Р.ВАЛИЖОНОВ, О.ҚОБУЛОВ,
А.ЭРГАШЕВ



МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ЎРТА МАХСУС КАСБ-ҲУНАР ТАЪЛИМИ МАРКАЗИ

Р. ВАЛИЖОНОВ, О. ҚОБУЛОВ, А. ЭРГАШЕВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

Касб-ҳунар коллежлари учун дарслик

«ШАРҚ» НАШРИЁТ-МАТБАА
АКЦИЯДОРЛИК КОМПАНИЯСИ
БОШ ТАҲРИРИЯТИ
ТОШКЕНТ — 2002

65.9(2)
В19 155

Тақризчилар: иқтисод фанлари доктори,
профессор М. РАСУЛЕВ,
иқтисод фанлари номзоди,
доцент Э. ГАДОЕВ

Валижонов Р. ва бошқ.
Менежмент асослари: Касб-ҳунар коллежлари учун дарслик / Р. Валижонов, О. Қобулов, А. Эргашев.—Т.: «Шарқ», 2002.—208 б.

Сарлавҳада: ЎзР Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Ўрта махсус касб-ҳунар таълими маркази.

I.1,2 Муаллифдош.

ББК 65.290-2я722

© «Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси, Бош таҳририяти, 2002.

СЎЗ БОШИ

Ушбу ўқув дарслиги муаллифларнинг «Менежмент асослари» замирида қайта ишланган ва тўлдирилган 2-нашри бўлиб, у замонавий бозор муносабатлари шароитида бошқариш ва ташкил этишнинг асосий вазифаларидан бири — менежментга бағишланади. Унда менежментнинг фан ва фаолият соҳаси сифатида шаклланиши, қонуниятлари, тамойиллари, турли қарашлари, назарий асослари, бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотлар фаолиятининг тузилиши, тадбиркорлик фаолиятини бошқаришнинг маданий-хулқий, руҳий-ҳуқуқий меъёрларига алоҳида эътибор берилган.

Ўзбекистон Республикасининг жаҳон иқтисодий хўжалик тизимига чамбарчас боғланаётганлиги ва бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтаётганлиги натижасида халқ хўжалиги миқёсида янги мулк шаклидаги корхоналар, компаниялар, фирмалар, жамиятлар шаклланаётганлиги муносабати билан бошқаришнинг мазмунан янги тури бўлган менежментни ўрганишга бўлган эҳтиёж тобора ортиб бормоқда. Президентимиз И. А. Каримов таъкидлаганидек «Маъмур — менежерларни тайёрлашни йўлга қўйиш, янги шароитларда, янги замонавий технологияда ишлашга қобил ишчи ва мутахассисларни тайёрлашни йўлга қўйиш лозим» деган ўгитлари бугунги кунда долзарб аҳамият касб этмоқда.

Дарҳақиқат, ҳозирги кунда юқори малакали юксак касбий маҳоратга эга бўлган бошқарувчиларгина мамлакатимиз тараққиётини жаҳоннинг энг ривожланган давлатлари қаторига иқтисодий бўҳронларсиз олиб чиқиши мумкин.

Халқаро иқтисодий муносабатларнинг ривожланиб бориши янгидан-янги мамлакатлар, фирмалар, корхоналар билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишни учун дарсликдан хорижда бошқариш ва бошқа функ-

AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 442047

цияларни амалга ошириш бўйича чет эл тадбиркорлигининг асосий масалалари ҳам кенг ўрин олган.

Дарслик Олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, ўқитувчилари ҳамда иқтисодиёт билан қизиқувчи барча ўқувчилар учун мўлжалланган.

Иқтисод фанлари доктори, профессор
А. Ортиқов

I Б О Б
МЕНЕЖМЕНТ ҲАҚИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. Курснинг вазифаси ва предметнинг моҳиятини тушунтириш.
2. «Менежмент» — фанининг бошқа фанлар билан алоқасини тушунтириш.
3. Менежментнинг фан сифатида шаклланишини объектив шарт-шароитларини санаш.
4. Замонавий менежментнинг мазмунини ўзига хос томонларини тушунтириш.
5. Менежмент назариясининг ривожланиш даврларини тавсифлаш.
6. Менежментнинг асосий қонунлари ва тамойилларини тавсифлаш.
7. Ўйинлар назариясининг моҳияти нимадан иборатлигини изоҳлаш.

МЕНЕЖМЕНТ ФАНИ ВА КУРСНИНГ ВАЗИФАЛАРИ, УНИНГ ЎРГАНИЛАЁТГАН ФАНЛАР ТИЗИМИДАГИ ЎРНИ

Мустақил Ўзбекистон давлатини ҳар томонлама ривожлантириш, иқтисодий мустақиллигини таъминлаш кўп жиҳатдан замон талабига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассисларни тайёрлаш сифатига боғлиқ. Бозор иқтисодиёти шароитида менежерларни (бошқарувчиларни) тайёрлашда менежмент фани алоҳида ўрин эгаллайди.

«Менежмент асослари» курсининг бош мақсади бозор муносабатлари шароитида ишлай оладиган малакали бошқарувчиларни тайёрлаш, яъни ўқувчиларда замонавий фикрни шакллантира оладиган, хўжалик юритиш ва бошқарувда янгича усулларни қўллай оладиган, шунингдек, раҳбарлик санъати сирларини ўргана оладиган даражада назарий ва амалий билимлар беришдир.

Курснинг асосий мақсади ўқувчиларга Ўзбекистонда ва хорижда ишлаб чиқаришни бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланиш босқичлари, фирмани муваффақиятли бошқариш, бизнесда ички ва ташқи муҳит, раҳбарлик ва ҳокимият, ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатишида ишлаб чиқаришни бошқариш, ҳамда ташкилотдаги низо (ихтилоф) масалаларини бартараф этишни ўргатишдан иборат.

«Менежмент асослари» курсининг асосий вазифаси корхоналарнинг бошқариш тизимини такомиллаштириш, шунинг негизида бозорни зарур юқори сифатли халқ истеъмоли маҳсулотлари билан бойитиш, жаҳон бозорига чиқишга кенг йўл очиш ва ўз маҳсулотларини хорижий давлатларда рақобатбардош қилиб тайёрлаш, уни валютага сотиш ва бу билан республика иқтисодиётини бошқаришни халқаро андозаларга олиб чиқадиган касбий маҳоратга эга бўлган мутахассислар тайёрлашни йўлга қўйишнинг илмий негизини яратишдир.

«Менежмент асослари» фани муайян иқтисодий, ижтимоий, илмий фанлар халқ хўжалигини режалаштириш, статистика, бухгалтерия ҳисоби, молия, кредит, режалаштиришнинг иқтисодий математик усуллари, психология, қуқуқшунослик, иқтисодиёт назарияси каби фанлар билан узвий боғлиқдир. Фаннинг вазифаси иқтисодий, илмий, психологик илмларнинг мавжуд ютуқларидан ишлаб чиқаришни бошқаришда мақсадга мувофиқ фойдаланиш натижасида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, янги ғояларни амалиётга тадбиқ қилиш ва ниҳоят, улар асосида мамлакатимизда иқтисодий ўсишни таъминлаш ҳамда халқ фаровонлигини оширишдир. Бу фаннинг предмети бошқарувчи тизим ва бошқариш объекти орасидаги ўзаро муносабатдир. Шунингдек, корхоналар, бирлашмалар, уларнинг таркибий бирликлари, муассасалар, ассоциациялар, консорциумлар ва концернлар ҳамда турли ташкилотларда бошқариш қонуниятлари ва тамойилларини ўрганиш фаннинг асосини ташкил қилади.

МЕНЕЖМЕНТ — БОШҚАРУВ ИЛМИ

Менежмент — инглизча сўз бўлиб, ўзбек тилида «бошқарув» маъносини ифодалайди. Асримизнинг 60-

йилларида менежмент америкача бошқарув деб тушунилган, кейинчалик «илмий бошқарув» деб юритила бошланган. АҚШда ҳозирги замон бошқарувини аср бошида вужудга келган деб ҳисоблашади ва Тейлор номи билан боғлашади. Тейлор «бошқарув аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм» деган эди. 30-йилларда эса «инсон омили», «одамлар ўртасидаги муносабатлар», «индустриал социология», «гуруҳ бўлиб масалани ҳал этиш», «мувозанатни таъминлаб бошқариш», кейинчалик «инсон муносабатлари доктринаси» юзага келди. Бошқарув илмининг америкалик намояндалари ҳозирги даврни «илмий менежмент» даври деб таърифлайдилар.

Шундай қилиб, менежмент бу — бошқарув яъни ресурсларни, одамларни бошқариш ва унинг асосий мақсади — олинадиган фойдани кўпайтириш. Барча ижтимоий муаммоларни, иқтисодни ривожлантириш йўлидаги ҳамма қийинчиликларни агар уларга ишбилармонлик руҳида ёндашилса, «яратувчилик менежменти» орқали осон ҳал этиш мумкин.

Илмий атамашуносликда менежмент деганда шундай ижтимоий-иқтисодий жараён тушуниладики, унинг натижасида ўз олдига қўйилган мақсадларга фирма ресурсларига раҳбарлик қилиш орқали эришилади.

Шуни таъкидлаш керакки, «менежмент» маъноси «бошқарув» атамасига қараганда анча тор. Масалан: машина, дастгоҳ технологик линияларини бошқариши мумкин, бу эса муҳандис ва технологларнинг вазифасига киради. Менежмент эса айни фирманинг ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни англатади. Илмий фан сифатида менежмент тахминан XIX асрнинг биринчи ярмида капитализм туғилиши билан пайдо бўлди. Ўша вақтда у оддий бўлган, яъни ҳарбий тавсифга эга эди. Дастлабки менежерлар ҳарбий интизомни, жазо билан қўрқитиш, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш усулларини қўллаганлар. Бундай бошқарув меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борича кўпроқ қўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули деб қаралган. Иш берувчи ишловчини эзган чоғда унинг (меҳнат маҳсули) самарадор ва натижа келтирувчан бўлиши мушкул, шахс ўзининг намоён этишини рағбатлантирган чоғда эса унинг янгиланмаслиги ва такомиллашмаслиги мумкин эмас. Инсоний муносабатлар мактаби нуқ-

таи назаридан олганда, ишчи — фикрсиз робот эмас, балки обрў-эътиборда ўз-ўзини ҳурмат қилишда, ўз қадр-қимматини ҳис этиш, бошқалар томонидан маъқуллаш, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир. Инсоний муносабатлар мактаби бошқарувининг ташаббускорликдан, ишчилар билан ҳамкорликдан, компанияда «бирдамлик руҳи» ва «муштараклик туйғуси»ни шакллантиришдан ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқишдан иборатдир. Инсоний муносабатлар мактабининг атоқли вакили бўлган америкалик олим Д. Мак-Грегер (1906—1964) инсон хулқ атворининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига муносабатининг 2 тури мавжудлиги, менежер улардан фойдаланган ҳолда ишчилар меҳнатини асослашнинг ғоятда самарадор усулларини белгилаши кераклигини уқдирган эди.

Биринчи моделга кўра, намунавий ёлланма ходими — табиатан ялқов бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, унда изза тталаблик, масъулият сезиш, фаҳм-фаросат етишмайди. Бундан эса шундай хулоса чиқади: бундай ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш билан қўрқитиб туриш зарур.

Иккинчи модел биринчисига қарама-қарши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ўз зиммасига масъулият олиш салоҳияти хосдир. Ушбу ҳолда менежерлик вазифаси кишилар ўз мақсадига ва қизиқишларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитини барпо этишдан иборат, компаниянинг сиёсати ва истиқболи эса ходимларнинг хулқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Иккинчи моделга мувофиқ келувчи ишчини рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиб беришгина кифоя қилади. Албатта, бу иккала модел фақат назарийдир, амалиётда улар соф кўринишда мавжуд эмас, инсон зиддиятли мавжудот, у ўзида ҳам биринчи, ҳам иккинчи моделлар сифатини бирлаштиради. Шу сабабли менежмент усуллари ҳам уйғунлашган шакл касб этмоғи даркор.

Бошқарув тамойиллари жуда кўп. Бизнинг шароитда бемалол қўлласа бўладиганлари «тўрт мақсад» ва «7-С» тамойилларидир.

«Тўрт мақсад» тамойилига кўра бошқарув, иқтисо-

дий ишлаб чиқариш, «ноу-хау» ва ижтимоий ҳимояга оид вазифаларни бажаришни кўзлаб олиб борилади. Шу тўрт мақсадга оид миқдорий кўрсаткичлар белгиланиб, ҳамма ресурслар шу мақсадларга эришишга йўналтирилади.

«7-С» тамойили корхона, фирма, хўжалик ўз олдига қўйган иқтисодий натижага эришиш учун қуйидаги йўналишларда иш олиб боришини назарда тутади: стратегия, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув қоидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар. Бу тамойилга мувофиқ, аввало, иқтисодий кўрсаткичлар ҳисоблаб чиқилиб, уларга эришиш учун лозим даражадаги ишлаб чиқариш тузилмасини яратиш, ресурслар билан таъминлаш, ходимларни танлаш, ўқитиш, бошқарувда энг самарали усул ва тажрибаларни қўллаш лозим бўлади.

Япония ҳам менежмент соҳасида улкан янгиликлар яратган мамлакат бўлиб, ҳозир ҳам дунёда етакчи давлатлардан бири ҳисобланади.

Японлар бошқарувни аввало тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзни қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар. Ўзини бошқарувга бағишлаган инсон ҳурматга сазовор бўлади ва жамиятда масъулиятли, шу билан бирга шарафли ўрин эгаллайди.

«Канбан» усули японларга тегишли бўлиб, бошқарув илми тарихида энг самарали ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнинг узлуксиз ҳаракатини таъминловчи бошқарув тизими сифатида хом ашёни тайёр маҳсулотга айлантириб, истеъмолчиларга етказиб беришни таъминлайди. Ходимларни танлаш ва ишга ёллаш маҳоратини баҳолаш ва аттестациядан ўтказиш, ўқитиш ва малакасини ошириш, улар олдига аниқ мақсад ва вазифалар қўйиш, лавозимларни алмаштириб туриш (ротация) япон менежментининг ўзига хос хусусиятларидандир.

Японияда фирма манфаати бошқа ҳамма манфаатлардан устун қўйилади. Фирмада ишловчилар катта оила руҳида тарбияланадилар. Ўзига нисбатан ғамхўрлик ҳис этган ходимлар ўзларини фирмага нисбатан бегона тутмайдилар. Раҳбарлар ва ишчиларнинг тақдири бир деб қаралади, улар ҳатто бир ошхонада овқатланадилар ва доимо бирга бўладилар.

Шу боис бу ерда менежернинг қобилиятига кўпчиликнинг фаолиятини уйғун ҳолда ташкил эта олиши-

га, уларни бир бутун жамоага айлантира билишига қараб баҳо берадилар.

Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган корхоналарда интизом, унумдорлик, даромад (фойда) юқори ва аксинча сарф-харажат, камчилик, нуқсонлар оз бўлади. Бошқарув аввало бажариладиган ишларнинг ҳажми ва турини аниқлаш, ходимлар ўртасида тақсимлаш, ресурсларни етказиб бериш, ҳисоб-китоб ва молиявий натижаларни шакллантириш улардан фойдаланишни кузатиб бориш ва назорат қилиш демакдир. Шунинг учун хорижда бошқарувга жиддий эътибор берилади.

Ишлаб чиқаришда менежмент масаласига келсак, бозор муносабатларига ўтилаётгани боис, менежментни қўллаш учун зарур вазият, шарт-шароит юзага келди. Энди менежмент усулларини аста-секин қўллай бошлаб, кейинчалик кўламини кенгайтириш зарур. Бунинг учун махсус тайёргарлик шарт эмас. Менежмент усулларини қанчалик тез ва эрта қўлланилса, унинг самараси шунчалик тез намоён бўлади. Менежмент ёрдамида ислоҳотни ҳам, асосий ишларни ҳам юксак савияда олиб бориб, салмоқли иқтисодий кўрсаткичларга эришиш мумкин.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

Бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлар ўртасидаги алоқа одамларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

Замонавий ишлаб чиқаришда асосий қурол техника ҳисобланади. «Инсон машина» тизимида инсон бошқарув субъекти сифатида, машина эса унинг объекти сифатида намоён бўлади. Бунда инсон машинанинг ишлаши тўғрисида бевосита ахборот олади ва зарур қарорлар қабул қилиб, уларни амалга оширади. Шундай қилиб, ишлаб чиқариш доирасида инсон ва техника бир-бирига таъсир этадиган иш жойлари деб аталадиган майдон вужудга келади.

Бошқа ишлаб чиқариш тизимлари (корхона, фирма, участка, бригада)лар иш жойлар йиғиндисидан ташкил топган бўлади, бунда барча иш жойларида меҳнат қуролари ва бошқарув ходимлари ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади. Бу менежмент вазифасини бошқарув аппарати деб аталадиган махсус шахслар гуруҳи амалга оширади.

Шундай қилиб, ишлаб чиқариш икки турдаги бошқариш орқали амалга оширилади:

1) буюмни, яъни меҳнат воситасини бошқариш;

2) одамларни (ишловчиларни) бошқариш.

Буюмларни бошқариш жараёнида ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатади. Бу бошқариладиган объектни ифодалайди.

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Бу эса ўз навбатида бошқариш субъектини ифодалайди. Ҳозирги даврда бошқаришнинг илмий асосланган тамойиллари ва қонуниятларига таянмай халқ хўжалиги ҳамда корхоналарни самарали бошқариб бўлмайди. Бошқаришни амалга ошириш ижтимоий тараққиёт қонунларини тобора тўлароқ билиб боришни ва илмий асосда амалиётда фойдаланишни тақозо қилади. Чунки «инсон-машина» муносабатларида фан-техниканинг ишлаб чиқариш кучларидаги салмоғи ошиб боради.

МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ДАВРЛАРИ

Бошқариш назариясини ва амалиётини кўриб чиқар эканмиз, уни бир неча тарихий даврларга бўлинишининг гувоҳи бўламиз.

I Давр — қадимий давр

У эрамиздан олдинги 9—7 мингинчи йиллардан тахминан XVIII асргача бўлиб, энг узоқ даврни ўз ичига олган.

У *билимнинг мустақил соҳаси* бўлиб ажралгунга қадар, *инсоният бошқариш тажрибасини* зарралаб йиға бошлади. Биргаликда меҳнатни тартибга солиш ва ташкил қилишнинг энг биринчи, оддий, бошланғич шакли ибтидоий жамоа тизими босқичида мавжуд бўлган. Бу даврда бошқариш *уруғ, жамоа, қабила* аъзолари билан биргаликда маслаҳатлашиб амалга оширилган. Уруғ ва қабила сардорлари ва оқсоқоллари бу даврдаги бошқаришнинг бошланғич асосларини ўзларида мужассамлаштирганлар. Шу даврларда Яқин Шарқнинг баъзи жойларида ўзлаштириш хўжалигидан (ов, мевалар териш ва ҳ. к.) маҳсулот олишнинг принципиал янги шаклига — уларни ишлаб чиқаришга ўтиш амалга оши-

рилди (ишлаб чиқарувчи, иқтисод). Ишлаб чиқарувчи иқтисодга ўтиш менежмент яратилишининг бошланғич нуқтаси ва кишилар томонидан бошқариш соҳасида маълум билимларни тўплаш босқичи бўлди.

Қадимий Мисрда давлат хўжалигини бошқариш бўйича бой тажриба тўпланди. Бу даврда (эрамиздан аввалги 3000—2500 йиллар) етарли даражада ривожланган давлат бошқариш аппарати ва унга хизмат қилувчи қатлам (амалдор-мирзалар) шаклланди. Биринчилар қатори бошқаришга фаолиятининг алоҳида соҳаси сифатида тавсиф берган СУҚРОТдир (эрамиздан аввалги 480—397 йиллар). У бошқаришнинг турли шаклларини таҳлил қилиш асосида бошқаришнинг универсаллик принципини тадқиқ қилди. ПЛАТОН (эрамиздан аввалги 428-394 йиллар) давлат бошқариш шакли классификациясини яратди. Бошқариш органлари функцияларини чегаралашга ҳаракат қилди. АЛЕКСАНДР МАКЕДОНСКИЙ (эрамиздан аввалги 365-323 йиллар) ҳарбийларни бошқариш назарияси ва амалиётини ривожлантирди. Келтирилган материаллар бошқариш соҳасида билимларни тўплаш жараёнини у ёки бу томондан тавсифласада, барча воқеалар ва саналарни қамраб ололмайди, аммо ушбу шарх янги фан ва санъат менежментининг бошланғич ривожланиш босқичида нималарга эътибор берилганлигини тасаввур қилиш имконини беради.

II Давр — индустриал давр (1976—1890 йиллар)

Бу даврда давлат бошқаруви ҳақидаги тасаввурни ривожлантириш соҳасида Адам Смитнинг хизмати каттадир. У нафақат синфий сиёсий иқтисоднинг вакилигина эмас, балки бошқариш соҳасида мутахассис сифатида танилди, чунки у меҳнат тақсимотини турли шаклларини таҳлил қилиб, шоҳ ва давлат мажбуриятларига тавсиф берди.

Ҳозирги даврда шаклланган илмий йўналишлар ва менежмент мактаблари шаклланишига Роберт Оуэнинг таълимоти ҳам катта таъсир кўрсатди. Унинг ишлаб чиқариш бошқаришини инсонпарварлаш, ҳамда ўқитиш заруриятини тан олиш, ишчиларни меҳнат ва маиший шароитларини яхшилаш бўйича ғоялари бугунги кунда ҳам долзарб масаладир.

Бошқариш назарияси ва амалиётида биринчи бурилиш ҳисоблаш техникасининг яратилиши ва қўлланилиши билан боғлиқдир.

1983 йили англиялик математик Ч. Беббидж ҳозирги замонавий ҳисоблаш техникаси — «аналитик машиналар» намунаси лойиҳасини ишлаб чиқди ва унинг ёрдамида ўша даврда бошқариш қарорлари тезлик билан қабул қилина бошланди.

III Давр — тартибга солиш (систематизация) даври

Бошқариш ҳақидаги фан доимо ҳаракатда бўлади. Янги йўналишлар, мактаблар, оқимлар шаклланади, илмий аппарат ўзгаради, такомиллашади ва ниҳоят, тадқиқотчиларнинг ўзлари, уларнинг қарашлари ўзгаради. Вақт ўтиши билан менежерлар ўзларига тегишли ташкилотлар эҳтиёжларидан уларнинг доирасидаги ҳаракатдаги бошқариш усулларига бўлган мўлжалларини ўзгартирадилар. Баъзилари бошқариш муаммоларини ўтган даврларда ишлатиб келинган услублар билан ҳал қилдилар. Бошқа тадқиқотчилар эса бошқаришга янада системали (тартибли) ёндашувни қидира бошлашди. Уларнинг индивидуал муваффақиятлари ва мағлубиятлари ҳозирги менежерлар учун унутилмас сабоқ бўлиши мумкин.

Ҳақиқатда ҳозир биз айтаётган менежмент XIX асрда содир бўлган саноат революцияси натижасидир. Ишлаб чиқаришнинг бошланғич типи бўлган фабрикаларнинг пайдо бўлиши ва катта гуруҳдаги кишиларни иш билан таъминлаш зарурияти, уларнинг индивидуал эгаларининг барча ходимлар фаолиятини кузатиб бўлмаслиги натижасида энг яхши ходимларни танлаб олиб уларни шунинг учун ўқитдиларки, улар жойларда корхона эгалари манфаатларини ифодалаши мумкин эди.

Бу кишилар биринчи менежерлар эдилар.

IV Давр — ахборот даври (1960 йилдан ҳозирги даргача)

Сўнгги бошқариш назариялари асосан бошқаришга оид «миқдорий мактаб» вакиллари томонидан ишлаб чиқилган. Бу мактабни пайдо бўлиши бошқаришда математика ва компьютерларни қўллаш натижасидир. Унинг вакиллари бошқаришга математика билан ифодалаш мумкин бўлган мантиқий жараён деб қарайдилар.

60-йилларда математик таҳлил ва менежерни субъектив қарорларини интеграциясига эришадиган математик аппарат ёрдамидан фойдаланишга асосланган бошқариш концепцияси ишлаб чиқиш бошланди.

Бир қатор бошқариш функцияларини формалашуви, инсон ва ЭҲМ меҳнатининг бирга қўшилиши, ташкил қилиш элементи таркибини қайта кўриб чиқишни талаб қила бошлади.

Қарорларни иммитацион моделлаштириш, ноаниқлик шароитида таҳлил услублари, кўп мақсадли бошқариш қарорларини баҳолашни математик таъминлаш каби ички фирма режасининг янги элементлари пайдо бўлди.

Ҳозир математик усуллар амалда бошқариш фанининг барча йўналишларида фойдаланилмоқда. Бошқариш тадқиқоти жараён сифатида тарқалишига олиб келди.

БОШҚАРИШНИ ТАРТИБЛАШДАГИ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАР

Менежмент соҳасида биринчи тадқиқотлар синфий мактаблар томонидан амалга оширилган. Биринчи менежерларни асосан ишлаб чиқариш (техник ёндашув) масалалари тақвишга солган. Улар ўз фаолиятларини ишчиларни мослаш масалаларига қаратганлар. Бу мақсадлар учун иш жойи дизайни ишлаб чиқилган. Турли операцияларга иш вақти ўрганилган ва ҳоказо.

Ўша даврнинг кўпчилик тадқиқотчилари менежмент бу санъат деб тасаввур қилган. Менежментни бундай тушунишнинг сабаби ҳамма ходимлар ҳам ўз ўлчовлари бўйича раҳбарлик лавозимига тўғри келмаслигидир.

Барча муваффақият қозонаётган менежерларга характерли бўлган маълум белгидаги характер ва кўникмалар мавжуд. Шунинг учун ҳам кўпчилик тадқиқотчилар шахсни ўрганишда характер нуқтаи-назаридан ёндашишни кўзда тутадилар. Яъни менежерга хос бўлган характер шакллантириш мумкин бўлса, бундай сифатларга эга бўлган кишиларни топиш мумкин. Тадқиқотлар натижаси кўрсатадики, характер хусусиятларини ўлчамлари бўйича аниқлаш жуда қийин, чунки баъзи ҳолларда энг ақллилик ҳам менежментда биринчи даражали аҳамиятга эга бўлмаслиги мумкин. Шундай қилиб, аниқландики, характер хусусиятлари концепцияси кенгайди.

Шу муносабат билан савол пайдо бўлади: Менежмент фани мавжудми? Менежментни ўрганишга биринчи улкан қадам илмий бошқариш ҳаракатини бош-

қарган Ф. Тейлор (1856—1915) томонидан қўйилган. Уни инсон самарадорлиги эмас, ташкил қилиш фаолияти самарадорлиги қизиқтирди, у эса илмий бошқариш мактабининг ривожланишига асос солди.

Илмий бошқариш концепциясини ишлаб чиқиш эвазига менежмент илмий тадқиқотларининг мустақил бўлиши деб тан олинган. Ўзининг «Фабрикани бошқариш» (1903) ва «Илмий менежмент принциплари» (1911) ишларида Ф. Тейлор ишчи ҳаракатини хронометраж стандартлаш усуллари ва меҳнат қуроллари ёрдамида ўрганишга асосланган бир қанча меҳнатни ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқди. Унинг асосий бошқариш принциплари қуйидагича: агар мен кишиларни илмий асосда танлаб олсам, илмий асосда уларни тайёрласам, баъзи омилларни мавжуд қилсам, иш ва инсонни ягона тизимга бирлаштирсам, унда мен индивидуал ишчи кучи томонидан бажарилганда кўпроқ меҳнат унумдорлиги олишим мумкин. Ф. Тейлорнинг асосий хизмати шундан иборатки, у «Илмий бошқариш» мактаби асосчиси сифатида меҳнатни меъёрлаш асосларининг методологиясини ишлаб чиқди, иш операцияларини стандартлади, амалиётга ишчиларни танлаб олиш, жойлаштириш ва меҳнатни рағбатлантириш илмий ёндашувини тадбиқ қилди. Ф. Тейлорнинг фанга қўшган ҳиссаси шуки, у менежмент соҳасида революцияни бошлаб берди.

Бошқариш фанининг ривожланиши Ф. ва Л. Шилбертлар номи билан ҳам боғлиқдир. Улар меҳнат ҳаракатлари соҳасида тадқиқотлар ўтказдилар, хронометраж услубни такомиллаштирдилар, ҳамда иш жойини ташкил қилишнинг илмий принципларини ишлаб чиқдилар.

Шундай қилиб, 1916 йил тадқиқотларда бутун бир йўналишдаги «Илмий менежмент», «Синфий», «Анъанавий» деб ном олган биринчи илмий мактаблар шаклланди. Улар менежернинг вазифаси ва роли масалаларини ўрганиш билан шуғулландилар, чунки бошқарувчи меҳнатининг моҳияти белгиланса, осонлик билан самарали раҳбарлик усули аниқланади деб ҳисобланарди.

Бундай ғояни ишлаб чиқиш асосчиларидан бири А. Файоль бўлган. У бутун бошқариш жараёнини 5 та асосий функцияга бўлган: бу режалаштиришни ташкил қилиш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, раҳ-

барлик (мотивлаш) ва назорат. 20-йилларда А. Файолнинг таълимоти асосида элементлари ўзаро боғлиқ тизим, бир неча ҳаракатлари ўзаро боғлиқ бошқариш функциясини ифодалайдиган фирманинг ташкилий тизими шаклланган.

А. Файоль томонидан ишлаб чиқилган принципларни бошқариш фанининг мустақил натижаси деб тан олиш керак. Шунинг учун ҳам француз А. Файолни америкаликлар менежментнинг отаси деб аташади. У томонидан ишлаб чиқилган принципларнинг моҳияти қуйидагича: меҳнат тақсимоти; авторитет ва ҳокимият маъсулияти; интизом; раҳбарлик бирлиги; фармойиш бирлиги; шахсий манфаатни умумий манфаатга бўйсуниши; меҳнатни рағбатлантиришнинг марказлашган ва марказлашмаган бошқарув мувозанати; бир турдаги менежерларнинг ишини мувофиқлаштириш; тартиб; одиллик; самимийлик; ходимлар қатъийллиги; ташаббус.

Маъмурий мактаб вакилларидан «Менежмент персонали» ёки ишчи кучини бошқариш концепциясини ишлаб чиққан М. Блюмфилд (1917 й.) «рационал бюрократия» концепциясини тақдим қилган. У идеал ҳокимлик типларига тавсиф берди ва қоидалар асосида таркиб топган тартиб кишиларни ташкил қилишнинг энг самарали шакли — бюрократия (тўрачилик) деган ғояни илгари сурди.

«Синфий мактабнинг асосий хусусияти шундан иборатки, ишлаб чиқариш самарадорлигига эришишнинг фақат бир усули мавжуд деб хулоса қилдилар. Шунинг учун синфий менежерларнинг мақсади шу такомиллашган ва қўллаш учун ягона бошқариш усулини сезиш «Синфий мактаб» — Жаҳон бошқариш фани пойдеворининг биринчи тошларидир. Аммо у бошқариш фикрини ривожлантиришда ягона оқим эмас, 30-йиллар охирида «инсон муносабатлари мактаби» пайдо бўлиши билан менежмент соҳасида яна бир силжиш рўй берди (хулқий мактаб). Унинг асосини психология ва социология ютуқлари ташкил қилади. Шунинг учун бу таълимот асосида бошқариш жараёнида асосий эътиборни ҳокимга берилган топшириққа эмас, ходимнинг ўзига қаратиш кўзда тутилган эди. Шунинг учун ҳам бу соҳага XX асрнинг бошларида меҳнат жараёнида инсон хулқини ўрганаётган олимлар меҳнат унумдорлигини оширишда «синфий» менежерлардан ҳам кўпроқ

қизиқиб қолдилар. Асосий эътиборни ишчиларга қаратиб, улар меҳнатини янада рағбатлантириш мумкинлигини тушундилар. Кишилар тирик машиналардир, бошқариш асосида алоҳида ходим ҳақида ғамхўрлик қилиш лозим деган хулоса қилдилар. Р. Оуэн биринчи бўлиб кишиларга эътиборни қаратиш зарур дегани учун ҳам менежментда ислоҳчи бўлган.

Унинг ғояси бўйича фирма станоклар ва машиналарга қарашга кўп вақт йўқотиб одамлар ҳақида оз ғамхўрлик қилади. Шунинг учун инсонларга қараш учун ҳам вақт сарфлаш мақсадга мувофиқдир. Бу уларга эътибор ва ғамхўрлик, дам олиш учун қулай имконият яратишдан иборатдир. «Инсон муносабатлари» мактабининг асосчиси Э. Мейо ҳисобланади. У ишчилар гуруҳи ўз назорат тизимига эга бўлган социал тизим эканлигини пайқади.

Бундай тизимга маълум тарзда таъсир этиб, меҳнат натижаларини яхшилаш мумкин деб ҳисоблаган эди Э. Мейо.

Натижада «инсон муносабатлари» ҳаракати бутун илмий ҳаракатга қарама-қарши туриб қолди. Бу «инсон муносабатлари» ҳаракатида асосий эътибор инсонларга қаратилса, илмий бошқариш ҳаракатида эса ишлаб чиқаришга қаратилиши билан боғлиқдир. Асосий ғоя шундан иборатки, кишиларга оддий эътиборни қаратиш меҳнат унумдорлигига катта таъсир кўрсатади. Ташкилот самарадорлигини ошириш, ундаги инсон ресурслари самарадорлигини ошириш орқали амалга оширилади.

Бошқа таълимотлардан раҳбарлик услубини таҳлил қилган ва лидерлик назариясини яратган М. П. Фоллетни кўрсатиш мумкин. «Инсон муносабатлари» мактабини ривожлантиришга бир неча мотивлаштириш (инглизча behoreiour — ҳулқ) назариясини яратган бихевиорист — олимлар катта ҳисса қўшдилар.

Улардан бири эҳтиёжларнинг иерархия назариясини яратган А. Маслоудир. У шахсий эҳтиёжларнинг қуйидаги классификациясини тақдим қилди.

1. Физиологик.
2. Ўзининг яшаши учун хавфсизлиги.
3. Ижтимоий (жамоага мансублиги, мулоқот, ўзига эътибор, бошқаларга ғамхўрлик ва ҳоказо).
4. Нуфузлик (обрў, хизмат мақоми, қадр-қиммат ва ҳурмат, иззат).

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI AXBOROT RESURS MARKAZI № 441047

5. Ўзини кўрсатиш, ўз имкониятидан тўла фойдаланиш, мақсадга эришиш ва шахсий ўсиш).

«Инсон муносабатлари» мактабида Д. Макгрегер (1960 й.) таълимоти ҳам алоҳида ўрин тутади. Унинг назарияси асосида (Х ва У) ходимларга бериладиган қуйидаги тавсиф асосий ўрин эгаллайди. «Х» назарияси — ўртача индивидум, зеҳни пастроқ, меҳнатдан бўйин товлашга интилади, қисташ, назорат ва йўналтириб туриш лозим. Бу тоифадаги кишилар, уларга раҳбарлик қилишни афзал кўради, маъсулиятдан бош тортишга интилади, фақат ўз хавфсизлиги учун ташвишланади. «У» назарияси — кишилар табиатан пассив бўлиб яратилмаган. Улар ташкилотдаги ишлар яхши ташкил этилмагани туфайли шундай бўлиб қолган. Бу тоифадаги ходимларда жисмоний ва ақлий меҳнатга интилиш дам олишдаги ўйиндай табиий ва зарур. Бундай киши нафақат ўзига маъсулият олади, балки унга интилади. У ўзини-ўзи назорат қилишга мойиллик бўлгани учун ташқаридан назоратга муҳтож эмас.

Менежментда тизимли ёндашиш бошқарив масалаларини ҳал қилишда муҳим аҳамият касб этади. У раҳбарлар ташкилотни одамлар, таркибий масалалар, технология, ресурслар каби ҳар томонлама ўзаро боғлиқ элементлар тўплами деб қарашни назарда тутадилар.

Тизимли назариянинг бош ғояси шундан иборатки, унда ҳар қандай ҳаракат бир-биридан ажратилган ҳолда қабул қилинмайди. Кўзда тутилмаган вазиятлар ғояси шундай пайдо бўлган. Унинг моҳияти асосини менежер тушиб қолиши мумкин бўлган ҳар қандай вазият бошқа вазият билан ўхшаш бўлиши мумкинлиги ташкил қилади. Аммо унинг ўзига хос ноёб хусусияти борки, бундай вазиятда менежернинг вазифаси ҳар бир факторни алоҳида таҳлил қилиш ва энг кучли боғлиқлик томонларини аниқлашдир (коррекция).

70-йилларда очиқ тизимлар ғояси пайдо бўлди. Ташкилот очиқ тизим сифатида хилма-хил элементлардан ташкил топган кичик муҳитга мослашиш тенденциясига эга. Бундай тизим ўз-ўзини таъминловчи бўлмай, балки энергияга ташқаридан келадиган ахборотлар ва материалларга боғлиқ. У ташқи муҳит ўзгаришларига мослашиш қобилиятига эга.

Шундай қилиб, тизимли назария асосида ҳар қан-

дай формал ташкилот функционаллашиш тизимига кишиларни гуруҳ ҳаракатига ўз ҳиссасини қўшишга йўналтирувчи натижали ва самарали омиллар тизимига, ҳокимият тизимига, қарор қабул қилишни мантиқий тизимига эга бўлишини кўзда тутиши мумкин. Ташкилотнинг иқтисодий нуқтаи назаридан илмий-услубий соҳада энг муҳим натижалар вазиятли ёндашув доирасида олинган.

Вазиятли ёндашувнинг хулосалари шундан иборатки, шакллар, услублар, тизимлар, бошқариш стили юзага келган вазиятга боғлиқ равишда ўзгариб туриши, яъни асосий ўринни вазият эгаллаши лозим.

Бу маълум даврда ташкилотга кучли таъсир кўрсатадиган аниқ ҳолатлар тўпламидир. Бошқача қилиб айтганда, тизимли ёндашувнинг моҳияти жорий ва аниқ ташкилий бошқарув муаммоларини мақсадга эришиши учун аниқ шароитда юзага келган ташкилот мақсадларига боғлиқ ҳолда ҳал қилишдир.

Яъни турли бошқариш услубларини қўллаш вазият орқали белгиланади. Вазиятли ёндашув бошқариш назариясининг ривожланишига катта ҳисса қўшиб, у илмий қарашларни юзага келган вазият, ташқи шароитлар ва корхонанинг ички муҳитига боғлиқ равишда амалиётга қўллаш бўйича аниқ тавсияларни ўзида акс эттиради. Вазиятли ёндашувни қўллаб, менежерлар қайси услублар ва воситалар энг яхши тарзда аниқ вазиятда ташкилотни мақсадга эришишига имкон туғдиришини тушуниши мумкин.

Шундай қилиб, менежмент тарихи — бу режалаштирувчи, ташкил қилувчи, кадрлар танловчи, бошқарувчи ва назорат қилувчи кишилар тарихидир.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ҚОНУНИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

Кўпчилик ишлаб чиқариш вазиятларини тушуниш учун менежер кибернетиканинг баъзи муҳим қонунлари ҳақида тасаввурга эга бўлиши керак. Улардан энг асосийси хилма-хиллик ва чаққон ҳаракатлилик деб аталувчи қонундир. Оммавий шаклда уни қуйидагича ифодалаш мумкин: Ҳар қандай жонли тизимга (м: ташкилотга) ташқи ва ички муҳит энг хилма-хил, ҳам қонуният бўйича такрорланувчи, ҳам тез ҳаракат орқа-

ли таъсир кўрсатиш мумкин. Ташкилот ўзининг бутунлиги ва қобилиятини амалга ошириш учун юқоридаги каби ҳар қандай таъсирга асосан зарур пайтда мос равишда қарши туриши даркор.

Бу бошқаришнинг асосий қонунини шундай ифодалаш мумкин: агар бошқарилувчи тизимга муҳитни хилма-хил таъсири қандай бўлиши мумкин бўлса, у ташкилотнинг бошқарувчи қисми ҳам шундай кўпдан-кўп, хилма-хил тез таъсир кўрсатиш дастурига эга бўлиши даркор.

Ташкилотни бошқариш тамойиллари бошқариш тизимига, структурасига ва ташкил қилиш жараёнига талабларни белгилайди. Яъни барча даражадаги менежерлар раҳбарликни амалга оширадиган асосий бошланғич низомлар, қоидаларни аниқлайди.

Шундай қилиб, бошқариш тамойилини раҳбарлик функциясини амалга ошириш учун асос бўлувчи ғоялар, қонуниятлар ва қоидалар тарзида тасаввур қилиш мумкин.

Бошқариш тамойиллари классификациясига бир неча ёндашувлар мавжуд, лекин улар орасидаги узвий боғлиқлик ҳисобланса, уларнинг умумий тамойиллари асосан қуйидагилардан иборат:

1. Менежментнинг асосий тамойили бошқаришда марказлашган ва марказлашмаган тамойилни оптимал қўшиб олиб бориш бўлиб у қарор қабул қилишда ваколатларни оптимал тақсимотига асосланади.

2. Яккабошлик ва коллегиаллик тамойили. Унинг моҳияти конкрет даражадаги раҳбар ва ҳуқуқ доирасига кирадиган масалаларни ёлғиз ҳал қилишида ифодаланади.

Коллегиаллик аниқ қарорларни ижрочилар ҳамда турли даражадаги раҳбарлар фикри асосида коллектив қарорлар қабул қилишни ифодалайди.

3. Илмий асосланганлик тамойили. У ташкилотни ижтимоий-иқтисодий қайта қуришда вақт бўйича режалаштириш, воқеаларни олдиндан илмий кўра билишни ифодалайди. Унинг асосий мазмуни шундан иборатки, барча бошқариш ҳаракатлари илмий услублар ва ёндашувларни қўллаш орқали амалга оширилади.

4. Режалилик тамойили. Истиқболда ташкилотни ривожлантириш кўламлари ва асосий йўналишларини режалашда ифодаланади.

5. Эркинлик ва қисман автономлик тамойили. Бунда

барча ташаббуслар ҳаракатдаги қонунчунослик доирасида ўз хоҳиши билан бошқариш функциясини бажараётган, эркин ҳаракат қилаётган иқтисодий субъектлардан чиққишини тақозо қилади. Масалан: касбий эркинлик, рақобат эркинлиги, шартномалар эркинлиги.

6. Иерархия ва қайта алоқалар тамойили. У ўз органининг бошланғич звеноси кейинги даражадаги раҳбарлик орган назоратида бўлувчи кўпбосқичли структурани яратишда ифодаланади.

Барча звеноларфаолияти устидан доимий назорат қайта алоқалар орқали амалга оширилади.

7. Ҳуқуқ, мажбурият ва масъулиятни бирга қўшиб олиб бориш тамойили. Ташкилотда ҳар бир бўйсунувчи ўзига қўйилган топшириқларни бажариш ва у ҳақда маълум даврда ҳисобот бериб бориши керак.

8. Мотивлаштириш тамойили. Агар менежер рағбатлантириш ва жазолаш тизимини қунт билан амалга оширса, уни кўзда тутилмаган ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда қараб чиқса, ташкилий элементларни бирга қўшиб олиб борса мотивлаштириш дастури самарали бўлади.

9. Бошқаришни демократиялаш тамойили. Унинг моҳияти, асосан, бошқаришда барча ходимлар қатнашишини тақозо қилади. Қатнашиш шакли турлича бўлиши мумкин: бошқаришда ягона маъмурийлик, биргаликдаги пул маблағлари, бошқариш қарорларини коллегиал ҳал қилиш ва ҳоказо.

10. Фармойишлик ва жавобгарлик тамойили. Ишлаб чиқариш бирлиги ёки фирма томонидан қабул қилинган режалар, йўриқномалар, корхонанинг йиллар давомида тўпланган анъаналарига бўйсуниши ва уларни бажарилишини таъминлаш фармойишлик тамойилининг асосини ташкил қилиб, келажакни таъминловчи омиллардан бўлиб ҳисобланади.

Бизнесда жавобгарлик ҳақида гапирилганда, аввало, бошқарувчилар жавобгарлиги кўзда тутилади. Бу тамойил менежментда маълум мажбуриятларни кўзда тутади, хусусан:

— Қонунга бўйсуниш мажбурияти. Менежер фаолияти конституция ва давлат қонунларига зид бўлмаслиги керак. Қонунга бўйсуниш менежер учун ҳар бир фуқаро қонунга итоат этиши каби муҳим бурчдир. Менежер учун ҳуқуқий жавобгарлик ҳатто кучлироқ ҳам бўлади, чунки фуқаролик қонунларидан ташқари у фир-

ма фаолиятига оид бир қанча хусусий қонунларни ҳам бажариши зарур.

— Контракт шартларини бажариш мажбурияти. Контракт бошқарувчиларга кўплаб турли мажбуриятларни юклайди. Аввало менежер унинг учун ишлаётган одамлар, фирма мулкдорлари олдида ҳам маълум даражада, бошқарувчи ёлланувчилар олдида контракт шартларини бажариш, иш ҳақи миқдори, нафақа, мукофот, хизмат бўйича кўтарилиши, мол етказиб бериш, қўшимча хизматлар кўрсатиш ва бошқа кафолатлар учун ҳам жавобгардир, шунингдек улар федерал ҳукумат, маҳаллий ҳокимият олдида ҳам солиқ шартлари бўйича жавобгардирлар. Агар мулкка якка тартибда эгалик қилинса, мулк эгаси барча мажбуриятлар бўйича шахсан жавобгардир.

Хусусий фирмалар эгалари. Бу турдаги мажбуриятлардан кўпи олдида ўзларини суғурта воситасида ҳимоя қилиши мумкин. Мулкчиликнинг корпоратив шаклида ҳиссадорлик аъзоларига бизнес билан боғлиқ жавобгарлик юклатилмайди. Чегараланган жавобгарлик корпорацияларнинг асосий афзалликларидан бири бўлиб, қарзлар ёки суд даъвоси уни банкрот бўлишига сабаб бўлиб, мулк эгаси ўз капиталини йўқотиши мумкин. Шундай қилиб, жавобгарлик тамойили бизнес оламида муҳим аҳамиятга эга. Замонавий хўжалик раҳбарига қўйиладиган талаблар энг аввало юқори даражада касбий маҳорат ва билимдонликни кўзда тутади. Аммо бошқариш назариётчилари ва амалиётчилари бу оддий тушунчани турлича тушунадилар. Баъзи бирлари учун раҳбар — чуқур техник ва иқтисодий билимларга эга бўлган мутахассис бўлса, бошқалар учун — маъмурий вазифаларни бажарувчи ишлаб чиқариш ташкилотчиси. Ҳозирги биринчи ўринга мустақиллик, ташаббускорлик, онгли тавакkалчиликка тайёргарлик илгари сурилаётган бир даврда янги хўжалик юритиш шароитида раҳбар меҳнатининг моҳият ва аҳамиятига унинг роли ва табиатига муносабатни ўзгартириш керак. Бу муносабатлар ишлаб чиқариш жамоалари раҳбарлари меҳнати мазмунини ғарб менежерлари меҳнатига яқинлаштиришга имкон бериб, Ғарб ва Японияниинг энг яхши фирмаларига хос бўлган бошқаришни ташкил қилишнинг самарали шакллари ва услубларини бизнинг шароитга кўчириш имкониятларини очиб беради. Бундай ёндашувдаги амалдаги чекланишларни барта-

раф қилиш учун ҳозирги вақтда иқтисодий фаолиятнинг ўзаро муносабатлар ёндашуви асосида иқтисодий фаолият методологиясини яратишга ҳаракат қилинмоқда. Раҳбар меҳнатини ўрганишга бундай ёндашув тизими тадқиқотлар методологияси ва концепцияси, ижтимоий бошқариш назарияси ва иқтисодий руҳият ғояларини бирлаштириш эвазига эришиш мумкин бўлиб қолди. Бунда меҳнат жамоалари бир вақтнинг ўзида объектив боғлиқ бўлмаган ижтимоий-иқтисодий тизим ва ижтимоий гуруҳ сифатида қаралади.

— Кишиларнинг биргаликда фаолиятига раҳбарлик моҳияти якка ҳокимлик ва гуруҳ хулқининг ўз-ўзини бошқариши каби икки жараённинг диалектик боғлиқлигида ўз аксини топади.

Раҳбар фаолияти ижтимоий-иқтисодий тизим доирасида биргаликдаги фаолияти тузилишига органик боғлиқдир. Бошқача сўз билан айтганда барча ижрочилик, ташкилий ва маъмурий функциялар лавозим иерархиясининг қуйи босқичига таянищи, ёрдамчи бўлинмалар, хизмат функцияларига берилиши ёки юқори даражадаги раҳбарлик қўлига ўтишни тақозо этади. Жамоа аъзолари орасида вазифалар тақсимоти шундай бош хулосага олиб келади:

Раҳбарлик иқтисодий фаолиятнинг ўзига хос тури бўлиб, унинг асосий бўғини — кишиларнинг биргаликдаги меҳнатини бошқаришдир.

Ҳар қандай лавозим даражасидаги раҳбарнинг умумий вазифаси ўзининг жисмоний ва интеллектуал қуввати билан бўйсинувчиларни жамоа ҳаракати орқали биргаликдаги фаолиятида мақсадга эришишда ифодаланади. Ҳар қандай фаолиятнинг интеллектуал таркиблари жисмоний элементлардан устун турган шароитда одамларни нафақат қўли билан балки ақли билан ишлашга мужбур этиш ҳеч қандай маъмурий буйруқбозлик воситалари билан инсонни ўзи хоҳламаса ижодий фикрлашга ва ҳаракат қилишга мажбур қилиш мумкин эмас. Мажбур қилиш — бошқариш эмас.

— Бошқариш назарияси жуда кўплаб янгиликларни бошидан кечирди, лекин уларнинг бирмунчаси ўтмиш билан ўтиб кетди, чунки улар шуқратпараст «ўқитувчилар»нинг манфаатларига хизмат қилиб, янги талабларга жавоб бера олмади. Иқтисодий фанлар ўтмиш юкидан доимо изтироб чекиб келди.

Иқтисод аниқ фан сифатида иқтисодий нуқтаи на-

зардан тўла ахборотларга эга бўлиб, ҳар қандай ҳолатда ўзини ақлли тутадиган сунъий шахс сифатида гавдаланди ва у иқтисодчилар учун ҳамиша саждагоҳ бўлиб хизмат қилади.

Бошқариш назарияси эса бу фанларнинг махсус бир соҳаси бўлиб, у ўзининг мантиғига эга.

Бошқариш назарияси баъзи пайтларда ўзларини менежерлар деб атовчи шахсларнинг мантиқсиз ва барча маънавий йўналишларга қарши иш қилишидан қийин аҳволга тушади.

Бошқаришнинг янги назарияси юқори даражада инсон манфаатларига йўналтирилган бўлиши керак, чунки эски назариялар инсон билан ҳеч қандай ҳисоб-китоб қилишни истамаган.

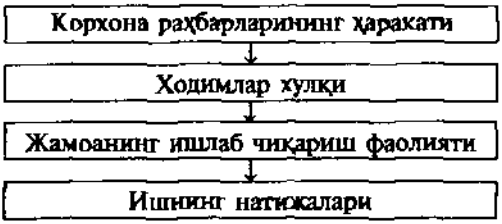
— Реал ҳаётда бошқариш назариясига «мотивлаштириш» тушунчасининг кириб келиши биринчи журъатсиз қўйилган қадам бўлди, бу эса эски назария тўсиқларини енгиш учун ёрдамчи психологик конструкция бўлиб хизмат қилди, чунки ҳар қандай ишлаб чиқариш заминида инсон манфаатлари ётади.

Бошқаришнинг янги назарияси инсон табиатига мос келиши, инсонни тан олиши ва уни қадрлаши лозим.

— Менежментнинг асосий принципи ва мақсади энг юқори фойда олиш, таваккалчилик вазиятларига таъсир этиш бўлиб, бунинг маъноси корхона томонидан бажарилган у ёки бу операция бўлажак таваккалчиликни қимоя қиладиган даражада маблағ ҳосил қилиши даркор.

Бу нарсаларнинг барчаси бошқаришнинг энг қулай тизими орқали рўёбга чиқиш имкониятини беради. Шундай қилиб, бошқаришнинг шартли чизмаси мантиқий ўзаро боғлиқ, мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар натижасида берилган вазиятлардан хоҳлаган вазиятларга изчиллик билан ўтишини кўзда тутади. Бошқарув мантиқий чизмасининг муҳим босқичларни олдиндан кўриш мақсадга йўналтириш, дастурлаштириш, ҳаракатни амалга ошириш, назорат, таҳлил, қиёслашдир.

Ғарб мутахассисларининг фикрича бошқаришнинг мантиқий занжири қуйидагича характерланади:



1-расм

Лекин улар ҳам ўз навбатида тизимга таъсир кўрсатади. Жумладан, етарли миқдорда малакали ходимларнинг мавжудлиги бошқарув тизимини соддалаштириш имконини беради.

Тизимга бошқарув тизимларини шакллантириш қонуниятлари каби омиллар ҳам анчагина таъсир кўрсатади. Уларни тамойиллар деб аташ мумкин. Мақсадли тамойил тизимни шакллантиришда унинг мақсадлари билан алоқаси таъминланган бўлишини тақозо этади. Ҳар бир мақсад тизим доирасида «эгали» бўлиши керак. Лекин ташкилий жиҳатдан ортиқчалик ҳам, бошқарувнинг реал мақсадлари учун жавобгар бўлмаган ортиқча тизимли бўғинларининг мавжудлиги ҳам мақбул эмас. Бошқарув тизимини шакллантиришнинг яна бир тамойили бу идора қилишнинг бирлигидир. Ҳар бир идора битта раҳбарга эга бўлиши ёки ҳар бир масала бўйича битта бошлиқ бўлиши лозим.

Яна бир тамойил идора қилиш қўламидир. У анча юқори даражадаги битта идора самарали тарзда бошқара олиши мумкин бўлган ҳар бир даражадаги идораларнинг мумкин қадар кўп сони билан белгиланади. Ҳозирги бозор ислоҳотлари даврида ва мураккаб тизимлар шароитида битта идора ўнтадан кўп бўлмаган қуйи бўғинларни бошқариши мумкин.

Шунингдек, ҳозирги тараққиёт босқичи ваколатларни ишониб қўйиш тамойилининг юзага чиқишини тақозо қилади. Юқори идора ўз ваколатларини қанчалик даражада тўлароқ ишониб топширган бўлса, унда умумий раҳбарликни мувофиқлаштиришга, назоратга, яъни ўз бўйсинувидаги биронта ҳам бўғин унинг ўрнини боса олмайдиган ишларни бажаришга диққат-эътиборини кучайтириш учун шунчалик кўп имкониятлар мавжуд бўлади.

ЎЙИНЛАР НАЗАРИЯСИ

80-йилларнинг энг яхши ишбилармони деб танилган Ли Якока 1902 йилда АҚШга кўчиб келган итальян эмигрантининг ўғли. У 1942 йили Пенсильвания университетига ўқишга кирди. Ўқишни тугатгач инженерлик иши уни қизиқтирмаганлиги учун «Форд мотор» фирмасининг сотиш бўлимига ишга кирди ва катта муваффақиятларга эришди.

1978 йили у кутилмаганда Генри Форд томонидан ишдан бўшатилди, сўнг у инқирозга учраган «Крейслер» фирмасини қутқариб, бизнес оламининг ёрқин вакилига айланди.

«Крейслер фирмасининг мағлубияти индустрияда янги илмий бошқаришни тадбиқ қилинганидан 30 йил кейин юз берди. Л. Якока корпорация ишини таҳлил қилиб, кам даромадли бўлимлар сотилди, йиллик ҳаражатлар қисқартирилди, менежерларга иш ҳақи камайтирилди, иш ҳақи режаси қисқарди, иқтисодий автомобиллар ишлаб чиқариш йўлга қўйилди, бошқарувчилар алмаштирилди, энг яхши мутахассислардан команда ташкил этилди, янги раҳбарлар янгича ёндашувни ишлаб чиқа бошлади.

Асосий диққат команда йиғишга қаратилиб, унинг мақсади бирлик ва мақсадга интилиш эди.

«Бутун хўжалик операцияларининг сўнгги нуқтасини учта сўз билан ифодалаш мумкин: одамлар, маҳсулот, фойда.

Биринчи ўринда одамлар туради. Агар сизда ишончли команда бўлмаса бошқа омиллар орқали кўп нарсага эришиб бўлмайди».

«Агар менежер биттагина одамни бўлса ҳам шижоатли фаолиятга йўналтира олса, у кўп нарсага эришган бўлади. Агар гап корхона ишини олдинга силжитиш ҳақида борса унинг моҳияти кишиларни мотивлаштиришдадир (қўзғотишдадир). Сиз ўз қўлингиз остидаги бўйсинувчилар фаолиятини кузатсангиз у ўз навбатида бошқаларни фаолиятга ҳаракатлантиради».

«Бизнес дунёсида қандай қилиб ғолиб команда яратилади? Худди спортдагидай. Ўқитишни энг элементар нарсалардан бошлаш керак. Ўйинчи асосий қоидалар ва ўйин усулларини билиши керак ва майдонда тўғри жой танлашни уддалаши зарур. Кейинчалик уни ўйин қоидаларига қаттиқ амал қилишга ўргатиш керак, бу

интизомнинг муҳим талаби. Ўйинни бир тўп ташкил топмаган индивидуал ўйинчилар билан эмас, балки аҳил жамоа билан олиб бориш даркор. Жамоада манмансирашга ўрин бўлмайди. Аммо яхши футбол клубларида кўплаб мураббийлар топилади, уларнинг ўйинчилари ўйин техникасини яхши эгаллаган ва интизомга қаттиқ бўйсинади, аммо ютқазиб қўя беради. Биз бу ерда учинчи талабга дуч келамиз: «синалган жамоа бўлиб ўйнаш учун» унинг аъзолари бир-бирига жуда ғамхўр бўлишлари лозим. Улар бир-бирларини ҳурмат қилишлари керак. Ҳар бир ўйинчи ўз қўшниси, шериги хақида ўйлаб ўзига-ўзи айтиши керак: «Агар мен рақиб жамоасининг шу ўйинчисини тўхтатиб қолмасам Полни оёғини синдириши мумкин. Пол ўз вазифасини бажариши учун, мен ўз вазифамни бажаришим керак».

«Ўрта ва талант орасидаги фарқ шундан иборатки жамоа аъзолари бир-бирларига қандай туйғулар ҳис қилади. Кўпчилик кишилар уни дўстлик руҳи деб атайдилар. Қачон ўйинчилар шу руҳни англасалар сизга ғолиблар жамоаси тайёр».

Ҳаётда ақлли ва талантли инсонлар жуда кўп, лекин улар жамоада ўйнай олмайдилар».

Менежер учун ҳалокатли тавсифнома: «унинг кишилар билан муносабатлари йўлга тушмаяпти» деб таъкидлашдир. Шу ерда бошқаришнинг энг асосий моҳияти яширинган. Л. Якоканинг ушбу фикрлари ўйинлар назариясининг асосий йўналишларини ифодалайди.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР:

Консорциум — бир неча банк ёки банкларнинг йирик молиявий операцияларни амалга ошириш учун тузилган монополистик бирлашмаси.

Концерн — саноат, транспорт, савдо корхоналари ва банкларнинг умумий молиявий раҳбарлик остидаги монополистик бирлашмаси.

«Канбан» — керакли маҳсулотни, зарур пайтда ишлаб чиқаришни йўлга қўйишга мослашган қайишқоқ (гибкий) ишлаб чиқариш тизими.

Имитацион моделлаштириш — бошқаришнинг ноаниқлик шароитида қарорларни таҳлил қилиш ва баҳолаш услуби.

Концепция — ер, конлар, корхона ва шу кабилар-

дан фойдаланиш ҳақида давлат билан айрим ташкилот ва фирма орасида улардан узоқ муддатда фойдаланиш ҳақидаги шартнома.

Иерархия — қуйи мансабдорликни юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсуниши.

Контракт — керакли шахсларни ишга жалб қилиш бўйича тузилган шартнома; фирмалар ва бошқа ташкилотлар билан маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича олдиндан шартнома тузиш тизими.

Корпорация — маълум касбга оид мутахассислар уюшмаси, масалан: ҳунармандлар, олимлар.

Коллегиал — фирма ва ташкилотлар ишини кенгашиб ишлаш ҳамда уларга биргаликда раҳбарлик қилиш.

I боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Менежмент тушунчаси нимани англатади?
2. Менежментнинг пайдо бўлиши учун дастлабки шарт-шароитлар қандай тарзда юзага келади?
3. Менежмент фанининг асосчилари кимлар?
4. Менежментнинг тарихий ривожланишни қандай даврларга бўлинади?
5. Менежментнинг ахборот даври ўзининг қандай хусусиятлари билан тавсифланади?
6. Менежментнинг фан сифатида ривожланишида қандай ёндашишлар мавжуд бўлган ҳамда уларнинг асосий йўналишлари нималарга асосланган?
4. Менежмент фани қайси фанлар билан узвий боғланган ва курснинг вазифалари нималардан иборат?
8. Бошқаришни асосий қонунининг моҳияти нима?
9. Бошқаришнинг қандай тамойиллари мавжуд ва улар нималарга асосланади?
10. Ўйинлар назариясининг асосий мазмуни нимадан иборат?

Мустақил ишлар

1. «Менежмент» предметининг ўрганилаётган фанлар тизимидаги схемасини чизинг.
2. Бошқаришнинг мантиқий тизимини график тасвирини тузинг ва изоҳланг.

Амалий машғулотлар

1. Ф. Тейлорнинг «Меҳнатни илмий ташкил этиш» тўғрисидаги изланишлари бўйича реферат тайёрланг.
2. Менежмент фани ва курснинг вазифалари, унинг ўрганилаётган фанлар тизимидаги ўрни.

II БОБ

ТАШКИЛОТ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. Ўзбекистонда бошқаришнинг пайдо бўлиши, илмий асослари ва унинг асосий тамойилларини таҳлил қилиш.
2. Бошқариш усуллари классификациясига тавсиф бериш ва уни фирмани бошқариш тизимига мос равишда танлаш.
3. Бошқаришнинг хорижий моделларини ижобий ва салбий томонларини изоҳлаш.
4. Синфий, носинфий замонавий бошқариш мактабларини шаклланиш шартлари ва унинг ҳозирги даврда кенг қўлланиладиган турларини тавсифлаш.
5. Бобда келтирилган муқобил тамойиллардан энг мақбулини танлаб олиш ва улардан фойдаланиш тизими.
6. Фирмалар, ташкилотларни муваффақиятли бошқаришнинг асосий йўналишларини аниқлаш.
7. Бошқаришда вертикал, горизонтал, мослашувчан координациялар тизимига баҳо бериш.
8. Ташкилот таснифини тушунтириш ва унинг тузилиши, ривожланишини ички ва ташқи муҳитларини баҳолаш.
9. Формал ва ноформал ташкилотлар фаолиятини таҳлил қилиш.
10. Раҳбарлик даражаларини таърифлаш.
11. Бошқариш субъекти ва объектининг функциялари.
12. Ташкилот ва фирмалар ташкилий тизими типлари.
13. Нима учун ташкилий тизимнинг лойиҳаланиши.
14. Бошқаришда ташкилий тизим самарадорлиги коэффициентларини ҳисоблаш.
15. Хорижий ташкилотларнинг ташкилий тузилишининг муҳим белгиларини санаш.
16. Маъмурий, ҳуқуқий, ахлоқий масъулиятларининг асосий жиҳатлари.

ЎЗБЕКИСТОН ВА ХОРИЖДА ИҚТИСОДИЁТНИ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ ҲАМДА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

Ўзбекистонда бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдизларига эга

бўлиб, унинг асосий тамойиллари XIII—XIV асрларга келиб Ўрта Осиёда Амир Темур ҳукмронлиги даврида тўла шаклланган эди. Бу даврда юқори интизом ижтимоий ҳимоя ва олий даражадаги бошқариш тизимига эга бўлган кучли давлатнинг бунёдга келиши ўрта аср даврдаги бошқариш услублари ўзида энг илғор ғояларни мужассамлаштирганлигидан дарак беради. Бошқарув тизимининг самарали ташкил этилиши, унинг инсонпарварлик, иқтисодий ва рационал усул билан ташкил этилиши, унинг негизида инсон манфаатлари ётганлиги, давлат сиёсатининг бошқарувга ижобий таъсири дунёда буюк давлат пайдо бўлиши билан якунланди.

Тарихий манбаларга кўра марказлашган буюк, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор давлатнинг шаклланиши билан унда бошқарувнинг илмий асослари пайдо бўлди, шунингдек унинг асосий қоидалари нафақат шу давлатда, балки бошқа ўлкаларда ҳам давлатни илмий бошқариш назарияси сифатида қўлланила бошлади.

Ҳозирги менежмент фанида таъкидланган бошқаришнинг, инсоний, иқтисодий, рационал ва самарали шаклини яратиш бўйича ҳаракатлар Амир Темурнинг «Темур тузуклари»да ўз аксини топиб, ҳозиргача ҳам ўзининг актуаллигини йўқотмаган, ваҳоланки бугунги мустақил Ўзбекистонни иқтисодий ва сиёсий мустақиллиги гуркираб ривожланаётган пайтда ҳам бошқаришни ташкил қилишда муҳим қурол сифатида қўлланилмоқда, чунки у кимнингдир хоҳиши туфайли юзага келган ўткинчи назария бўлмай, балки тарих синовларида ўзининг илмийлигини чуқур исботлаган йўналиш сифатида фойдаланилмоқда.

Унинг қонуниятлари ва қоидалари ўз давридаги бошқариш илми юқори даражада бўлганлиги учун ҳам Ўрта Осиёдаги шундай катта давлат самарали бошқарилган. У ўзининг иқтисодий ричагларига ва ихчам тезкор бошқариш аппаратига эга бўлган бўлиб, унда демократия, яккаҳокимлик, илмийлик, иерархия, билимдонлик тамойиллари ўз аксини топган.

Лекин А. Темурдан кейин Буюк давлатнинг хонликларга парчаланиб кетиши ҳамда А. Темур томонидан яратилган бошқариш илмига амал қилмаслик, бошқаришда амалдорларнинг ниҳоятда кўпайиб кетиши, маълум синфий тамойилларининг инкор қилиниши, асос-

сиз тўловлар майда ва иқтисодий жиҳатдан кучсиз давлатларни вужудга келиши ва натижада ўзаро келишмовчилик туфайли Туркистон ҳудудида мустақил давлатларнинг умуман барбод бўлиши фикримизнинг далилидир.

XIV аср охири ва XV аср бошларида Шайбонийхон томонидан темурийлар давлатини тиклаш йўлидаги уринишнинг барбод бўлиши билан бирга давлатни бошқариш бўйича ўша давргача амал қилган маълум назариялар, ғоялар ҳам унутилиб кетди. Кейинроқ темурийлар сулоласидан бўлмиш Заҳириддин Муҳаммад Бобур бобоси Амир Темур ғояларидан амалий фойдаланди ва назарий ривожлантириб, «Бобурнома» асарида уни илмий асослаб берди. Лекин майда хонликлар ва руслар мустамлакаси даврида мамлакатимизда бошқариш илми инқирозга юз тутди.

Бу даврга келиб, бошқаришнинг юртимизга тиқиштирилган услуби юқоридан бошқариладиган маъмурий-буйруқбозлик услублари вужудга келди. Бунинг оқибатида Ўзбекистонда илм-фан, тараққиёт, иқтисодий ривожланиш жуда ҳам сусайди, мамлакат босқинчиларнинг ашё манбаига айланиб қолди.

1917 йилда амалга оширилган Шўролар революциясига халқимиз катта умид боғласада, у ҳам мамлакатимиздан улкан ашёвий ресурслари манбаи сифатида, халқимиздан эса арзон меҳнат ресурслари сифатида фойдаланиш ниятларини яшириб ўтирмади. Ҳаммамизга маълум бўлган яқин тарихий ўтмишимиз бу нарсаларнинг гувоҳи бўлди.

Большевиклар миллатлар ўз-ўзини белгилаш ҳуқуқларига эгадир деб ўзлари эълон қилган ишларга хилоф равишда Туркистон халқларига ўз тақдирларини мустақил ҳал қилиш ҳуқуқини бермадилар ва кўп миллатли собиқ Россия империясининг барча халқлари сингари бу халқларга ҳам жамиятни социалистик қайта тузиш моделини тиқиштирдилар.

Ўша даврда Туркистон Автоном Совет Социалистик Республикаси деб аталган юртимизда янги иқтисодий сиёсат нотекис амалга оширилиб борди. 1921 йили экин майдонлари олдингига қараганда анча кенгайтирилди. Лекин кейинги уч йилда яна қисқарди. Бирқанча сабабларга кўра НЭП (янги иқтисодий сиёсат) ўлка халқ хўжалигининг асосий соҳасига суст таъсир ўтказди. НЭПнинг асоси иқтисодиёт, халқ хўжалигига

раҳбарлик қилишининг ҳарбий коммунистик усулларидан воз кечиш, ишлаб чиқарувчига, аввало деҳқонга бир қадар эркинлик беришдан иборат эди.

НЭП деҳқонга белгиланган озиқ-овқат солиғини тўлагандан кейин қолган қисмига эркин эгалик қилиш, уни бозорда сотиш, ўз хўжалиги ва шахсий таъминоти учун зарур нарсаларни сотиб олиш имконини берди. Шаҳарда хусусий тадбиркорликни ривожлантириш мақсадларида ўрта ва майда корхоналар, савдо шаҳобчалари, ҳаммомлари ва бошқа муассасалар хусусийлаштирилди.

Иқтисодиётнинг хўжалик ҳисобига ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлашга ўтказилган энг муҳим соҳалари давлат ихтиёрида қолди. Хусусий капитал билан ҳиссадорлик жамиятлари тузишга, ишчи кучини ёллашга рухсат берилди. Шундай янги шароитларда солиқлар ва солиқ сиёсатига ҳал қилувчи аҳамият берилди. Хўжалик механизми бюджет, пул хўжалиги, укладлараро алоқалар қайтадан тузилди. Лекин пахтага давлат монополияси 1923 йилгача сақланиб қолди. Ҳунармандчилик, ишлаб чиқариш қайтадан бунёдга кела бошлади. Республика аграр йўналишда бўлиб иқтисодиётни бошқаришда Озиқ-овқат солиғи муҳим ўрин тутарди. Озиқ-овқат солиғи саккизта натурал солиқдан иборат эди.

Деҳқон хўжалигининг қашшоқлиги улар харид қувватини пастлатди. Моллар дўконларда туриб қолди. Корхоналардан ишчилар бўшаб кета бошлади.

Янги шароит иқтисодиётни бошқариш соҳасида қайта қуришни тақозо қилди. Солиқлар тартибга солинди, баъзи қишлоқ хўжалик маҳсулотларига унинг ставкаси 50% қилиб белгиланди.

НЭП муносабати билан ТАССР иқтисодида пайдо бўлган силжишлар, ижтимоий хўжалик соҳасидаги ўзгаришлар бу ерда либераллашиш тусини ола бошлади. Унинг асосий хусусиятлари бошқаришда ўринсиз усул амаллардан воз кечиш, кўпчилик халқнинг манфаатларини ҳисобга оладиган шарт-шароитларни яратиш, бошқарувни демократиялаштириш, тоталитар тарзда сиёсатлаштирилган жамиятдан воз кечишдан иборат бўлди.

Хусусий ва хўжалик фаолиятини ижарага ёллаш, артелларга бирлашиши каби турли хилма-хил шаклдан тан олинди. Ижтимоий-иқтисодий сиёсатда бақувват

ўрта ҳол деҳқон хўжаликларидан иборат чидамли қатлам яратишга киришилди. Таназзулдан, вайронагарчиликдан аста-секин чиқилиб иқтисодиёт барқарорлашиб борди.

Халқ хўжалигини тиклаш ишига давлат сектори билан бир қаторда кооперация, унинг шакллари ҳам қўшилди, лекин иқтисодий ҳамкорлик қилишга бойлар табақасини жалб этилиши раҳбар партия идораларида норозилик уйғотди.

Ижарага олган кишилар томонидан сотиб олинган объектлар ишга тушди, халқ эҳтиёжини қондира бошлади, товар алмашуви кўпайди. Иқтисодиётнинг янги шакллари: кўп укладли иқтисод пайдо бўлди, бунинг натижасида эса иқтисодий барқарорлик ўлкамизга кириб кела бошлади.

1925—30-йилларга келиб Ўзбекистон ССР тузилиши билан бирга СССР таркибига қабул қилинди. Саноат ва қишлоқ хўжалигини бошқарувчи республика тузилмалари иттифоқ идораларини такрорлар, Халқ комиссариатлари ва идоралар тузилиши билан амалдорлар қатлами кўпайиб борар, ёрдам бериш учун марказдан вакиллар келар, бироқ улар ўзбек тилини, миллий анъаналарни билмаганлиги учун бошқарувда маҳаллий шароит билан ҳисоблашмас эди. Бошқарув тўла маъмурий буйруқбозлик услубига ўтиб, ниҳоятда марказлашган эди.

Бу жамиятнинг негизи бўлиб қолган маъмурий-буйруқбозлик тизими НЭП иқтисодиётининг зиддиятларини ўзига сингдириб «Ҳарбий коммунизм» анъаналарини давом эттириб борди. Асосий қисми паст малакали ва қашшоқ кишилардан иборат бўлган ишчилар бозор стихиясини, якка тартибда зўр бериб қилинадиган ижодиётни эмас, балки тайинли маълум ижтимоий кафолатларни афзал кўрар эдилар. Шу нарса маъмурий буйруқбозлик тизимига тўғри келар, чунки оммани ғоявий жиҳатдан шакллантириш имкониятини берар эди.

Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ исканжаси иқтисодиёт, сиёсат, маданиятни эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Ижодий баҳс мунозаралар, келишув йўлларини қидириш ўтмишда қолиб кетди. Советлар, касаба уюшмалари, бошқа жамоат ташкилотлари юқоридан бериладиган

кўрсатмаларни пассив ижрочилари бўлиб қолдилар. Партия идоралари билан келишмасдан туриб, муҳим қарорларнинг бирортасини қабул қилиб бўлмас эди. Демократияни бўғиш Конституцияда эълон қилинган ҳақ-ҳуқуқларни ҳам оммавий равишда бузишга олиб келдики, бу нарса Ўзбекистон халқлари бошига оғир кулфатлар солди. Шунингдек, шу йилларда кенг қамровли индустрлаштириш дастурига ўтиш иқтисодий ресурсларга ҳаддан ташқари зўр келишига сабаб бўлди, қўшимча қийинчиликларни келтириб чиқарди ва қанчадан-қанча харажатлар қилишга боғлиқ бўлиб қолди.

Хусусий капитал йирик саноатга атайлаб яқинлаштирилмас, саноат жамғармалари асосидагина индустриял сакрашни амалга ошириш асло мумкин эмас эди.

Республика саноатини ривожлантиришнинг асосий йўлини ҳам шу нарса белгилаб берди: бу йўл қишлоқ хўжалиги ва табиий бойликларни эксплуатация қилишга мўлжалланган эди. Индустрлаштириш режаларини амалга ошириш ҳаддан ташқари зўр бериб меҳнат қилиш, ижодий ташаббус кўрсатиш, истеъмолни чеклаш ва ўз қўлидаги маблағларни сарфлашни талаб қиларди.

Хўжалик ҳисобини, ишлаб чиқарувчилар ташаббуси ва уддабуронлигини кучайтиришга мўлжалланган моддий рағбатларни расм қилувчи янги иқтисодий сиёсат режалаштиришни мумкин қадар марказлаштирадиган ва барча бошқариш ишларини қаттиқ тартиб остига оладиган маъмурий-буйруқбозлик тизими билан алмаштирилди.

Аммо 30-йиллар бошидан бошлаб совет давлати кооперацияни ҳар томонлама камситди, маҳаллий шароитлар ҳисобга олинмади.

Колхоз қурилишини жадаллаштириш тўғрисидаги партия йўл-йўриқларини маҳаллий раҳбарлар сўзсиз бажарилиши керак бўлган кўрсатмалар деб билиб, рақамлар кетидан қувиш авж олди.

Ўзига тўқроқ хўжаликлар тугатилди. Маъмурий-буйруқбозлик тизими деҳқонларни мажбур этишнинг ноиқтисодий усулларидан фойдаланди, иш ҳақи тўлашда қолдиқ тамойилига амал қилинди, меҳнат кунларининг мажбурий бўлган энг кам миқдори жорий қилинди, колхозчиларга паспорт бериш тўхтатиб қўйилди, кўпгина анъаналар қораланди.

Иккинчи Жаҳон урушининг бошланиши халқ хўжалигини бошқаришни ҳарбий изга тушириш, мамлакат-

ни ягона ҳарбий лагерга айлантиришга доир умумий дастурнинг асосий қисми бўлиб қолди. Ўзбекистон Қизил армиянинг фронт орқасидаги мустаҳкам манбаига айланди.

Маъмурий-буйруқбозлик тизимининг уруш йилларидаги ҳунук кўринишларидан бири «талафотлар билан ҳисоблашиб ўтирмай ҳар қандай қилиб бўлса ҳам ҳарбий мақсадларга эришиш зарур» деган тамойил бўлди.

Уруш тугаш вақтига келиб Ўзбекистонда жамият тараққиёти жараёнларини ўзгартириб юборган тизимга амал қилинар, фармонга асосланган иқтисодиётни бошқариш усулларини инкор қилган тўғаноқ механизм кўчайиб борарди. Ўзбекистоннинг беш йиллик режаларини тузишда саноатни бошқаришнинг иқтисодий тамойиллари инкор этилди, улар ишга солинмади. Хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш, ижара тамойиллари, хўжалик фаолиятида ташаббус кўрсатишни, ижодкорликни таъминлайдиган, ҳамда ижобий натижаларга олиб келадиган бошқа шакллари ривожланмай қолди.

БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Бошқариш усуллари орқали бошқариш фаолиятининг асосий мазмуни амалга оширилади.

Бошқарув усуллари ишчи жамоалари олдига қўйган вазифаларни ўз вақтида юқори сифатли қилиб бажарилишини таъминлаш учун уларга нисбатан кўриладиган чора-тадбирларни ва таъсирчан усулларни қўлланилишини билдиради.

Ишлаб чиқариш бошқарувида қўлланиладиган барча усуллар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдиради. Бошқарув усуллари ўзининг тавсифига кўра: иқтисодий; ташкилий-маъмурий, ижтимоий-руҳий бўлиши мумкин.

а) **Иқтисодий усуллар.** Бошқаришнинг бу усули ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон яратади.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усулларига таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш фонди киради. Иқтисодий бошқарув

усулларининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлигига сарфланадиган харажатлар миқдорини камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмларининг янги усулларини вужудга келтириш ва ундан самарали фойдаланишдир. Хўжалик механизми негизини учта асосий масала: ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва рағбатлантириш ташкил этади. Улар хўжалик механизмида умумий қилиб бирлаштирилганда давлат иқтисодини тутиб туради. Хўжалик механизми ўз ичига бошқарувнинг асоси бўлган режалаштиришни, хўжаликни бошқаришда амалиётда қўлланиладиган иқтисодий тизимларни, хўжалик ташкилотларининг ташкилий тизимини, уларнинг иш усулларини, меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқаришни бошқаришда қатнашишини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришда янги хўжалик механизмидан самарали фойдаланиш меҳнат жамоалари ва ҳар бир ходимдан фан-техника тараққиётини жадаллаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва хўжалик механизмини такомиллаштириш усулларини қидириб топишни талаб этади. Масалан, иш ҳақи фондларини олдиндан режалаштириш ўрнига иш ҳақи нормативларини қўллаш жамоанинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини оширишидан манфаатдор қилади, имтиёзли шартлар асосида қарз бериш билан халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг янги қувватларини яратишга қизиқтиради.

Мазкур усуллардан ишлаб чиқаришда шундай фойдаланиш керакки, бунда ҳар бир ходим ва жамоанинг моддий манфаатларини қондириш даражаси уларнинг умумий пировард натижаларига эришишга қўшган ҳиссаси билан белгиланиши лозим.

Корхона ишчи-ходимларининг юксак пировард натижаларга эришганлиги учун моддий рағбатлантириш меҳнат жамоасининг хўжалик ҳисоби даромадидан ҳосил қилинган иқтисодий рағбатлантириш фондидан амалга оширилади.

Иқтисодий рағбатлантириш фондига моддий рағбатлантириш, ижтимоий ривожлантириш, ишлаб чиқариш, фан ва техникани ривожлантириш фондлари киради.

Ходимлар, меҳнат жамоалари қанчалик унумли меҳнат қилсалар уларнинг хўжалик даромади шунчалик кўп бўлади. Бу ходимларнинг ижтимоий ва моддий та-

лабларини қондиришга кенг йўл очиб беради. Иқтисодий қонунларни чуқур билиш ва улардан ҳар томонлама фойдаланиш давлат тузумининг афзалликларини рўёбга чиқариш, мамлакат иқтисодий-ижтимоий тараққиётини жадаллаштиришнинг зарур шартидир.

б) **Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари**. Бошқаришнинг бу усули яккабошчилик муносабатлари — интизом ва маъсулиятга асосланади.

Ташкилий-маъмурий таъсир кўрсатиш — бу бошқарувнинг аниқ бошқарилаётган объектга ёки шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидаги тўғридан-тўғри маъмурий кўрсатмаларидир. Бошқача қилиб айтганда, корхонанинг раҳбари ўзига бўйсинувчи цех раҳбарига, цех раҳбарлари шу цехдаги ишлаб чиқариш участкаларининг усталарига бевосита бажарилиши зарур бўлган кўрсатмаларни бериши мумкин ва бу кўрсатмалар бажарилиши лозим. Бундай кўрсатмалар жумласига маҳсулот турларини режага асосан бир маромда ишлаб чиқаришни юқори даражада ташкил қилиш, маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнат меъёрларини ўз вақтида кўриб чиқиш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва бошқа тез ҳал қилинадиган масалалар тўғрисидаги кўрсатмалар киради.

Қуйи поғона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва кўрсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, нормаларни ишлаб чиқиш, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш, ишчиларни бир жойдан бошқа жойга ўтказиш, тақдирлаш ёки жазолаш юқори поғона раҳбарларининг вазифасига киради.

Республикамиз бозор иқтисодиётига ўтиш муносабати билан кадрлар масаласини яхшилаш давр талаби бўлиб қолди. Республикада кадрларни танлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини яхши йўлга қўйиш борасида бир қатор кўзга кўринарли ишлар амалга оширилди.

Республика Президенти И. А. Каримовнинг ташаббуси билан 1991 йилдан бошлаб республика шаҳарларидаги қатор заводлар раҳбарлари малакасини ошириш учун хорижий мамлакатларга юборилмоқда. Бу кўрилган тадбирлар республикамиз корхоналарида бозор муносабатларига жавоб берадиган раҳбарларни тайёрлашга имкон яратди. Республикадаги ўта қобилиятли талабаларни ривожланган хорижий давлатлар олий илм-

гоҳларига ўқитишга йўллаш ҳамда қобилиятли ёшларни қўллаб-қувватлаш мақсадида Республикамиз Президентининг «Умид» жамғармаси ташкил этилиши шу тадбирлардан биридир.

в) **Ижтимоий-руҳий бошқарув усуллари.** Бу усул меҳнаткашларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳит яратишдир. Меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳитнинг ҳолати чиққан низолар сони билан белгиланади.

Низо—бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бирбири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, раҳбарларнинг иш жараёнида ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса, меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳит шунчалик ёмонлашади. Меҳнат жамоаларида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши турган гап. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг низоларида кўрсатилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тўғрисида гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб, ишлашига ҳалақит берадилар. Бундай ҳол икки шахснинг кураш жараёни бўлиб, бу низоларни раҳбар ходимлар ёки жамоат ўртоқлик суди кенгаши кўриб чиқиб, ким ҳақ, ким ноҳақлигини аниқлаб, шу масала юзасидан чиқарилган ҳукм натижаларини тушунтириб, уларни шу ҳукмларнинг тўғрилигига иқрор бўлгунча давом этади. Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг барчасига етиб боради. Бундан айрим ишчи ходимлар вақтинча манфаатдор бўлиб, уларнинг ичидан ўзларига ёқмаган шахслар устидан ғийбат уюштириб вазиятни жиддийлаштиришга ҳаракат қиладилар. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашлар кайфиятига салбий таъсир қилади, уларни асабийлаштиради, натижада ижтимоий-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Маълумки, турғунлик даврида жамоаларнинг ижтимоий руҳий муҳитини яхшилашга етарли даражада эътибор берилмас эди. У йилларда маъмурий буйруқбозлик, бошқариш усули ҳукм сурар эди. Бундай бошқарув усулига ишчилар кўникиб, ўзларига нисбатан раҳбарларнинг қўпол гапларига аҳамият бермас эдилар. Буни ўша замон талаби тақозо этар эди.

Демократиялаш, ошкоралик шароитида барча эски иш услубларига чек қўйилади. Ҳозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳиятчи (психолог), тарбиячи ва ижтимоий етакчи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим: социология, руҳият, педагогика фанларини мустақил эгаллаши керак. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларнинг ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлаш тақозо қилади. Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига йўл топа билиш раҳбар иш фаолиятида асосий аҳамиятга эга. Буни биляган раҳбар ўз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада, жамоат ташкилотлари билан биргаликда, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилган бўлиб, жамоа олдига қўйилган мақсад ва режа топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий муҳит яратиш учун раҳбар қуйидагиларга: ҳар бир ишчи хизматчи ходимларнинг шахсий фазилатларини, ёшини инобатга олиши, ишчилар ўртасидаги ҳамкорликни ва ўзаро ёрдамни бир-бирлари билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромини, иқтисодий мусобақани ташкил этишга, меҳнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард натижалари учун ҳар бир ишчининг масъулият сезиш туйғусини мустаҳкамлашга, жамоа аъзоларининг юқори унумли меҳнат қилиши, унинг ижодий ғайратини кучайтириш учун қулай ижтимоий шароитларни яратишга эътибор бериши зарур, чунки фақатгина иқтисодиётни қайта қуриш билан аҳволни ўнглаб бўлмайди, бунинг учун бутун бошқарув аппаратини ҳам қайта қуриш даркор.

Иқтисодий муаммоларнинг ечими унга ҳамма вақт ҳар томонлама (комплекс) ёндашишни тақозо этади.

Шу нуқтаи назардан қараганимизда, бозор иқтисо-

диётининг ижобий натижаларини таъминлаш учун ҳеч бўлмаганда яна камида икки шароитда — биринчиси, бозор иқтисодиётини замонавий талабларга мослаб маҳаллий шарт-шароитни ҳисобга олган ҳолда бошқариб бориш, иккинчиси, ҳамма соҳа ва тармоқларда узлуксиз, ақл-идрок, рақобат билан меҳнат қилиш зарур.

Замонавий талабларга мослаб бозор иқтисодиётини бошқариб бориш муаммосини жуда кенг ва чуқур маънода англашимиз лозим. Яъни бундай бошқариш тизими энг кичик ҳудудий ҳокимиятдан (масалан, қишлоқ ёки маҳалла раҳбариятидан) тортиб, то мустақил республикамиз Олий Кенгашигача, тармоқлар бўйича эса алоҳида бир ҳунарманд — яратувчидан тортиб, шу тармоқнинг Вазирлар Маҳкамасидаги энг масъул аппарат ходимларигача бўлган горизонтал ва вертикал табақалар механизмини ўз ичига олади. Бу механизмнинг бирон-бир қисми ёки мурвати мўлжалланғандек ишламай қолса, кўзланган мақсадга белгиланган вақтда эришмаслигимиз аниқ.

Албатта, бозор шароитида бошқариш жараёни ўзгарувчан бўлганлиги учун бошқарувчиларга ўзгармас — стандарт маслаҳат беришнинг иложи йўқ. Аммо, бозорнинг туб маъносидан келиб чиқаётган, кўпчиликка маълум бўлган ҳаётий тавсиялар бажарилиши шарт деб ўйлаймиз. Булардан баъзиларини санаб ўтамиз:

— Мустақил республикамизнинг Олий Мажлиси ҳамда халқ ноиблари фаоллигини янада ошириб, иқтисодиёт ривожланиши учун зарур бўлган қонунларимиз занжирини ишлаб чиқиш, уларни жойларда жорий этилишини таъминлаш зарур.

— Президент фармонлари, ижро этувчи ҳокимият қарорлари тезкорлик билан сўзсиз бажарилиши лозим;

— маҳаллий ҳокимият билан давлат ҳокимияти бир йўналишда иш олиб боришлари ва ишлаб чиқариш жараёнида уларга боғлиқ бўлган қатор муаммоларни тўғри ечиб беришлари шарт.

Ҳозирги давр бошқарувида иқтисодий демократияга асосланган ишлаб чиқариш рақобати қанчалик тез ривожланса, шунчалик тез бозор иқтисодиёти самарадорлиги кўзга ташлана бошлайди.

Аввало, ақл-идрок билан астойдил меҳнат қилиш керак. Буйруқбозлик ёки қуруқ чақириқлар билан иқтисодда юксалиш бўлмаслигини ҳаётимиз тажрибасидан

ўтказганмиз. Моддий неъматлар яратиш, маҳсулот ишлаб чиқариш, халққа хизмат кўрсатиш тизимларида якка ҳокимликни бутунлай йўқотиш ва улар орасида ҳақиқий иқтисодий ишлаб чиқариш рақобатини вужудга келтириш зарур. Акс ҳолда ҳалол меҳнат қилиб, моддий неъмат яратган ишлаб чиқарувчилар ҳамда пешона тери билан пул топган истеъмолчилар ютқазиб, ўртада турган воситачилар бойиб кетаверади. Бундай ҳолда бозор иқтисодиёти сиёсатига нисбатан муҳаббат ўрнига нафрат туғилади. Натижада бозор иқтисодиётига нисбатан баъзи одамларда бўлган салбий фикрни ижобийга айлантириш жуда оғир, ҳам мушкул ишга айланиши турган гап.

Халқ эҳтиёжини қондириш учун мустақил республикамиз хазинасини бойитиш мақсадида фаолият кўрсатадиган ҳар қандай яратувчи ишлаб чиқариш корхонаси, соҳа ва тармоқларга яшил йўл очиб бериб, уларни оёққа туриб олгунларига қадар давлат ва ҳокимият томонидан ёрдам бериб туриши лозим. Айни вақтда бозор тан олмайдиган, фақат ишлаб чиқариш учун ишлаб чиқарадиган, айниқса, давлатдан қарз бўлиб (дотация ҳисобига) ишлайдиган корхоналарни зудлик билан йўқотиш, улар ўрнига мулкчиликнинг янги шаклларига асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Талаб ва таклиф кенг жорий этилишида давлат ва ҳокимият томонидан қўллаб-қувватлаш ҳамда уни илмий асосда аниқ ҳисоб-китоб орқали бошқариб бориш талаб этилади. Яъни барча туман, вилоятларда ва бутун мамлакатимиз бўйича қандай маҳсулотлар ўзимизда ишлаб чиқариладию, қандай товарлар хориждан олиб келтирилади, деган макро-маркетинг саволларига жавоб беришимиз даркор.

Бозор механизмини бошқариш жараёнида унинг салбий томонларини, яъни ишсизликни, ижтимоий табақаланиш, кучсизларга нисбатан рўй берадиган шафқатсизликни ва ҳоказоларни камроқ оғриқ билан ўтказиб (ижтимоий ҳимояни ўрнига қўйиб), ҳамма турдаги мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш, халқ фаровонлигини ошириш, меҳнаткашларни мулк эгасига (ҳақиқий хўжайинга) айлантириб, уларда тежамкорлик, манфаатдорлик, масъулият ҳиссиётларини кучайтириш ва шулар каби бошқа омиллар орқали халқ хўжалигининг баъзи соҳаларида сезилиб турган танг-

ликдан чиқиб кетиш йўлларини топиш мақсадга мувофиқдир.

Кишиларимиз қанчалик носоциалистик давлатларда бўлсалар, шунчалик ўша мамлакатнинг бойлиги ҳақида сўз юритилар эди. Бундай хабарлар одамлар орасида жуда тез тарқаларди ва табиийки эшитганлар чет эл фуқаролари каби яшашни хоҳлаб қолишарди. Устига-устак охирги ўн йилликлар даврида собиқ совет мамлакатида иқтисодий инқироз рўй бераётгани очиқ-ойдин тан олинмаса ҳам иқтисодий таназзулни статистик маълумотлардан билиш қийин эмас эди.

Ўзбекистондаги иқтисодий аҳвол яна ҳам аянчлироқ эди. Чунки аҳоли жон бошига тўғри келадиган миллий даромад Умумиттифоқдагига қараганда 1,5 маротаба кам деб ҳисобланар, аҳолимиз эса 2 марта озроқ пуллик хизматлардан фойдаланар эди. Республикада экологик мувозанат бузилган, тиббиёт ва бошқа соҳаларда қийинчилик кўп эди.

Собиқ совет тизимида туғилиб, ўсиб унган ҳозирги авлодимизнинг онгига социалистик режалаштириш иқтисодиёти, марказлаштирилган бошқарув тизимлари сингдирилганлигига қарамай, микроиқтисодиёт нуқтаи назаридан ўтмишга назар ташласак, Хитой, Корея, Германия, Вьетнам мамлакатларининг бир қисмида бозор иқтисодиёти, иккинчи қисмида эса социалистик режалаштириш ва тақсимлашга асосланган иқтисодиёт бир вақтнинг ўзида ишлаб келди. Натижада бозор иқтисодиёти устунлиги амалий ҳаётда исбот бўлди. Негаки, бир хил табиий шароит, бойликларга эга бўлган бир хил миллат одамларида ҳар хил турмуш даражасига эришилди. Бозор шароитида яшаётган Тайвандаги хитойликларни, Федератив Германиядаги немисларни, Жанубий Кореядаги ва Вьетнамдаги одамларни турмуш даражаси социалистик иқтисодиёт шароитида яшаётганларга нисбатан ривожланиб, анча фарқ қила бошлади.

Бозор иқтисодиётининг тўлақонли фаолият кўрсатиши кўп томондан бозор механизмининг ишлашига боғлиқ. Бошқарув эса бозор механизмининг асосий таркибий қисмларидан бири ҳисобланади. У ўта мураккаб жараён бўлиб, умумий халқ хўжалиги, регионал, тармоқ ва аниқ ишлаб чиқариш (корхона ёки фирма)ни бошқариш бўғинларини ўз ичига олади.

Ҳозирги кунда эса асосий диққат бошқарувнинг

энг муҳим бўғини бўлган корхона (фирма)даги ишлаб чиқаришни бошқариш нима, деган саволга жавоб топиш масаласидир. Ишлаб чиқаришни бошқариш бу объектив қонунларга мувофиқ ижтимоий меҳнат жараёнига таъсир этишни яхшилаш ва маълум бир мақсадга йўналтиришнинг аниқ тарихий усулидир. Ишлаб чиқариш бошқарувининг вужудга келиши ва вазифаларининг ривожланиши ижтимоий ишлаб чиқариш тизимидаги меҳнат тақсимоти ва меҳнат кооперацияси натижасидир.

Бошқарувнинг чегаралари, унинг мазмуни, мақсадлари ва тамойиллари ҳукмрон иқтисодий муносабатларга ва ижтимоий-сиёсий тузумнинг характерига боғлиқ бўлади. Шу нуқтаи назардан қараганда, ибтидоий жамоа қулдорлик, феодализм, капитализм, социализм ва кўпгина мамлакатлардаги ҳозирги замон бошқарув жараёнларидан бир-биридан фарқ қилади.

Ибтидоий жамоа тузуми босқичида ҳамкорликдаги меҳнатни тартибга солиш ва ташкил этишнинг ибтидоий шакли вужудга келади, бунда бошқарув вазифалари уруғ, қабила ва жамоанинг барча катта ёшли аъзолари томонидан амалга оширилган. Уруғлар ва қабилаларнинг оқсоқоллари ҳамкорликдаги меҳнат ва маҳсулотларни тақсимлашнинг дастлабки бошқаруви тимсоли эдилар.

Синфий жамият вужудга келганидан сўнг бошқарув икки томонлама характерга эга бўлади. Бир томондан ҳамкорликдаги меҳнатни ташкил этиш вазифаси сақланган бўлса, иккинчи томондан эса бошқарув эксплуатация қуроли бўлиб қолади. Қулдорлик ва феодализм ишлаб чиқариш усуллари шароитида бошқарув асосан меҳнат жараёни устидан назорат қилиш ва жисмоний ёки маъмурий мажбурлашга қаратилган эди.

Капитализм даврида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг ривожланиши учта асосий босқичга бўлинади. Капитализмнинг қарор топиши даврида капиталистик мануфактура ва фабрикани мулкдорнинг ўзи бошқарган. Стихияли бозор механизми эса капиталистик ишлаб чиқаришнинг умумий регулятори бўлиб хизмат қилган. Йирик машиналашган ишлаб чиқариш босқичида бошқариш вазифаси капиталист-мулкдорлардан ажратилади, капиталистнинг вазифаси эса бошқариш устидан назорат ўрнатишдан иборат бўлади. Давлат монополистик капитализм даври ишлаб чиқаришнинг професси-

онал ташкилотлари — менежерлар институтини ташкил этилиши, бошқариш жараёнига қозирги замон техника воситаларини жорий этиши, капиталистик иқтисодиётга давлатнинг аралашуви билан характерланади. Капиталистик ишлаб чиқаришни илмий бошқариш элементлари йирик машинали ишлаб чиқариш ва давлат-монополистик капитализми даврида вужудга келади ва ривожланади.

Ривожланган мамлакатлар (АҚШ, Япония, Англия, Франция, Германия ва бошқалар)да бошқарувда электрон ҳисоблаш техникаларини қўллаш, айрим фирмалар ва компаниялар ва конгломератлар бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш, энг янги ташкилий техникавий усуллардан фойдаланиш (режалаштириш-лойиҳалаштириш, бюджетни ишлаш тизими, операциялар, тадқиқот, тизимли таҳлил) бўйича катта тажриба тўпланган.

Иқтисодиётни марказдан туриб бошқариш фақат собиқ иттифоқда бўлиб, ишлаб чиқариш воситаларига ижтимоий мулк ва бевосита ижтимоий меҳнат унинг вужудга келишида объектив асос бўлиб ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасида бозор иқтисодиётига ўтиш, иқтисодий муносабатларни янгилаш институционал (муассасалар соҳасида) ўзгаришларни амалга оширишни, бошқаришнинг тегишли таркибий тузилмасини яратишни талаб қилмоқда. Шу сабабли иқтисодий ислоҳотларнинг биринчи босқичида бошқарув тизимини ислоҳ қилишга алоҳида эътибор берилди.

Ҳозир бошқарувни ислоҳ қилиш умуман ва етарли даражада муваффақиятли амалга оширилди, деб айтиш учун асос бор. Чунки, биринчи босқичда тоталитар тузумдан демократик тузумга, марказлаштирилган тартибдаги қайта тақсимлаш механизмидан бозор механизмига, қаттиқ маҳкамачилик ва маъмурий-буйруқбозликдан иқтисодий омиллар ва рағбатлантириш чоралари асосида ўзини-ўзи бошқаришга ва ўзини-ўзи идора этишга ўтиш қийин, баъзан машаққатли бўлди. Бу босқичда бошқаришнинг аслида янги тизими вужудга келтирилди.

Ўзбекистонда бу соҳада тегишли тажриба йўқ эди ва ҳатто бирон-бир ўхшаш ишлар ҳам бўлган эмас. Бозор муносабатлари таркиб топиб бўлган ва бу йўналишда эндигина дастлабки қадамларни ташлаётган мамлакатлардаги бошқарувни ташкил этишнинг турли ти-

зимлари ўрганилди. Шу асосда бутун халқ хўжалигининг тармоқлар ва ҳудудларни бошқаришнинг энг мақбул ва ҳозирги шароитларга мос бўлган ўз тузилмалари ишлаб чиқилди.

Танланган ёндашувлар кўп жиҳатдан тажриба, изланиш тарзидаги ёндашувлар эди. Бу тажрибалар дадил амалга оширилди. Уларга ўзини обрўсизлантириб қўйган маъмурий-буйруқбозлик тизими тузоғидан қатъиян халос бўлишнинг, жадал ўзгариб бораётган иқтисодий *шароитларга мос бўлган янги муассасалар тизимини* тезлик билан жорий этишни бирдан-бир йўли деб қаралди.

Муассасалар соҳасидаги (институтционал) ўзгаришлар жараёнидаёқ бошқарув механизмлари такомиллаштирилиб борилди, иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларини бошқариш борасида уларнинг хусусиятларига анча мос келадиган хўжалик юритувчи субъектларга иқтисодий эркинлик беришга ёрдамлашадиган, таҳаббускорлик ва тадбиркорликнинг ривожланишини рағбатлантирадиган ташкилий-ҳуқуқий шакллар вужудга келди.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари тизимида бошқаришни изчил, босқичма-босқич ташкил этиш модели қабул қилинди. Бошқарув тизимини ислоҳ қилиш жараёни бир қанча босқичлардан ўтиб тараққий қилди ва ҳозир ҳам такомиллаштирилмоқда.

Бошқарув соҳасидаги ислоҳотлар натижасида кўплаб бошқарув бўғинларининг вазифаси ўзгарди, янги идоралар тузилди. Маъмурий буйруқбозлик тизимининг қолдиқлари, назорат қилувчи тизим ва унинг ижроия идоралари тугатилди. Олдинги тақсимот ишлари ҳамда уларни амалга оширувчи механизмларга барҳам берилди.

Жумладан, *маъмурий-буйруқбозлик, тўрачилик* тизимининг ўзагини ташкил этган, марказдан туриб режалаштириш тизими мустаҳкамлиги ва бузилмаслигининг ифодаси бўлган давлат режа қўмитаси, давлат таъминот қўмитаси, давлат нархлар қўмитаси ва бир қатор вазирликлар ҳамда жуда катта маъмурий аппаратлар тугатилди. Уларнинг ўрнига янги бошқариш бўғинлари тузилди. Булар бозорга асосланган янги иқтисодий муносабатларнинг ташаббускорлари ва уларни рўёбга чиқарувчилар бўлмоғи керак. Масалан, ўзини оқламаган Давлат режа қўмитаси ўрнига Дав-

лат Статистика Департаменти тузилди. Бу қўмита иқтисодиётни ислоҳ қилиш қоидалари ва устиворликлар, уларни амалга ошириш механизмлари асосида иқтисодий ислоҳотларнинг боришига баҳо бериш ҳамда уларни янада чуқурлаштиришга қаратилган таклифлар тайёрлаш; баланс ҳисоб-китоблари асосида макроиқтисодий нисбатларни, тармоқлар ва ҳудудлардаги таркибий ўзгаришлар тамойилларини таҳлил қилиш; республика иқтисодиёт тармоқлари ва секторларини шунингдек, минтақаларни Ўзбекистоннинг иқтисодий мустақиллигини таъминлаш зарурлигидан келиб чиққан ҳолда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг кўп вариантли истиқболларини белгилаш вазифалари юклатилди. Якка ҳоким бўлиб олган тақсимот идораси — Давлат таъминот қўмитаси ва унинг вориси бўлган «Ўзшартномасавдо» ўрнига янги бозор тизими Республика улгуржи ва биржа савдо ҳиссадорлик уюшмаси тузилди. Бу уюшма товар ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар ва тадбиркорлар товар ресурслари бозорида эркин ҳамда тенг ҳуқуқли иштирок этиши учун зарур инфраструктурани (бозор хизмати соҳасини) яратиши керак. Унинг таркибига республика ҳиссадорлик товар-хом ашё биржаси, ҳиссадорлик биржа банки, ҳудудий ҳиссадорлик тижоратчи — воситачи компаниялар киритилди. Булар мулкчилик шаклларидан қатъий назар корхоналар, ташкилотлар ва жисмоний шахсларга контракт-шартнома асосида тижорат-воситачилик, савдо, маркетинг ва бошқа хизматлар кўрсатиши уларга биржа савдосида қатнашиш учун тенг шароитлар яратиб бериши керак.

ХОРИЖДА БОШҚАРУВ

Хорижда бошқариш бўйича япон тажрибаси саноати ривожланган барча мамлакатларда ўрганилмоқда.

1945 йилдан сўнг қисқа даврда япон бошқарувчиларининг катта ютуқлари кўпчиликнинг диққатини ўзига тортмоқда. Бу даврда японлар анъанавий бошқаришнинг ташкилий тизимини тубдан ўзгартирдилар: унга улар мақсадга мувофиқ Америка менежменти экспертларини киритдилар.

Япон бизнесининг байроқдорларидан бири Коносуке Мацусити бошқариш самарадорлигининг зарур-

лигига жамоатчиликнинг эътиборини жалб қилиб, шундай деган эди: «Ҳозирги тадбиркорлик ташкилотлари ижтимоий ҳаётни қўллаб-қувватлашда муҳим ролни бажармоқда. Озиқ-овқат, кийим-бош, уй-жой шароитлари тақсимот натижасида ҳаммага етарли бўлмоқда. Бу ижтимоий мақсадларга эришиш учун ҳар бир корхона тараққиёт ва ишга қобилиятли ҳолатини сақлаши лозим. Биз бошқариш деб атайдиган фаолият тўла сафарбарликни талаб қилади, бунда инсоний тажриба ва интеллект мужассамлашган. Ўзини бошқаришга бағишлаган одам, жуда ҳурматли бўлиб тўла сафарбарлик ва ўз ҳаётини қурбон қилишгача тайёрликни талаб қилувчи масъулиятли лавозимни эгаллайди».

К. Мацуситанинг ижодий изланишлари ўзига хос бўлган «япон бошқариш тизими»ни яратиш билан тугадики, бошқаришнинг бундай япон тизимини, америка модели эга бўлмаган бир қанча концепциялар белгилайди. Улардан энг муҳими умрбод ишга қабул қилиш жараёнидир. Шунингдек, бошқаришда раҳнамо назарий кучли ва амалий қўлланадиган концепцияларга эга бўлиши, жазолаш ва изза қилишга чек қўйиш можарога йўл қўймаслиги, мақсадни аниқ кўриш, эркинлик ҳиссига эга бўлиши керак. Японияда ташкил этилган «Сифат тўгараклари» ҳам улардаги бошқариш услубини бошқалардан ажратиб туради. Бу тўгаракларда оддий ишчидан тортиб, корхона раҳбаригача ижодий гоялар билан қатнашиши, изланиш ва ташаббускорлик, керак бўлса ўзини қурбон қилиши билан бошқа хорижий, анъанавий бошқаришлардан ажралиб туради.

Хорижий тажрибалардан Швед моделига назар ташласак, бу моделга хос хусусиятларнинг бирқанча миллий томонларини кўриш мумкин: булар рационализм, тадбиркорлик, муаммоларни инқилобларсиз, катта сакрашларсиз тинч йўл билан ҳал эта билиш.

Швед модели шунга асосланадики, давлат фирмаларнинг ишлаб чиқариш фаолиятига аралашмайди, меҳнат бозоридаги фаол сиёсат бозор ижтимоий-иқтисодий чиқимларини иложи борича минимум миқдорда сақлаши лозим. Моделнинг яна бир муҳим томони шундаки, хусусий сектор ишлаб чиқаришни максимал ўстириш, халқнинг турмуш даражасини яхшилаш, солиқлар тизими орқали давлат томонидан олинган фойдани иложи борича кўпроқ қисмини аҳолига бўлиб бе-

ришни назорат қилади. Бироқ бунда ишлаб чиқариш асосларига таъсир кўрсатмаслик керак (эркин соҳибкорлик, рақобат, талаб ва таклиф). Бунда асосан жамоа пул жамғармалари ва инфраструктура элементларига кўпроқ ён босилади. Бу эса ўз навбатида солиқлар ва давлат харажатлари орқали миллий даромадни бўлиниши, истеъмол қилиниши ва қайта бўлиб берилишида давлат роли тобора ошиб боради. Швед моделининг аҳамият касб этувчи томонлари унинг юқори даражада институтлаштириш (қонун кучи) давлатнинг инқирозларга қарши сиёсатининг фаоллигидир.

Кўпчилик швед тажрибасини ва услубларини осонгина экспорт қилиш ва уни исталган мамлакатда ҳаётга тадбиқ қилиш мумкин деб ўйлайди. Лекин ҳар бир мамлакат ўз миллий анъаналари, дини, тарихига эга ва шуларга қараб иш кўриши лозим.

Бундан ташқари кимдир швед модели қотиб қолган ва якунланган нарса, шведлар энди ҳеч нарса қилмай яшайверишлари мумкин деб ўйлайди. Амалда эса бундай эмас. Юқорида кўрсатиб ўтганимиздек, швед моделига доимо ўзгаришлар содир бўлади, чунки дунёдаги ҳар бир ўзгаришга мос ҳаракат қилинмаса ортда қолиши ҳеч гап эмас.

Бироқ швед модели орқали кўп мамлакатлар ўзларига хулоса чиқариб олишлари лозим. Масалан, швед моделининг асосий қисми меҳнат бозоридаги фаол сиёсат тажрибаси бошқа мамлакатлар томонидан қўлланилиши мумкин. Бунинг маъноси шуки: ишсизларга фақат нафақа бериб улкан пул маблағларини сарф қилишнинг кераги йўқ, бунинг ўрнига ишсизларни қайта тайёрлаб, уларнинг малакасини ошириб меҳнатнинг бошқа турларига йўналтиришга қаратилади.

Биз учун эса швед модели шуниси билан муҳимки, давлат бошқаруви бозор стихиясини чегаралаш ва бозордан қўрқмасликни ўрганиш имконини беради. У оддий капиталистик мамлакатларнинг ҳаракат доирасидан четга чиқади ва энг асосийси швед модели кучли ижтимоий сиёсатга эга бўлган давлат яратиш мумкинлигини исботлайди.

Энди Германия тажрибаларига назар ташласак, уларда ҳам кучли ижтимоий сиёсат қарор топганлигини кўрамиз. Уларнинг бошқарувдаги яхши хислатларидан бири хўжалик юритишда ва ҳаётнинг барча соҳаларида тежамкорликка қаттиқ риоя қилишдир.

Улар тежамкорлик масалаларига нафақат ўз манфаатлари, балки жамият нуқтаи назаридан қарайдилар. Немисларнинг тежамкорликлари уларнинг вақтга бўлган муносабатлари орқали ҳам намоён бўлади. Улар ўз вақтларида ўзгалар вақтларини кўрадилар ва уни қадрлаган ҳолда ҳар ишни ўз вақтида бажаришга ҳаракат қиладилар.

Хитой бошқариш тажрибасига келсак у ердаги ўзига хос демографик вазият масала ечимини бошқачароқ ҳал қилишга қаратилиб, қишлоқларда саноат корхоналари, ҳунармандчилик шаҳобчалари, савдо ва маиший хизматга ёшларни ва ишга қобилиятли аҳолини жалб қилиш орқали иқтисодий ўсишга эришилмоқда.

Ҳақиқатан ҳам ҳар бир давлат ўзининг келиб чиқиш тарихи, иқлим шароити, географик — ҳудудий жойлашиши каби ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун бирор мамлакат жорий этиш учун бошқа бирор давлатнинг моделини кўчириб олиш мутлақо нотўғри эканлиги ҳақиқатга мос тушади. Фақат ҳар бир ижтимоий-иқтисодий соҳани ривожлантириш учун турли давлат тажрибаларидан ижобий фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

СИНФИЙ ВА НОСИНФИЙ ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРИШ МАКТАБЛАРИ

Бошқариш хусусиятларига замонавий бошқариш мактабларининг шаклланиши асосан XIX асрнинг биринчи ярмига тўғри келади.

Шу даврларда энг яхши бошқариш назариясининг *ўтмишдоши бўлиб келган иккита мактабни ажратиб* кўрсатиш жоиздир:

1. **Ф. Тейлор (1865—1915) асос солган «илмий менежмент»** мактаби. Унинг моҳияти шундан иборатки, мослаштирилган ишлаб чиқариш услубларини тадбиқ қилишга белгиланган стандартларни мос келишидир. Тейлоризм кейинчалик Т. Эмерсон ва Г. Форд томонидан ривожлантирилди.

2. **Инсоний муносабатлар мактаби.** Унинг асосчилари Э. Мейо, Ф. Ротлисбергер ҳозирги замонда ижтимоий-руҳий методларни ривожланишига асос солдилар.

Юқоридаги бу икки мактаб орасидаги тортишувлар натижасида янги бошқариш мактаблари вужудга келди

ва ривожландики, уларга қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

Синфий мактаб. Бу мактаб илмий менежментнинг биринчи йўналиши бўлиб ҳисобланади ва у ўтган асрнинг бошларида вужудга келди. Синфий ёки анъанавий мактаблар бошқаришни умумий тамойилларини ишбилармонлик ва ишлаб чиқариш фаолияти асосида шакллантиришга интилдилар. Бошқаришни ташкил қилиш илгаритдан конструкцияланиб қўйилган ҳуқуқий тизим орқали бўлиб, унда фақат расмий аҳамиятга эга бўлган «инсон — машина» муносабатлари асосий ўрин эгаллаган. Энг катта камчиликлари «инсон омилига» етарли эътибор бермаслик, инсон хулқи, мотивлар ҳақидаги тасаввурнинг саёзлигидир.

Иккинчи мактаб — синфий бошқариш мактаби ўрнига келган «инсон муносабатлари» мактабидир. Бу мактаб учун ҳозиргача синфий мактаб назаридан четда бўлган ишлаб чиқариш жараёнида кишилар хулқининг руҳий мотивлари, «гуруҳ муносабатлари», «ҳамкорлик ва можаро» муаммолари «коммуникацион тўсиқлар» каби тушунчалар тадқиқотлар асоси бўлиб хизмат қилди. Бу муносабатларни ривожлантиришда унинг асосчилари Э. Мейо ва Ф. Ротлисбергер билан бир қаторда Масачусет технология институти ва Гарвард университети бир гуруҳ олимларининг ҳиссаси каттадир.

Учинчи мактаб — бу эмпирик мактабдир. Бу мактаб ўзига хос йўналишга эга бўлиб, синфий мактаб ва «инсон муносабатлари» мактаби билан узвий боғланган ғояларни синтезлаштиришга аҳамият беради.

Эмпирик мактаб бошқаришга тажрибани ўрганиш ва уни амалга ошириш деб баҳо беради. Бу мактаб вакиллари назарий тадқиқотларни амалий фаолиятга тадбиқ қилиш бўйича бошқариш масалаларида бошқариш консультантлари бўлиб ишлайдилар. Бу мактабнинг энг кўзга кўринган назариётчилари Америка корпорациялари билан боғланган бўлиб, катта менежерлар ҳисобланади.

Яна бир йўналиш — ижтимоий тизимлар мактабидир. Бу мактаб бошқаришни ташкил қилиш масалаларига тизимли ёндашувни ишлаб чиқади, бутун тизим билан тизимнинг бир қисми муносабатлари масалаларини кўриб чиқади ва бирқанча ўзгарувчи омиллар боғлиқлигини ўрганади. Бу мактаб (тадқиқотчилари) назариётчилари ташкилий жараёнларни моделлашти-

риш области тадқиқотлари билан шуғулланадилар, белгиланган мақсадга эришиш учун энг қулай комбинациялар ишлаб чиқадилар. Бу мактаб асосчилари Честер, Бернард, Герберт Саймонлардир.

Мактабда ўзига хос оқимлар бўлиб, баъзилари норматив ёндашувга, баъзилари аналитик ёндашувга яъни бошқариш вазифалари ва мақсадларига доир бир қанча ўзгарувчилар таъсирини ўрганади. Янги мактаб — бу йўналиш бошқаришда ўзига хос «янги мактаб» яратади. Унинг мақсади — қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникасини ҳамда энг янги математик методлар ва воситаларни қўллаган ҳолда тадқиқот қилишдир. Аммо америкалик олимлар бу мактабни мустақил мактаб сифатида ажратишга қаршилар, чунки янги мактаб яратиш деганда унинг фақат усулларигина бўлиб қолмасдан концепциялари ҳам бўлиши даркор.

ИЛМИЙ БОШҚАРУВНИНГ ТАКОМИЛЛАШУВИ ВА УНИНГ МУҚОБИЛ ТАМОЙИЛЛАРИ

XX асрнинг бошларида Г. Форд механизациялаш ва ихтисослаштиришни янги даражага кўтарди. Ишлаб чиқаришга бундай ёндашув кутилмаган ҳодиса бўлиб чиқди.

Форднинг биринчи ихтисослашган йиғув линияларини ишга туширган вақтдан бошлаб, меҳнат унумдорлигини қаттиқ механизациялаштириш, яъни ўхшаш қисмлар ишлаб чиқариш учун махсус машиналардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлди.

Аммо фақат унумдорликни ошириш етарли эмас — фирма шароитларга муваффақиятли мослашиш учун бошқа мақсадларга сифат ва мослашувчанликка интилиши даркор.

Робот ва назоратчи компьютерларда фойдаланувчи мослашувчан ишлаб чиқариш тизими маҳсулотдаги, шунингдек ишлаб чиқаришда давом этадиган ўзгаришни ҳам дастурлаштириб бериши мумкин. Аммо замонавий автоматлаштириш ишлаб чиқаришнинг асосий ўзаги бўлган кишиларни ҳам инкор қилмай, ўзаро ҳаракатларни янада самарали қилиш имконини беради.

Бошқариш — бу бор ресурслардан максимум имкониятларни топиб, корхонани мақсадга йўналтиришдир.

Бошқариш тамойили — ҳаракат учун умумий тавсиялар ва қарор қабул қилишни ифода этади. Қуйида ушбу тамойилларнинг бир неча кўринишлари берилган:

Г. Эмерсон тамойиллари:

— Аниқ қўйилган мақсад.
— Иқтисодий ёндашув.
— Мутахассисларни жалб қилиш.
— Тўла назорат ва ҳисоб-китоб.
— Жараёнларни созлаш.
— Иқтисодий меъёрлар.
— Шароит билан таъминлаш.
— Операцияларни стандартлаш.
— Унумдорликни рағбатлантириш.

А. Файоль тамойиллари:

— Қарор учун жавобгарлик.
— Яккабошлик.
— Бошқаришда иерархия.
— Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсиндириш.
— Ихтисослашув.
— Интизом.
— Рағбатлантиришни ўринлилиги.
— Меҳнат ҳақидан қониқиш.
— Ходим ишини меҳнатга мувофиқлиги.
— Ходимнинг доимийлиги.
— Ташаббусни рағбатлантириш.
— Манфаатлар умумийлиги.

Ф. У. Тейлор тамойиллари:

Ф. Тейлор бошқаришни «аниқ билиш, нима қилиш керак ва буни қандай қилиб пухта ва арзон усулда бажариш санъати» деб баҳолаган. Ф. Тейлор бошқариш вазифасини қуйидаги гуруҳларга ажратади:

— Мақсадни танлаш.
— Воситани танлаш.
— Воситани тайёрлаш.
— Натижани назорат қилиш.
— Ишчини илмий танлаш.
— Ишчини илмий ўқитиш.
— Ишни ихтисослашуви.

— Иш хоҳишини қўзғатиш бўйича мотивларнинг муҳимлиги.

— Бошқарувчи ва ходим меҳнати жавобгарлигини тўғри тақсимоти.

М. Вебер тамойиллари:

— Аниқ меҳнат тақсимоти, юқори малакали мутахассислар шаклланишига олиб келди.

— Бошқаришнинг иерархия даражаси, бунда пастки даража юқоридан назорат қилинади ва унга бўйсунади.

— Вазифаларни созлаш ва бир хил вазифаларни бажаришни таъминлайдиган умумрасмий қоида ва стандартлар ўзаро боғлиқ умумий тизимининг мавжудлиги.

— Субъектив хатолар самарадорлигини пастлатувчи расмий шахсларни расмий мустақиллигини камайтириш.

— Ишга малака талаби асосида ишчини ёллаш.

КОРХОНА ВА ФИРМАЛАР, ТАШКИЛОТЛАР, МЕНЕЖЕРЛАР ВА БОШҚАРУВ МУВАФФАҚИЯТЛАРИ

Халқ хўжалиги деганда меҳнат тақсимоти орқали боғланган ишлаб чиқариш тармоқлари ва хўжалик шаклларининг ўзаро боғлиқ бўлган мажмуаси тушунилади. Давлат халқ хўжалиги бутун мамлакат ҳудудида жойлашган барча тармоқлар ва корхоналарнинг ягона диалектик бирлиги бўлиб, унда такрор ишлаб чиқаришнинг барча босқичлари, ишлаб чиқариш қатнашчиларининг манфаатлари амалга оширилади. Мамлакат халқ хўжалиги маълум тузилишга эга. У ишлаб чиқариш, ижтимоий, ҳудудий ва тармоқ тузилишидан иборатдир. Халқ хўжалиги яна ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида ҳам таркиб топади. Энг чуқур таркибий ўзгаришлар республика иқтисодиётининг тармоқлари ва айрим соҳаларини бошқариш тизимида юз беради.

Иттифоқ парчаланиб, умумиттифоқ вазирликлари тугатилгач, Ўзбекистон ҳудудида жойлашган иттифоқ ва иттифоқ-республика бўйсунувидаги корхоналар миллийлаштирилди. Бу эса уларни бошқаришни ташкил этиш муаммосини ҳал этишни кун тартибига қўйди.

Муаммони ҳал этиш учун мазкур корхоналар ўз фаолият соҳаларига қараб ихтиёрий равишда давлат тармоқ концернларига бирлаштирилди. Бу нафақат ишлаб чиқариш қувватларини сақлаб қолди, балки унинг ривожланишига янги туртки бериш учун ҳам имконият яратди.

Корхоналарнинг иқтисодий мустақиллиги кенгайиб борган сари давлат концернлари тармоқ уюшмаларига айлантирилди. Уларнинг бошқарув аппаратлари эса ўз таркибидаги бирлашмалар ва корхоналарнинг ихтиёрий равишда берган маблағи ҳисобидан таъминланмоқда.

Ислоҳотларнинг биринчи босқичи мобайнида тармоқ вазирликлари уюшмаларга, концернларга, корпорациялар ва бошқа хўжалик бирлашмаларига айлантириш йўли билан батамом тугатилди. Автомобиль транспортида, қурилишда, қишлоқ хўжалигида бошқарув тизими қайта тузилди.

Корхона ва ташкилотлар, қайси идорага бўйсинишидан ва мулкчилик шаклидан қатъий назар, ўз иқтисодий манфаатларининг муштараклиги асосида концернлар, уюшмалар ва корпорациялар таркибига ихтиёрий равишда кирдилар. Улар ўз фаолиятларини пай ва кириш бадаллари асосида, иштирокчиларнинг акция тўпламини (пакетини) солиб олиш асосида йўлга қўядилар.

Умуммиллий аҳамиятга эга тармоқлар ва фаолият соҳаларида, айтайлик, саёҳатчилик, транспорт, маданият, кинолаштириш тизими ва бошқаларда миллий компаниялар тузилди. Компанияларнинг бошқалардан ажралиб турувчи хусусияти шундан иборатки, улар иқтисодий жиҳатдан батамом мустақилдир. Улар ўзўзини маблағ билан таъминлаш асосида иш олиб бориб, ишлаб чиқариш—хўжалик ва молиявий фаолиятига оид масалаларни мустақил ҳал қилмоқдалар.

Ўтиш даврида уюшмалар, концернлар, корпорациялар ва бошқа бирлашмаларнинг асосий вазифаси республика халқ хўжалигини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг аниқ турлари билан таъминлаш, ягона илмий техникавий ва инвестиция сиёсатини ўтказиш, ички ва ташқи бозорлар конъюктурасини ўрганиш, тармоқда бозор муносабатларини ривожлантиришдир. Шунингдек, уларнинг вазифаси давлат ташкилотларини нодавлат шаклига айлантириш ишларини ташкил этиш,

тадбиркорликнинг ривожланишини бутун чоралар билан қўллаб-қувватлашдан иборатдир.

Кўп укладли иқтисодиётни шакллантириш, давлат мулкини хусусийлаштириш, ишлаб чиқарувчи кучларни жадал ривожлантириш ва аҳоли турмуш, фаровонлигини юксалтириш муаммоларини ҳал қилиш соҳасидаги барча ишлар жойларда амалга оширила бошланган бозор муносабатлари қарор топишининг муҳим жиҳатидир. Бозор ўзгаришларининг ҳудудий жиҳатлари кучайиб бормоқда. Бундай шароитда маҳаллий бошқарув органларининг ўз олдиларида турган вазифаларни бажаришдаги масъулияти ошиб бораётир. Уларнинг ички тузилиши тамомила ўзгартирилди.

Корхонада ташкилий тадбирларни ўтказиш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва назорат менежмент жараёнининг асосий йўналишларидан ҳисобланади. Ташкилий ишларни 3 босқичга бўлиш мумкин.

1-босқич — иш тақсимоти. Менежер бутун ишни қисмларга шундай бўладики, бунда уларнинг ҳар бири ўз вазифасига эга бўлиб, бир киши томонидан бажариладиган бўлиши ҳам мумкин. Бунда мутахассислик малакасини ҳисобга олиш даркор.

2-босқич — вазифаларни гуруҳлаш ва мантиқий блокларга ажратиш. Кўпгина компанияларда 2—3 кишидан иборат гуруҳлар бирга ишлайди. Агар кишилар бўлимлар ва секторларга уюштирилган бўлса, иш самарали бўлади. Ташкил қилишнинг бу қисми ихтисослашув дейилади.

3-босқич — ишларни координациялаш ёки турли бўлимлар ишларини координациялаш (созланган) бўлиши керак. Координация можароларнинг олдини олиб уларни бошқариш ва фирма тизимини мустаҳкамлайди. Яхши ташкил қилинган ва координациялашган механизм менежментнинг охирги икки вазифаси бўлган раҳбарлик ва назоратни яхши йўлга қўйилишини таъминлайди. Одатда ташкилотнинг аъзолари, ишлайдиган менежерлар ва алоҳида ходимлар берилган тизимни маълумот учун қабул қиладилар ҳамда ташкилот тизими билан танишиб чиқадилар, натижада ҳар бир аъзо ёхуд бўлим биргаликда нима иш бажариш ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлади. Ташкилот ёки кичик фирма ҳам ўз тузилишига эга бўлиб унда лавозимлар, бўйсиниш тизими, у ёки бу бўлимни ким бошқариши

аниқ кўрсатилиши лозим. Бундай тузилиш компания билан тезда танишиш имконини беради.

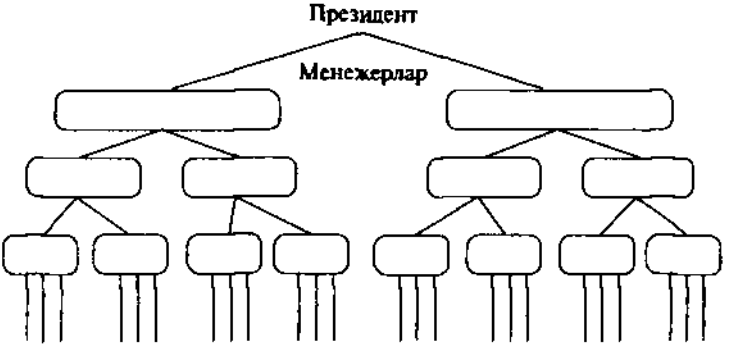
Тизим идоралари расмий равишда ўрнатилган ва норасмий алоқаларда бўлади. Расмий алоқалар — бу энг аввало вертикал тарзда — раҳбарлик билан бўйсинувчилар ўртасидаги алоқалардир. Улар раҳбарликнинг ва бўйсинишнинг тилига қараб фарқ қилади. Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи идора қуйи фаолиятига доир барча масалаларда дахлдор бўлса, бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб аталади. Агар раҳбарлик чекланган бўлса, у ҳолда алоқа функционал бўлади. Органлар ўртасида вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуддир. Бу мувофиқлаштириш, кооперациялаш тарзидаги алоқалардир. Ҳокимиятга таянадиган расмий алоқалар бошқарув тизимида асосий ўринда туради. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Таъминотчилар ва маҳсулотни истеъмол қилувчилар, тадқиқот ва ишлаб чиқариш ташкилотлари, илмий ва ўқув муассасалари ўртасидаги кўп йиллик бевосита алоқалар ижобий аҳамиятга эга. Аммо норасмий алоқаларнинг салбий жиҳатлари ҳам бор, масалан, гуруҳбозлик ва шунга ўхшаш кўринишлар ҳам йўқ эмас. Босқичма-босқич бўйсиниш — бу тизимда расмий ва норасмий алоқалар билан бирлаштирилган идораларнинг вертикал ва горизонтал тартибга солинган тизими демакдир.

БЎЛИМЛАР ИШИНИ КООРДИНАЦИЯЛАШ

Вертикал координация

Ҳар қандай фирманинг асосий услуби жамоа занжирини координациялашдир. Вертикал координацияда менежерлар улар олдида ҳисоб берадиган бўйсинувчилар ишини назорат қиладилар ва ўз навбатида ўзлари бошлиқлари назоратида бўладилар. Шундай қилиб, юқори даражадаги менежерлар ташкилотнинг барча ишини маълум оқимга йўналтирадилар. Улар жамоа занжиридан фойдаланиб ташкилотни бўлимларга ва бирга ишловчиларга ажратадилар. Ҳар бир менежерга ҳисоб берадиган бўйсинувчилар сони бошқариш меъёри деб аталади. 2-расмда бошқариш даврида асосий ишлаб чиқариш тизими тасвирланган. Унда индивидуал ходим-

лар даражасидаги 24 ишчига эга бўлган икки фирманинг ташкилий диаграммаси кўрсатилган. Бунда Б фирмаси бошқаришнинг тор меъёридан фойдаланган. Биринчи линиядаги ҳар бир менежер А фирмасига қиёсланганда олти индивидуал ишлаб чиқарувчи ўрнига уч ишлаб чиқарувчини бошқаради. Бошқаришнинг кенг шаклини қўллаган А фирмаси икки афзалликка эга. Биринчидан оз менежерлар талаб қилинади, улар президент билан қўшиб ҳисоблаганда беш кишидан иборат.



Б Шакл — тор ташкилий бошқариш

2-расм

А фирма президенти кўп вақтини бўйсинувчилар билан учрашувларга сарф қилиб, пайдо бўлган муаммоларни йўл-йўлакай ҳал қилади.

Б фирма президенти ўрта даражадаги менежерлар кўп бўлгани учун стратегик режалаш учун кўп вақт ажратиши мумкин. Бошқарувчиликни ташкил қилиш бошқариш иши табиатига ва шу компания бошқараётган ишга боғлиқдир.

Улар қуйидаги омилларга боғлиқ:

— агар иш енгил назорат қилинса ва бошқаларга озроқ боғлиқ бўлса бошқаришнинг кенг ташкил шаклидан фойдаланиш мумкин.

— агар иш комплекс назорат қилишни талаб қилса, бошқаришнинг тор ихтисослашув шаклидан фойдаланиш мумкин.

— агар бўйсинувчиларда бир йўналишда ҳаракатланиб, мустақил ишлаш қобилияти бўлса, уларга ҳар бир масала бўйича йўриқнома ўтказиш зарур бўлмаса кенг ихтисослашув шаклидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Горизонтал координация

Вертикал координацияга муқобил равишда горизонтал координация мавжуд бўлиб, у бир даражадаги ходимлар ўртасидаги алоқаларга асосланган.

Горизонтал координациянинг 3 шакли мавжуд: биргаликда созлаш, оператив гуруҳлар ва бозор орқали координациялаш.

Биргаликда созлаш ишлари координациялашнинг энг самарали йўли бўлиб, бир даражада турадиган ходимлар норасмий алоқалардан фойдаланиб, олдиларида пайдо бўлган муаммоларни биргаликда тезда ҳал қилиши мумкин.

Оператив гуруҳ биргаликда созлашдан сўнг келадиган горизонтал координация унинг механизмини ифодалайди. Оператив гуруҳларнинг ташкил қилиниши бўлимларни функциялар бўйича ихтисослашаётган фирмаларда катта самара беради. Бундай фирмаларда оператив гуруҳлар инженер йўналишидаги мутахассислардан, ишлаб чиқарувчилардан, сотиш, маркетинг, молия бўйича мутахассислардан шаклланади. Улар янги маҳсулот ишлаб чиқаришдан уни бозорда сотишгача бўлган бутун даврини ишлаб чиқади.

Мослашувчан (гибкий) координация. Бозорлар норасмий алоқалар бўйича биргаликда созлашга асосланган координациялашнинг асосий механизмидир. Норасмий алоқалар катта ва табақалаштирилган фирмаларда фирма ичидаги бўлимлар ишини координациялашнинг энг яхши йўлидир.

Ким мақсадга эришишни хоҳласа, уни билиши керак. Мақсадни тўғри шакллантириш ва танлаш санъати, уни амалга ошириш жараёнини бошқариш, амалга оширишда эришилган натижаларга баҳо бериш моҳир раҳбарни бошқалардан ажратиб турадиган хислатлардир.

Менежмент назариясига катта ҳисса қўшган Мери Паркер Фоллет унинг моҳиятини аниқлаб шундай деган эди:

«Менежмент «одамлар орқали нарсалар олиш санъатидир». Ташкилотнинг муваффақияти кўп жиҳатдан ишни тўғри тақсимланишига боғлиқ, масалан ҳар бир ишчига тўла асбобларни бериб, бошидан то охиригача автомобиль ясаш топширилса, иш самарасиз бўлади. Агар ҳар бир ишчи ўзининг маълум бир вазифасига эга бўлса, унумдорлик бирданига ошади. Бундан таш-

қари ихтисослашув ҳам катта афзалликларга эга, лекин ўта ихтисослашув баъзан негатив натижаларга олиб келишини унутмаслик керак. Ўта ихтисослашувнинг олдини олиш учун ходимнинг фаолият доирасини кенгайтириш, унинг иш моҳияти мазмундорлигини ошириш лозим. Масалан, Япониянинг «Тойота» компаниясида ишлаб чиқаришни бошқариш тизими шуниси билан диққатга сазоворки, ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш учун, у ишлаб чиқаришнинг кераксиз элементларини тизимдан чиқариб ташлайди. Асосий тамойил: «зарурий деталларни ишлаб чиқариш зарур вақтда, керакли миқдорда» шиори остида шаклланади. Ишлаб чиқаришнинг бундай йўлга қўйилиши ҳозирги тез ўзгариб турадиган бозор коньюктурасига мос келади. Шундай қилиб муваффақиятнинг асосий ўзагини *самарадорлик, тежамкорлик ва унумдорлик белгилайди*. Маҳсулотлар оқимининг тўхтовсизлиги маҳсулот тури ва миқдори талабига мослашиш асосан икки тамойил орқали эришилади: «Аниқ ва ўз вақтида» ва автоматлаштириш. «Аниқ ва ўз вақтида» зарур турдаги буюмни зарур миқдорда ва зарур вақтда ишлаб чиқаришни англатади. Автоматлаштириш эса яроқсиз маҳсулот ишлаб чиқармасликни ходим томонидан компьютер орқали назорат қилинишини англатади. 2-расмда натижалар блоки (Харажатлар, сифат, ишчилар кўникмаси ва унумдорлик) ва заминлар блоки тасвирланган. Кўпчилик *«Тойота» тизимини «Канбан» тизими* деб атайди. Аммо бу ўринли эмас, чунки «Тойота» тизими маҳсулот ишлаб чиқариш усулини ифода этса «Канбан» «аниқ ва ўз вақтида» тизимини амалга ошириш воситасидир. «Канбан» тўрт бурчакли пластик конвертни ифодалаб, ишлаб чиқариш буюртмаларини олиш ва танлаш тизимидир.

Координациялашнинг бундай мослашувчан тури талаб тез ўзгарувчи бозор шароитида ташкилот муваффақиятини кафолатлашнинг муҳим воситасидир.

ТАШКИЛОТ ТУШУНЧАСИ

Менежментнинг ишини самарали ташкил қилиш учун, менежер фаолиятини амалга оширадиган ташкилот мавжуд бўлиши керак.

Ташкилот тушунчаси вақт ўтиши билан бир неча

марта ўзгарди. Бошланғич босқичда ташкилот ҳар қандай тизимнинг структураси сифатида тасаввур қилинган.

«Менежмент» билимнинг мустақил соҳаси бўлиб ажралиб чиққандан сўнг, «ташкилот» сўзи онгли талқин қилинган, (корхонада (фирмада) қабул қилинган), ролларнинг берилган структураси, функцияси ҳуқуқ ва бурчлар билан фикр боғлиқлигини англатади.

Яъни «ташкилот» сўзини корхона, фирма, ишлаб чиқариш гуруҳи ёки меҳнат тузилмаси деб тушунмоқ керак.

«Ташкилот» тушунчасини кўпдан-кўп таърифидан қуйидагиларни ажратиш мумкин.

1. Ташкилот, бошқарувчи ёки бошқарувчи тизимлар воситасида яратиладиган ва сақланадиган жараёндир.

2. Ташкилот биргаликда меҳнат жараёнида пайдо бўладиган ўзаро муносабатлар, ҳуқуқ, мажбурият, мақсадлар, фаолият турининг тўпламидир (тизим).

3. Ташкилот умумий мақсадга эга бўлган одамлар гуруҳидир. Ташкилот деб аталиши учун меҳнат тузилмаси қуйидаги мажбурий талабларга жавоб бериши керак.

1. Шу гуруҳнинг бир қисми деб аталувчи иккитадан кам бўлмаган одамнинг мавжудлиги.

2. Ушбу гуруҳнинг барча аъзолари умумий деб қабул қиладиган ҳеч бўлмаганда бир ижтимоий фойдали мақсадни (хоҳланган охирги ҳолат ёки натижа) мавжудлиги.

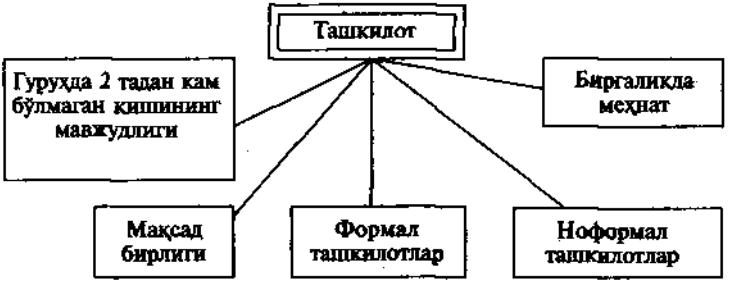
3. Барча учун шарафли бўлган мақсадга эришиш учун биргаликда меҳнат қилаётган гуруҳ аъзоларининг мавжудлиги.

Ташкилот — бу умумий мақсад ёки мақсадга эришиш учун онгли равишдаги фаолиятнинг мувофиқлаштирилган кишилар гуруҳидир.

Ташкилотнинг ҳаёт цикли

Ташкилот «ҳаёти» инсон ҳаётига ўхшаш бўлиб ҳар қандай меҳнат предмети ва хизматининг яшаш даврига эга. Уни ўзининг фазалари ва ривожланиш хусусияти мавжуд.

Ташкилотнинг ҳаёт цикли концепциясига мувофиқ унинг барча фаолияти у туғилишидан бошлаб ҳаётини тўхташ ёки тубдан модернизациялаш (такомиллаш) гача қатор босқичларни босиб ўтади. Уларнинг ҳар бири маълум мақсадлар, белгилар, бошқариш услуби вазифаси ва меҳнатни ташкил қилиш каби 5 фазадан иборат



3-расм

1-фаза. Ташкилотнинг туғилиши. Унда яшаб қолишдан иборат бош мақсадни белгилаш; бошқариш услуби инқирози; асосий вазифа, бозорга чиқиш, меҳнатни ташкиллаш — фойдани юқори даражага кўпайтиришга интилиш.

2-фаза. Болалик ва ёшлик. Асосий хусусиятлар: бош мақсад — қисқа муддатли фойда ва тез ўсиш; қаттиқ раҳбарлик ҳисобига яшаш; асосий вазифа мустаҳкамланиш ва бозорнинг маълум қисмини эгаллаш; меҳнатни ташкил қилиш, фойдани режалаштириш, хизмат ва маошни ошириш.

3-фаза. Етуклик. Бош мақсад тизимли мувозанатли ўсиш ва шахсий шаклланиш; ваколатларни бериш орқали раҳбарлик самарадорлиги; асосий вазифа — турли йўналишлар бўйича ўсиш; бозорни эгаллаш, турли манфаатларни ҳисобга олиш, меҳнатни ташкил қилиш — тақсимот ва кооперация, шахсий натижа учун мукофот.

4-фаза. Ташкилотнинг қариши. Моҳияти бўйича етуклигининг энг юқори даражаси. Ташкилотнинг ривожланишида бош мақсад — эришилган натижаларни сақлаш, бошқариш соҳасида самарали ҳаракатларни мослаш орқали эришилади; асосий вазифа — барқарор-

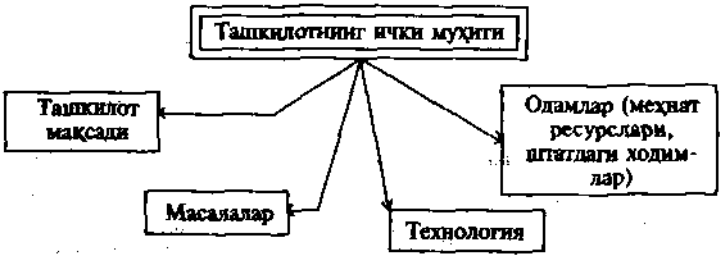
ликни таъминлаш, меҳнатни эркин режимда ташкил этиш, фойдада қатнашиш.

5-фаза. Ташкилотнинг тикланиши (қайта туғилиши). Бош мақсад — барча функциялар бўйича жонланишни таъминлаш: жамоатчилик ҳисобига ўсиш; бош вазифа — ёшариш; меҳнатни ташкил қилиш соҳасида — ИТТКИ (илмий тажриба тадқиқот конструкторлик ишлари)ни тадбиқ қилиш, жамоавий мукофотлаш.

Ташкилотга умумий тавсиф

Ташкилот доимо меҳнат жамоасини барча аъзолари бир умумий мақсадга эришишга интилаётган бир неча ўзаро боғлиқ мақсадга эга. Бир неча ўзаро боғлиқ мақсадга эга бўлган ташкилот — мураккаб ташкилот дейилади.

Амалиётда режалаш жараёнида раҳбарият ташкилот мақсадини ишлаб чиқади ва уни ташкилот аъзоларига етказади. Аммо бу жараён бир томонлама бўлмай тактик мақсадларни ишлаб чиқишда меҳнат жамоасининг барча аъзолари қатнашади.



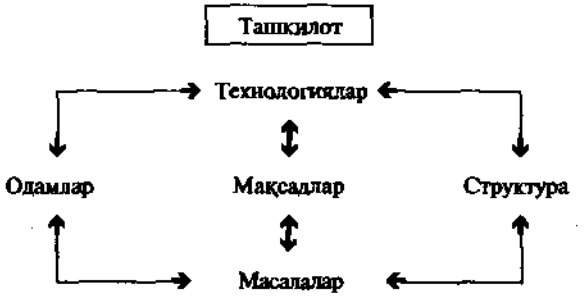
4-расм

Мақсадни биргаликда белгилаш тартиби бош мотив бўлиб, у ташкилотнинг бош мотиви ва мувофиқлаштирувчи кучидир, чунки унинг натижасида ташкилотнинг ҳар бир аъзоси нимага интилишини билади.

Ташкилот тартиби — бу бошқарув даражаларининг мантиқий ўзаро мувосабатлари ва ташкилотни самарали мақсадга эришишга имкон берадиган шаклда тузилган функционал соҳалардир.

Барча ташкилотлар бир-биридан ажратиб турадиган йўналишга эга (функциялар, услуб ва принциплар, операциялар мураккаблиги ва иш тартиби). Шунинг билан

биргаликда улар барча ташкилотлар учун умумий тавсифга эга.



5-расм

Ресурслар. Асосий ресурслар — бу одамлар (меҳнат ресурслари), асосий ва оборот воситалари, технология ва ахборот.

Бизнесда ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳитлари

Ҳар қандай ташкилотда бир турдаги ишни бажарувчи кишилар бирлашади. Баъзи бир компанияларда гуруҳлаш функционал белгилар бўйича, бошқаларида эса бўлимлар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот, истеъмолчи кўриниши, географик белгилар асосида шаклланади.

Катта корхоналарда бўлимлар бир неча белгилар бўйича ташкил топиши мумкин, бўлимларни ташкил қилишнинг энг умумий белгилари функционал белги бўлиб, менежер ва хизматчилар бир бўлимни, фирманинг молиявий муваффақиятини таъминловчилар бошқа бўлимни ташкил этади.

Бу бўлимлар раҳбарлари фирма президенти олдида ҳисоб берадилар. Чегараланган ҳудудда чегараланган маҳсулот ишлаб чиқарадиган фирмаларда функционал бўлимлар ташкил қилинади. Аммо кичик фирмаларда функционал белгилар бўйича иш ташкил қилиш ҳар доим ҳам мақсадга мувофиқ эмас.

Бундай пайтларда у ёки бу ташкилотда бўлимларни ихтисослаштириш кўрама (комбинация) шаклда бўлиши мумкин. Компанияда аста-секин бизнеснинг янги йўналиши бўйича мувофиқ бўлимларини ташкил қилиш мумкин. Бўлимлар географик белгилар бўйича у ёки бу

ҳудудга хизмат кўрсатиши асосида ташкил қилиниши мумкин.

Шундай қилиб бўлимларни корхона ичида ихтисослашувининг тўртта талабини ажратиб кўрсатиш мумкин:

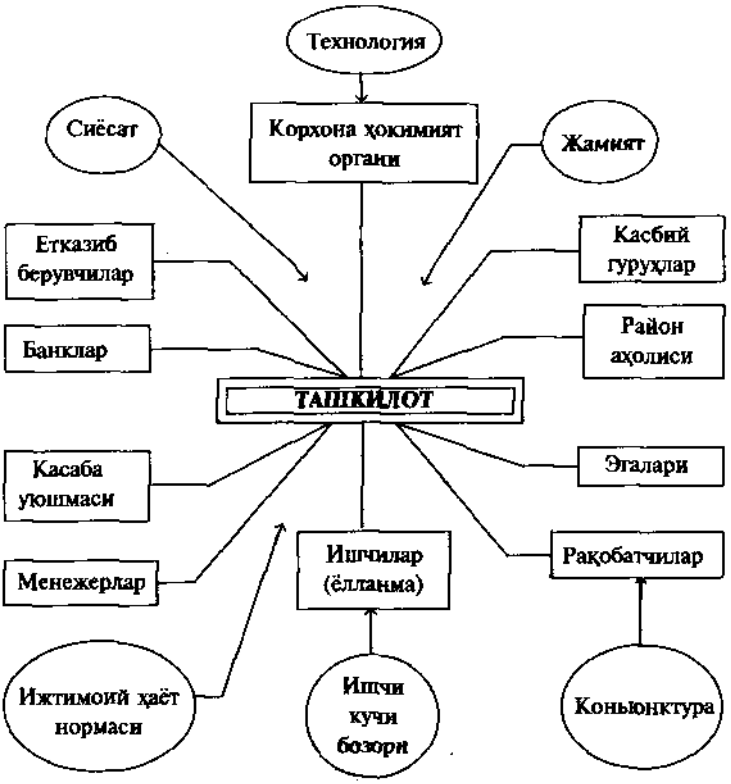
— ишлаб чиқариш турлари бўйича;

— географик ҳудудлар бўйича;

— истеъмол бозорлари бўйича;

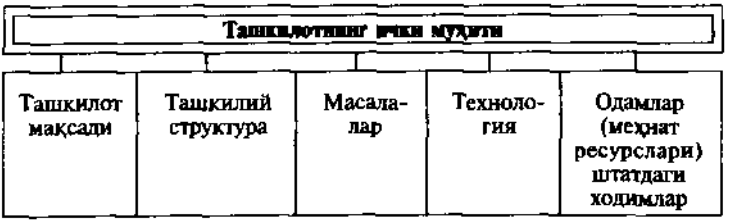
— фаолият тури бўйича. Бу йўналишлар корхона ташқи ва ички муҳитига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар бўлиб хизмат қилади. «Илмий ташкил қилиш» ва «илмий бошқариш» номини олган янги мактаб лидери Ф. Тейлор тасодифий ишга тасдиқланган ишчи тизимини ўзгартиришга аҳд қилиб, унинг ўрнига у ишчи, қайси ишни хоҳласа, уни яхши бажарса, шу ишни ишчига беришга қарор қилди. У ишни стандартлашни орзу қилиб, ишчиларга ташкил қилиш, ҳисобкитоб, режалаштириш ишларига ёрдам бериб, иш ҳақини рағбатлантирувчи ролига эришиб, ишчиларни муваффақиятга эришишига ёрдам берадиган назоратчиларга катта эътибор берди. Агар фирма ишчи ҳаёти, яшаш шароити ҳақида ғамхўрлик қилиб, уни қарор қабул қилишга тортиб катта масъулият юкласа, у бирданига иш сифатини ва меҳнат унумдорлигини оширади.

2. Ташқи ва ички муҳитга боғлиқлиги. Бу ташкилотнинг энг муҳим тавсифидир. Ҳеч қандай ташкилот, ташқи муҳит мўлжалга боғлиқсиз яшай олмайди. Улар кўп жиҳатдан ички ва ташқи муҳитга боғлиқ. Ташкилот ҳолатига боғлиқ бўлмаган шароитлар ва омиллар унинг фаолиятига у ёки бу тарзда таъсир кўрсатади. Ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитлари омиллари мавжуд. Ташкилотга ташқи муҳит таъсири кўриб чиқилганда уларнинг бир хилда эмаслигини назарда тутиш керак. Шунинг учун ташқи таъсир омилларини топишни билиш ва ташқи таъсирга қарши туришни самарали кўникмаларини ишлаб чиқиш катта аҳамиятга эга.



6- расм

Ташкилотнинг ички муҳити деганда корхона ичидаги вазиятли омиллар тушунилади. Ташкилот ўзида *одамлар томонидан яратилган тизимни* ифодалайди, унинг ички омиллари эса асосан бошқариш қарорларининг натижасидир. Умуман бу хўжаликни ташкил қилиш *организми, унинг структурасидир.*



7- расм

Ташкилотнинг ички муҳити.

Ташкилот мақсади. Ташкилотни мақсадга эришиш воситаси деб қараш керак.

Мақсад — бу якуний ҳолат ёки меҳнат жамоаси интилаётган натижадир.

Ташкилот доимо меҳнат жамоасининг барча аъзолари эришишга интилаётган бир умумий мақсадга эга. Бир неча ўзаро боғлиқ мақсадга эга бўлган ташкилот— мураккаб ташкилот дейилади.

ФОРМАЛ ВА НОФОРМАЛ ТАШКИЛОТЛАР

Ҳар бир меҳнат жамоасида ўзаро формал (расмий) ўзаро муносабатли ташкилот билан биргаликда жамоа аъзолари орасида ноформал (норасмий) ташкилотлар ҳам мавжуд бўлиши мумкин.

Агар расмий муносабатлар махсус йўриқномалар, буйруқлар, фармойишлар билан тартибга солинса, норасмий муносабатлар ҳеч ким ва ҳеч нима билан тартибга солинмайди.

Раҳбарлик кўрсатмаси билан ташкилотнинг мақсадига эришиш учун тузилган одамлар гуруҳи формал гуруҳлар деб аталади.

Уларнинг дастлабки функциялари корхона мақсадига эришиши учун аниқ вазифаларни бажаришидир. Одамлар орасидаги муносабатлар турли типдаги нормативҳужжатлар, қонунлар, қарорлар, буйруқлар фармойишлар билан тартибга солинади.

Маълум мақсадларга эришиш учун доимий ўзаро ҳаракатга киришадиган ўз-ўзидан (стихияли) ташкил топган кишилар гуруҳи ноформал гуруҳ деб тан олинади.

Бундай гуруҳ аъзолари орасидаги муносабат ўзаро мойиллик натижасида шаклланади. Гуруҳ аъзолари орасидаги қарашлар, мойиллик, манфаатлар умумийлиги бир-бири билан боғлиқдир. Бу ерда жамоа аъзоларининг рўйхати ҳам, мажбуриятга кўрсатма ҳам, мувофиқлаштирилган роллар ҳам бўлмайди. Улар доимо дўстона муносабатлар ва ташкилотнинг белгиланмаган схемаси (қолипидан) ўсиб чиқади. Ташкилот учун ноформал гуруҳлар асосий ролни ўйнамаслиги керак.

Шундай қилиб, ноформал ташкилот сиз учун ёки

сизга қарши ишлаши ҳам мумкин. Қандай қилиб уни ўзингизнинг фойдангизга ишлатишингиз мумкин?

Биринчидан, менежер ноформал ташкилот мавжуд-лигини тан олиши;

Иккинчидан, ноформал ташкилот менежерни мақ-садга эришиши учун қанчалик қимматли бўлишини тушуниши;

Учинчидан, ноформал сардорларни аниқлаши ва уларни бошқариши;

Тўртинчидан, ноформал ва формал ташкилотлар мақсадини бирлаштириш;

Бешинчидан менежер нима қилса ҳдм ноформал ташкилот мавжуд бўлаверишини тушуниши ва тан оли-ши керак.

Ноформал муносабатларга одамларни киришини қуйидаги тарзда гуруҳлаш нумкин:

1. Мансублик ҳисси — ўз ҳиссиётини қондириш эҳтиёжи — энг кучли ҳиссий эҳтиёжлардан биридир.

2. Ўзаро ёрдам. Ёрдам тариқасида ўз бошлиғига му-рожаат қилиши мумкин, аммо у нотўғри фикрга бор-маслиги учун ўз касбдошлари ёрдамига интилади.

3. Ҳимоя. Одамлар биладики, куч бирликда. Шунинг натижасида кишиларнинг ноформал ташкилотга ки-риши англанган этҳиеж бўлиб қолади.

4. Мулоқот. Одамлар атрофда нима бўлаётганини би-лишни хоҳпайди. Кўпчилик формал ташкилотларда ички алоқалар тизими кучсиз, баъзан раҳбарият билган ҳолда бўйсунувчилардан ахборотларни яширади, бундай пайт-да ахборот олиш учун иўл фақат ноформал ташкилот орқалидир.

5. Мойиллик (симпатия). Одамлар ким унга мойил бўлса унга яқинлашишга ҳаракат қилади.

Ноформал ташкилот формал ташкилотга ўхшаган ёки ўхшамаган бўлиши мумкин. Шунинг учун нофор-мал ташкилотни тавсифловчи қуйидаги белгиларини ажратиш мумкин.

1. Ижтимоий назорат. Ноформал ташкилот ўз аъзо-лари ортидан ижтимоий назоратни амалга оширади. Гуруҳ аъзоларига қўлланиладиган ёки қўлланилмайди-ган ҳулқий эталон меъёрини ўрнатиш ва мустаҳкам-лаш заруратини менежер билиши керак. Одатда ким бу меъёрни бузса уни ташкилотдан четлатилади.

2. Ўзгаришларга қаршилик. Ноформал ташкилотларда ўзгаришларга қаршилик мойиллиги қузатилади. Кўпинча

бу ўзгаришлар ноформал ташкилотни кейинчалик яшашига таҳдид солиши билан белгиланади.

3. Ноформал сардорлар. Ноформал ташкилотлар ўз сардорларига эга бўлади. Уларнинг формал сардордан ажратиб турадиган белгилари шундан иборатки, формал ташкилот сардорлари расмий равишда белгиланган ваколат бўйича қўллаб-қувватланади. Ноформал лидер эса гуруҳ томонидан тан олиниб қўлланади. Ноформал сардор таъсири формал ташкилотнинг маъмурий доирасидан чиқиб кетиши мумкин.

Ноформал сардор иккита биринчи даражали функцияни бажаради: гуруҳни мақсадга эришишига ёрдам беради, унинг яшашини қўллаб-қувватлайди ва мустаҳкамлайди. Бундай гуруҳларнинг мавжудлиги одатан ҳал бўлиб, улардан онгли фойдаланилса меҳнат жамоасини мустаҳкамлашга хизмат қилади.

БОШҚАРИШ ФАОЛИЯТИНИНГ МОҲИЯТИ

Ташкилотда ишнинг самарадорлиги вертикал меҳнат тақсимотининг даражаси ва босқичлари билан белгиланади.

Ташкилотда бошқариш жараёнининг ҳаракат тамойили қуйидаги 8-расмда кўрсатилган.

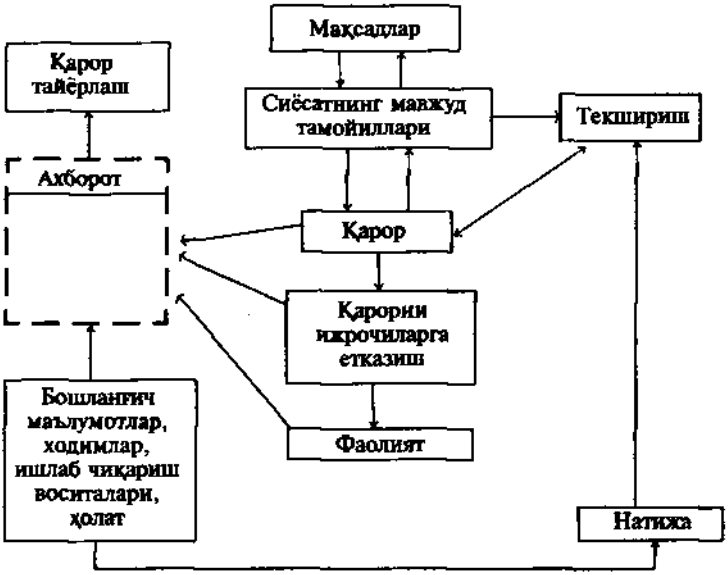
Бошқариш меҳнати ижтимоий меҳнатнинг алоҳида тоифаси сифатида ажралиб чиқди, чунки бошқариш фаолият сифатида барча биргаликда амалга ошириладиган меҳнатга хосдир.

Кенг тушунчада бошқариш — бу ташкилотни мақсадга эришиш ва шакллантириш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назорат жараёнидир. Яъни бошқариш меҳнати — бу асосий вазифаси бутун меҳнат жамоаси ва биргаликда меҳнат жараёнининг алоҳида қатнашчилари фаолиятини мақсадли йўналиши, мослашишини таъминлашга йўналтирилган ижтимоий меҳнат туридир.

Бошқариш меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

1. Фаолиятнинг уч туридан ташкил топган бошқариш аппарати ходимларининг ақлий меҳнати:

Маъмурий — ташкилий ва тарбиявий (ахборотларни қабул қилиш ва узатиш, қарорларни ижрочиларга етказиш, бажарилишини назорат қилиш)



8-расм

Аналитик ва конструктив (ахборотларни англаш ва мос қарорлар тайёрлаш).

Ахборот-техник (ҳужжатли, ўқув, ҳисоблаш ва формалоғик операциялар).

2. Моддий неъматларни яратишда бевосита эмас, билвосита қатнашиш;

3. Меҳнат предмети — ахборот;

4. Меҳнат воситаси — ташкилий-ҳисоблаш техникаси;

5. Меҳнат натижаси — бошқариш қарорлари.

Ташкилотни бошқариш жараёнида функционал ролига боғлиқ равишда раҳбарлар, мутахассислар, ёрдамчи персоналлар қатнашадилар. Раҳбарлар меҳнати бошқариш фаолиятининг юқори даражасини ифодалайди. Улар ташкилот фаолияти масалалари бўйича қарорлар қабул қилади, қуйи звено ишларини йўналтиради ва мослайди. Мутахассислар — бошқариш қарорларини амалга ошириш ва тайёрлаш функциясини бажаради.

Ёрдамчи персонал (техник ижрочилар) — бошқариш аппаратига ахборот хизматини амалга оширади. Бошқариш фаолиятида банд бўлган шахслар таркиби

ва бошқараётган жамоа профили, даражаси ва жойи, бошқариш тизимида эгаллаб турган ўрни ва бошқа белгилари бўйича классификацияланади. Ушбу белгилар бўйича раҳбарлар олий, ўрта ва қуйи даражаларга мансуб бўлиши мумкин.

Раҳбарлик даражалари

Ташкилотнинг барча раҳбарлари бошқариш ҳаракатини бажаришини фақат бир турдаги раҳбарлик фаолияти билан шуғулланаяпти деб бўлмайди. Алоҳида раҳбарлар ўз вақтларини бошқа раҳбарлар ишини мослашга сарфлайди, ўз навбатида улар қуйи даражадаги менежерлар фаолиятини бошқаради, улар эса бошқариш билан боғлиқ бўлмаган персонал-жисмоний маҳсулот яратаётган ёки хизмат кўрсатаётган одамлар ишини бошқаради.

Бошқаришнинг пирамида шаклидан кўринадики, бошқариш даражаси юқорилашган сари бошқаришдаги кишилар сони озайиб бормоқда.

Бошқаришнинг олий бошқариш даражаси — директорлар кенгаши (кузатув кенгаши раиси, президенти, вице президенти, маҳкама бошқарувчилари) билан ифодаланган.

Бу гуруҳдаги бошқариш ходимлари акция эгалари эҳтиёжлари ва манфаатларини таъминлайди, ташкилот сиёсатини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади. Шунинг учун олий даражада икки даражани ажратиш мумкин: ваколатли бошқариш ва умумий раҳбарлик.

Ўрта даража раҳбарлари олий раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ташкилотнинг фаолият кўрсатиш сиёсатини амалга оширади ва деталларга ажратилган топшириқларни бўлинмаларга етказиш, ҳамда унинг бажаралишига жавоб берадилар. Бу гуруҳга кирувчи раҳбарлар, одатда, кенг доирада ваколатга эга ва қарор қабул қилишда кенг эркинлик билан таъминланган. Улар бўлимлар раҳбарлари, корхона, ташкилот таркибидаги директорлари, функционал бўлимлар раҳбарларидир.

Бошқаришнинг қуйи звеноси кичик бошлиқлар билан ифодаланган. Буларга ишчилар ва бошқа ходимлар устидан бевосита раҳбарлик қилаётган шахслар киради. Улар усталар, бригадирлар, назоратчилар ва бошқа аниқ вазифаларни бевосита ижрочиларга етказувчи жавобгар маъмурлардир.

Қайд қилинишига кўра бошқаришнинг барча даражаларида бошқариш раҳбарлари фақат бошқариш эмас, балки ижрочилик вазифаларини ҳам бажаради. Аммо даражаси юқорилашуви билан ижрочилик функциясининг салмоғи камайиб боради (ҳисоб-китоблар кўрсатадики олий даражада умумий вақт бюджетининг 10%; ўрта даражада 50%; қуйида эса 70%гача ижрочилик билан шуғулланадилар).

Умумий вақт бюджетининг бундай тақсимланиши барча уч даражадаги менежерларини икки соҳадаги вазифалари билан боғлиқ; менежмент бўйича вазифалар ва мутахассислик бўйича вазифалар.

Олий менежмент	Стратегик қарорлар	
Ўрта менежмент	Оператив қарорлар	
Қуйи менежмент	Ишни бажариш	Фармойиш

9-расм

Маълумки бошқаришнинг ҳар қандай даражасидаги менежмент белгиланган фоиздаги вақтини бошқариш қарорлари қабул қилишга ва белгиланган вақтни эса мутахассислик бўйича қарор қабул қилишга сарфлайди.

9-расмдан кўриниб турибдики, бошқариш даражаси ошиши билан мутахассислик бўйича вазифалар салмоғи камайиб боради, менежмент бўйича эса ошиб боради.

Ташкилотнинг тури ва катта-кичиклиги, уни тармоқ ва ҳудудий хусусияти, бошқа омилларнинг таркиб тавсифига ва менежерларнинг бошқариш вазифаси ҳар уч даражасига боғлиқ равишда моҳияти ўзгариб бориши мумкин.

Бошқариш объекти ва субъекти

Бошқариш жараёни бошқарилувчи объект ва бошқарувчи субъект мавжудлигини тақазо қилади. Шундай

қилиб ҳар қандай ташкилот ўзида бошқаришнинг икки тизимчасининг бирлигини ифодалайди: бошқарувчи ва бошқарилувчи. Ҳар икки кўринишда бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалар орасидаги муносабат — бу одамларнинг ўзаро муносабатларини ифодалайди.

Шундай қилиб, бошқариш объекти деганда ташкилотнинг алоҳида тизимчалар ёки бошқариш ҳаракатига йўналтирилган бутун ташкилот тушунилади.

Бошқариш субъекти — бошқарувчи ҳаракатини амалга ошираётган орган ёки шахсни ифодалайди. Боғлиқ равишда ташкилотнинг ўзи бир вақтнинг ўзида бошқариш объекти ва субъекти бўлиши мумкин.

Мисол учун корхонада директор бошчилигида бошқарув аппарати бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизимчалар эса цехлардир.

Бир вақтнинг ўзида маъмур (корхона директори) ўзидан юқори ташкилотга нисбатан бошқарилувчи тизимга ва буйруқ, йўриқнома, кўрсатма, фармойиш берувчи ташкилотга эса бошқарувчи тизимча бўлиши мумкин.

Шундай қилиб қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти ҳам бошқариш субъектини ифодалайди. Қонунлар ва суд қарорлари билан давлат бошқаришига таъсир кўрсатадиган объектлар бир неча белгилари билан классификацияланади:

Ҳал қилаётган вазифаси даражаси бўйича — республика тармоқ, регион, фирма иқтисоди;

Фаолиятни мослашиш тури бўйича — даромадлар, капитал қўйилмалар, шахсий эҳтиёж, баҳо, турли бозорлар ва ҳ.к.;

Манзилга таъсир кўрсатиш бўйича — хусусий миллий компаниялар, турли фондлар, илмий тадқиқот марказлари, ўқув юртлари ва бошқалар.

ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШ ШАКЛИ ВА ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ СТРУКТУРАСИ

Ташкилотнинг структураси ва шакли

Ташкилий структура — бошқариш ташкилотининг асосий элементларидан биридир. У ташкилот бўлинмалари ва ходимлар орасида мақсадлар ва вазифалар тақсимоти билан тавсифланади. Моҳияти бўйича бошқариш структураси — бошқариш қарорларини қабул

қилиш ва амалга ошириш бўйича меҳнат тақсимотининг ташкилий шаклидир.

Шундай қилиб, бошқаришнинг ташкилий тизими деганда бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларни ўзаро алоқалари таъминланаётган ва қаттиқ бўйсунши асосида жойлашган бошқариш звеноларининг тўплами тушунилади.

Бошқариш таркиби, муносабатлар, жойлашиш ва ташкилотнинг алоҳида тизимларини ўзаро боғлиқлиги бошқариш ташкилий структурасининг ички ифодасидир. У аввало ташкилотнинг алоҳида бўлинмалари орасида аниқ ўзаро алоқалар, улар орасида мажбурият ва маъсулият тақсимоти ўрнатишга йўналтирилган.

Ташкилотнинг бошқариш структурасида қуйидаги элементларни ажратиш мумкин: бошқариш звенолари (бўлимлар), даражалари (босқичлар), горизонтал ва вертикал алоқалар.

Бошқариш звеносига структура бўлимлари, ҳамда бошқаришда ўзига хос вазифалар ёки уларнинг бир қисмини бошқараётган мутахассислар киради. Уларга бир неча структура бўлинмалар фаолиятини созлаш ва мослашни амалга ошираётган менежерлар киради.



11-расм. Ташкилот бошқариш структурасининг пирамидали типи.

Бошқариш звеносини ташкил қилишга бўлимларнинг белгиланган бошқариш вазифасини бажариши асос қилиб олинган.

Бўлимлар орасида ташкил топган алоқалар горизонтал тавсифга эга.

Бошқариш даражаси деганда ташкилотнинг бошқариш тизимида маълум даражани эгаллаган бошқариш звеноларининг тўплами тушунилади.

Бошқариш даражалари вертикал боғлиқликда бўлиб иерархия бўйича бир-бирига бўйсунади: энг юқори даражадаги менежерлар қарор қабул қилгандан сўнг аниқликлар киритилиб қуйида турувчи звеноларга етказилади. Шундан ташкилотни бошқаришнинг пирамидали структураси пайдо бўлади.

Ташкилот таркибига бир фирма ёки қатнашиш тизими бўйича бирлашган бир неча компаниялар киради. (М: маълум даражадаги акцияга эгалик қилиш бўйича).

Бозор шароитига ўтиш ташкилотларнинг бир неча янги турларини шаклланишига олиб келди. Энг кўп тарқалган ташкилий шакллардан бири ижара шаклидир. Уларнинг пайдо бўлиши билан марказий бошқариш чегараланган тавсифга эга бўла бошлади. Шунинг билан боғлиқ равишда ташкилий тизимнинг бундай *тузилмалари тўла хўжалик ҳисоби* ва ўз-ўзини бошқариш асосида ташкил қилинади.

Жаҳон амалиёти кўрсатадики бозор иқтисодиёти шароитида энг ҳаётий ташкилотлардан бири заёмли (қарз) капиталини кенг жалб қилиш асосида ташкил топадиган масъулияти чегараланган жамиятдир. Улар хўжалик фаолиятини амалга ошириш мақсадида юридик ва жисмоний шахсларнинг қўйилмаларини бирлаштириш ҳисобига яратилади.

Қўшма корхоналар маҳаллий ва чет эл капитал қўйилмалари ёрдамида биргаликда хўжалик фаолиятини амалга ошириш, ташкилотни бошқариш ва фойдани тақсимлаш асосида яратилади. Қўшма корхоналарнинг яратилиши иқтисодиётга жиҳозлар ва технологияларнинг замонавий турларини; моддий ва молия ресурсларини, ҳамда бошқариш тажрибасини жалб қилиш; бозорни сифатли товарлар билан тўлдириш; маҳсулотларнинг конкуренция қобилиятини ошириш муаммоларини ҳал қилишга йўналтирилган.

Ҳиссадорлик жамияти — хўжалик фаолиятини амалга ошириш мақсадида ташкилотлар ва фуқаролар во-

ситаларини бирлаштиришнинг ташкилий шаклидир. Ҳиссадорлик жамияти, таннархининг номинал қийматига тенг бўлган маълум миқдордаги акцияга тақсимланган устав фондига, ўз мулки ва мажбурияти доирасида мулкий масъулиятга эга. Акцияларнинг умумий номинал қиймати устав фондини ташкил қилади.

Холдинг компаниялари — қимматбаҳо қоғозлар назорат пакетини эгаллаш учун, асосан саноат фирмаларини ушлаб турувчи компаниялардир. Бунда назорат вазифаси устуворликка эга, чунки молия-кредит корхоналари ва бошқа фирмалар қатнашадиган саноат компанияларини назорат қилиб, бу компанияларнинг барча занжирини қисман ёки бутунлай назорат қилиши мумкин. Ташкилот ташкилий структураларининг турлари ташқи муҳит таъсирида аста-секин ўзгариб бориши мумкин.

ТАШКИЛИЙ ТИЗИМ ТИПЛАРИ

Ташкилотнинг турли бўлимлари орасидаги алоқалар тавсифига боғлиқ равишда ташкилий структуранинг қуйидаги типлари мавжуд: чизиқли, функционал, чизиқли функционал (штабли) ва матрицали.

Бошқаришнинг чизиқли ташкилий структураси

Бу энг содда бошқаришнинг ташкилий структурасидир. Унда ҳар бир бўлим бошида барча бошқариш функциясини ўз қўлида тўплаган ва унга бўйсунувчи раҳбарларга ягона раҳбарликни амалга оширувчи барча ваколатларга эга бўлган ягона раҳбар туради.

Чизиқли бошқаришда ҳар бир звено ва ҳар бир бўйсунувчи бир раҳбарга эга бўлади, у орқали ягона канал бўйича барча бошқариш буйруқлари ўтади. Бундай пайтда бошқариш звенолари бошқарилаётган объектларнинг барча фаолияти натижаси учун масъулиятни ўзларига олади.

Бошқаришнинг чизиқли структурасида қарорлар занжири бўйича юқоридан пастга берилади, қуйи звено раҳбари юқори звено раҳбарига бўйсунганлиги учун шу мавжуд ташкилотнинг ўзига хос раҳбарлик иерархияси шаклланади (масалан: участка устаси, муҳандис, цех бошлиғи, корхона директори). Бундай пайтда

якка бошчилик тамойили қўлланилади: унинг моҳияти шундан иборатки бўйсунувчилар фақат ягона раҳбар фармойишини бажаради. Бошқаришнинг юқори органи бевосита ижрочилар раҳбарини четлаб ўтиб фармойиш бера олмайди, чунки у бошлиқ «менинг» бошлиғимнинг бошлиғидир деган тамойил ўз таъсирини ўтказади. Чизиқли бошқариш структурасида ҳар бир бўйсунувчи ўз бошлиғига эга бўлса, ҳар бир бошлиқ бир неча бўсунувчига эга бўлади. Бундай структура бошқаришнинг қуйи даражаси катта бўлмаган ташкилотларда қўлланилади. Чизиқли структурада ташкилотни бошқариш тизими ишлаб чиқаришнинг концентрацияси, технологик хусусиятларини, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортиментини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш белгиси бўйича ташкил этилади. Ҳар бир раҳбар тўла ҳокимиятга эга, аммо тор, махсус билим талаб этмайдиган функционал муаммоларни ҳал этишда нисбий кичик имкониятларга эга бўлади.

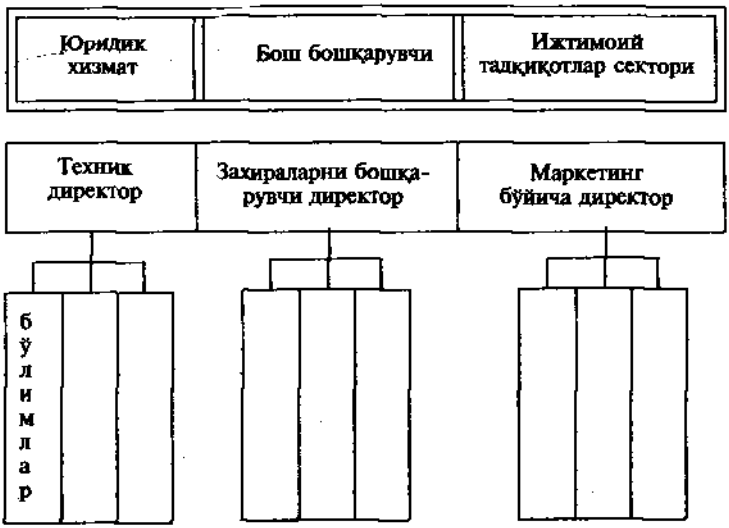
Бошқаришнинг функционал ташкилий тузилиши

Функционал бошқариш зарурий қарорлар қабул қилиш учун, аниқ белгиланган ишларни бажаришга ихтисослашган бўлинмаларнинг тўплами томонидан амалга оширилади.

Асосий ғояси шундан иборатки, аниқ масалалар бўйича алоҳида функцияларни бошқариш органи алоҳида турдаги фаолиятни бошқариш учун ихтисослашади.

Ташкилотда одатда бир йўналишдаги мутахассислар махсус структура бўлимларига бирлашади. Масалан: маркетинг, режалаш бўлимлари, бухгалтерия ва ҳ.к. Шундай қилиб ташкилот томонидан бошқаришнинг умумий вазифаси ўрта даражадан бошлаб функционал мезонлар бўйича бўлинади.

Функционал бошқариш чизиқли бошқариш билан биргаликда ижрочилар учун иккиёқлама бўйсунишни яратади.



12-расм. Бошқарувчининг чизиқли — функционал (штабли) ташкилий структуранинг схемаси.

Кўриниб турибдики, барча вазифаларни бажарадиган ва ҳал қиладиган универсал менежерлар ўрнига ўз соҳаси бўйича юқори малакага эга бўлган ва маълум бир йўналиш бўйича жавоб берадиган мутахассислар штати пайдо бўлади. (Масалан: режалаштириш ва тахмин қилиш). Бошқаришнинг бундай тизими ташкилот фаолиятини бирмунча оширади.

Бошқаришнинг комбинацияланган ташкилий тузилиши

Бошқаришнинг чизиқли ва функционал структураларининг камчиликлари маълум даражада комбинацияланган яъни чизиқли-функционал структура орқали бартараф этилади.

Бошқаришнинг бундай структурасида ҳокимиятни тўлалигича чизиқли раҳбар ўзига олади. Унга функционал бўлимлардан иборат (бошқармалар, бўлимлар, бюро ва ҳ. к.) махсус аппарат аниқ масалалар ва мос равишда қарорлар, дастурлар, режалар ишлаб чиқишга ёрдам беради. Бундай пайтда бўлинманинг функционал структуралари бош чизиқли раҳбарга бўйсинишда бўлади. Бўйсунувчилар ўз қарорларини бош раҳбар ор-

қали амалга оширади ёки (ўз ваколати доирасида) бевосита ижрочи-хизматчи раҳбарлар орқали амалга оширади. Шундай қилиб чизиқли-функционал структура ўзида ташкилий масалаларни бажаришга ёрдам берадиган чизиқли раҳбарларга бўйсунувчи махсус бўлимларни мужассамлаштиради.

Бошқаришнинг матрицали ташкилий структураси

Бошқаришнинг матрицали структураси икки турдаги структуранинг қўшилиши орқали яратилади: чизиқли ва дастурли-мақсадли. Дастурли-мақсадли структура ишида бошқариш таъсири қарорни амалга оширишда ташкилотнинг барча звенолари қатнашадиган маълум мақсадли вазифаларни ҳал қилишга йўналтирилади.

Берилган сўнгги мақсад бўйича барча ишлар тўпламини амалга ошириш амалдаги иерархия позициясига эришишдан эмас, балки дастурда кўзда тутилган мақсадга эришиш позициясидан қаралади. Бунда асосий эътибор алоҳида бўлинмалар ишини такомиллаштириш билан биргаликда, мақсадли дастурни самарали бажарилишини бажариш учун қулай шароит яратиш мақсадида фаолиятнинг барча турлари интеграциясига қаратилади. Шунинг билан биргаликда дастур раҳбарлари дастурни амалга ошириш ва уларни созлаш, бошқариш функцияларини сифатли бажаришга масъулиятлидирлар.

Чизиқли бошқаришга мос ҳолда (вертикал бўйича) ташкилот фаолиятининг алоҳида доиралари бўйича бошқариш ташкил этилади: ИТТКИ (НИОКР), ишлаб чиқариш сотиш, таъминот ва бошқалар.

Дастурли бошқариш дастур мақсадларига ўз вақтида эришиш ва унинг барча алоқаларини мослаш учун жавобгар бўлган махсус тайинланган раҳбар орқали амалга оширилади. Шунинг билан биргаликда олий даражадаги раҳбар жорий масалалар бўйича қарор қабул қилишдан озод этилади. Унинг натижасида ўрта ва қуйи даражаларда оператив бошқариш ва аниқ операция ва тартибни бажариш сифатига жавобгарлик кучайтирилади, яъни аниқ белгиланган дастур бўйича ишларни ташкил қилиш бўйича махсус бўлинмалар раҳбарларининг масъулияти оширилади. Матрицали структурада дастур раҳбари унга бевосита бўйсунувчи мутахассислар билангина ишламайди, балки аниқ дастур бўйича бажариладиган асосий ишларни белгилайди. Чизиқли

раҳбарлар у ёки бу ишни ким бажаришини белгилайди. Бошқаришни матрицали ташкилий тузилиши асосан бир қатор янги мураккаб буюмлар яратишни қисқа муддатларда, технологик янгиликларни тадбиқ қилишда ва бозорнинг тебранувчи конъюнктурасига тезда мослашиши зарурияти туғилганда қўлланилади ва раҳбарлар, мутахассислар ижодий ташаббусларини юксалтиришга қаратилган бўлади.

Ташкилий структурани лойиҳалаш ва унга қўйиладиган талаблар

Ташкилий структурани лойиҳалаш ҳақидаги қарор амалдаги структура самарасиз бўлганда қабул қилинади. Лойиҳалаш жараёнида ташкилотнинг мақсади ва вазифасини тўлиқ акс эттирадиган, энг яхши тарзда ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракат қилиш имконини берадиган, ўз ходимлари кучларини мақсадга мувофиқ, масъулият билан ишлашга йўналтирадиган, ўз мижозлари эҳтиёжларини яхши қондирадиган, юқори самарага эришиш имконини берадиган структурани яратиш вазифаси қўйилади. Ташкилий структурани лойиҳалаш уч босқичдан иборатдир.

Биринчи босқич — ташкилий структура таҳлили. Ҳаракатдаги ташкилий структура таҳлили қандай ташкилотга қўйилган талабларни аниқлашга қаратилади, яъни унинг сифатларини баҳолаш нуқтаи назаридан бошқариш структурасини рационаллиги аниқланади. Баҳолаш мезонига қуйидагилар киради:

Бошқариш тамойили — марказлашган ва марказлашмаган бошқариш муносабатлари, уларнинг оқибатлари, бошқаришнинг ҳар бир даражаси қандай назорат функциясини ўз ичига олишини белгилайди.

Бошқариш аппарати — бўлинмаларни қайта гуруҳлаш, улар орасидаги ўзаро алоқаларнинг ўзгариши, масъулият ва жавобгарликнинг тақсимланиши, фирмалар орасидаги тавсифни ўзгариши, аппаратда зарурий оралиқ звеноларни яратиш.

Бошқариш функцияси — стратегик режалашни («бизнес-режани» созлаш), маҳсулот сифатини назорат қилишни кучайтириш, акцияларни сотиш орқали бошқаришга ходимларни жалб қилиш, меҳнат мотивларига ёндашувни ўзгартириш.

Хўжалик фаолияти — *ташкилот фаолиятидаги* ноқулай жойларни аниқлаш.

Иккинчи босқич — ташкилий структурани лойиҳалаш. Бошқаришнинг ташкилий структурасини лойиҳалашга ёндашув фойдаланиладиган услублар бирлигига боғлиқ равишда тўрт гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1) Ўхшашлик (аналогия) — ўхшаш ташкилотлардаги бошқариш структураси тажрибасидан фойдаланишни кўзда тутади;

2) Эксперт услуби — эксперт-мутахассислар таклифларини ўрганишга асосланади.

3) Мақсадларни структуралаштириш — ташкилот мақсадлари тизимини ишлаб чиқиши ва уни ишлаб чиқилаётган структура билан қўшилиб кетишини кўзда тутади.

4) Ташкилий моделлаштириш — ташкилий қарорларни рационаллик даражасини баҳолаш мезонларини аниқ белгилаш имконини беради. Лойиҳалаш жараёнида қуйидаги вазифалар ҳал қилинади; бошқариш структураси типини аниқлаш; маъмурий-бошқарув персоналининг сони; ташкилот звенолари орасидаги бўйсуниш характерини белгилаш; бошқариш аппаратини таъминлаш ҳисоб-китоби.

Аммо бошқариш ташкилий структурасини лойиҳалашда унга қўйиладиган талаблар ва уларни шакллантириш тамойилларини эсдан чиқармаслик зарур. Улар:

1. Оптималлик.
2. Оперативлик.
3. Ишончлилик.
4. Иқтисодлилик.
5. Мослашувчанлик (гибкость).
6. Бошқариш структурасини қатъийлиги.

Ташкилий структурани такомиллаштириш уни лойиҳалашда лойиҳалаш тамойилларига амал қилинишига боғлиқ.

1) Бошқариш звеноларининг мақсадга мувофиқ сони ва юқори раҳбардан бевосита ижрочиларга ахборотлар ўтиш вақтини максимал қисқартириш;

2) Ташкилий структуранинг таркибий қисмларини аниқ ажратиш;

3) Бошқариш тизимида ўзгаришларга тез эътибор қаратиш қобилиятини таъминлаш;

4) Маълум масалалар бўйича энг кўп ахборотларга эга бўлган бўлинмаларга масалани ҳал қилиш учун ваколат бериш;

5) Алоҳида бўлинмаларни ташкилотнинг барча бош-

қариш тизимига бутунлай, ташқи муҳитга қисман мослаштириш. Шундай қилиб, ташкилий структурани лойиҳалаш уч босқичдан иборат: аналитик (ҳаракатдаги амалиётни ўрганиш ва ташкилий структурасини лойиҳалаш, моделлаш); ташкилий (лойиҳаланган ташкилий тузилишини жорий қилиш) ва ташкилий структуранинг самарадорлигини баҳолаш.

Ташкилий структуранинг такомиллик даражаси унинг юқори даражадаги натижаларида ифодаланади. Бошқариш самарадорлигини баҳолаш вазифаларни амалга ошириш даражаси, қабул қилинаётган қарорларни оптималлиги ва тезлиги орқали амалга оширилади.

Ташкилий структуранинг алоҳида белгиларини бир қатор коэффициентлардан фойдаланиш орқали аниқлаш мумкин:

1. Звенологик коэффициенти:

$$Кзв = Бзв : Озв$$

Бунда, Бзв — барча звенолар сони.

Озв — ташкилий структурадаги оптимал звенолар сони.

2. Ҳудудий концентрация коэффициенти:

$$К\ х.к. + К\ х.у : Т$$

Бунда, К х.у — ҳудуддаги шунга ўхшаш корхоналар сони.

Т — ҳудуддаги барча ташкилотлар майдони.

3. Бошқаришнинг ташкилий структурасини самарадорлик коэффициенти:

$$Кс = Он : Хб$$

Бунда, Он — амалдаги бошқаришнинг ташкилий структурасидан олинган охирги натижа.

Хб — бошқариш харажатлари.

Бошқариш самарадорлиги қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$Бс = \frac{Ис}{Му} = \frac{Мб : Ф\,а.о}{Я\,с.м : Хс}$$

Бунда, Бс — бошқариш самарадорлиги

Ис — ишлаб чиқариш самарадорлиги

Му — меҳнат унумдорлиги

Мб — бошқариш харажатлари умумий қиймати

Ф а.о — асосий ва оборот фондларининг умумий қиймати

Я с.м — шартли соф маҳсулот хажми

Хс — саноат ишлаб чиқариш персонали сони

Самарадорликни аниқлаш учун ташкилий структуранинг интеграциялашган кўрсаткичи энг яхши кўрсаткичдир:

$$Кэ.б.с = 1 - \frac{Qб \times Lхс}{Фк \times Ф кт}$$

Бунда, К э.б.с. — бошқариш самарадорлиги коэффициенти

Qб — бир бошқариш ходимига тўғри келадиган бошқариш харажати

L хс — умумий ишлаётганларда бошқариш ходимлари сонининг салмоғи

Fк — фондлар билан қуролланганлик (бир ишлаётганга тўғри келадиган асосий ва оборот маблағлари)

Ф кт — фондлар қайтими (асосий ва оборот фондлари бирлигига тўғри келадиган шартли соф маҳсулот)

Ташкилий структурани лойиҳалаш бўйича барча ишлар уни такомиллаштириш йўналишларини ишлаб чиқишга қаратилган бўлиб, у ташкилотни бошқариш фаолияти самарасини ошириш воситаси бўлиб хизмат қилади.

ХОРИЖИЙ ТАШКИЛОТЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

Бошқарувнинг муҳим функцияси уни ташкил қилиш функциясидир бунда фирманинг барча бўлимлари ўртасида доимий ва вақтинча ўзаро муносабатларни ўрнатиш, ташкилий тартибни белгилаш ва фирмани ишлаб туришидан иборат бўлади.

Ташкил қилиш функцияси икки йўл билан амалга оширилади: маъмурий-ташкилий бошқариш ва оператив бошқариш. Маъмурий-ташкилий бошқариш фирма тизимини белгилашни, ўзаро алоқалар ўрнатишни, бар-

ча бўлимлар орасида функциялар тақсимотини, ҳуқуқ бериш ва бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилашни ифодалайди. Оператив (тезкор) бошқариш тасдиқланган режага мувофиқ равишда фирмани ишлашини таъминлайди.

Бошқаришни ташкилий тизимини ишлаб чиқишда қуйидагилар асосий муаммолар ҳисобланади: раҳбарлар асосида масъулиятни тақсимлаш; бошқаришни аниқ схемасини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги; ахборотлар оқимини ташкил қилиш; мос равишда техника воситаларини танлаш. Фирмани бошқаришнинг ташкилий тузилиши ўзининг кўплаб турли-туманлиги, бир қанча омиллар ва шароитлар билан белгиланади. Уларга қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: фирманинг ишлаб чиқариш қўлами (ўрта, катта, кичик); фирманинг ишлаб чиқариш йўналиши (ихтисослашув, бир турдаги маҳсулот ёки кенг номенклатурада турли тармоқлар учун маҳсулотлар); чиқарилаётган маҳсулот характери ва уни ишлаб чиқариш технологияси (оммавий ёки серияли ишлаб чиқариш); фирманинг фаолият доираси (маҳаллий, миллий ёки ташқи бозорга); чет элдаги фаолияти қўлами, (жумладан ишлаб чиқариш, сотиш ва бошқалар) монополистик бирлашма тавсифи (концерн, молия гуруҳи) юқоридаги ўлчовларга асосланиб ташкилот тузилишини танлаш мумкин.

Ташкилотнинг матрицали тизими

Ташкилотнинг матрицали тизими чизиқли ва дастурли — мақсадли тизимларни қўшилишидан ҳосил бўлиб, замонавий самарали ташкилий бошқариш тизимининг намунасидир. Чизиқли тизимга мос равишда вертикал ташкилот фаолиятининг алоҳида доиралари бўйича бошқариш ташкил қилинади; НИОКР, ишлаб чиқариш, сотиш, таъминлаш бўйича.

Дастурли — мақсадли тизимга (горизонтал) мос равишда дастурли (лойиҳа, мавзу бўйича) бошқариш ташкил қилинади. Ишни матрицали тизим доирасида таъминлаш учун ишлаб чиқариш тизимига ўзгартириш киритиш талаб қилинади, яъни компанияда дастурнинг асосий ғояларини биргаликда ишлаб чиқиш учун бош мутахассисларни бирлаштирадиган махсус мақсадли бўлимлар ташкил қилинади. Бошқаришни мат-

рицали тизимида дастур раҳбари чизиқли раҳбарларга бўйсунувчи, унга боғлиқ бўлмаган функционал мутахассислар билан иш олиб боради. У асосан аниқ дастур бўйича нимани қачон қилинишини аниқлайди. Чизиқли раҳбарлар у ёки бу иш қандай бажарилишини ҳал қилади.

Маҳсулий ташкилий тузилиш

Бунда фирма тизимида мустақил хўжалик бўлимлари — конкрет маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга мўлжалланган ишлаб чиқариш бўлимларини яратишни кўзда тутади.

Шунинг билан биргаликда компанияларда ишлаб чиқариш бўлимларининг алоҳида ёки маҳсулот гуруҳлари бўйича ихтисослашуви амалга оширилиб, компания ваколатларини сотиш ва ишлаб чиқариш бўйича ваколатлари шуъба компанияларга мамлакат ичида ҳам, унинг ташқарисида ҳам берилиши мумкин.

Регионал ташкилий тизим

Регионал ташкилий тизимда компания фаолияти учун масъулият ички, шунингдек ташқи бозорда ҳам мустақил регионал бўлимлар орасида тақсимланади. Бу бўлимлар ўз фаолияти турлари бўйича ишлаб чиқариш бўлимлари, фойда марказлари, шуъба компанияларда эса масъулият марказлари бўлиши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда ҳам ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича регионал бўлимлар бошқаради. Регионал бўлимларни бошқарувчи вице-президент ёки бошқарувчи компаниянинг олий маъмуриятига бўйсинади. Марказий хизмат кўрсатиш бўлимлари билан мустаҳкам алоқада бўлади. Регионал бўлимлар молия назорати, жорий ҳисоб-китоб ва юқори маъмурият кўрсатмасига биноан режалаштириш масалаларини амалга оширади.

Бошқаришнинг аралаш тизими

Ғарбий Европа фирмаларида ташкилий тизимни тузишда тармоқ ва регионал тизимларини қўшиб олиб борилса, америкаликлар учун бошқаришнинг маҳсулот ва ихтисослашган шакллари кенг тарқалган. Бошқаришнинг аралаш тизими кенг тарқалган, шунингдек фирма доирасида ва йўналишларида, фирма ташкилий тизимини турли томонларини қамраб оладиган комп-

лекс ёндашишни талаб қиладиган замонавий шароитда ишлаб чиқариш жараёнининг умумий қонуниятларини акс эттиради. Бундай шароитларда тармоқ регионлараро йўналишларда маҳсулотни ривожлантиришни алоҳида мамлакат ва регионаллар талабларини аниқ ҳисобга олган ҳолда тўла қондиради. Кўпчилик тармоқ ва регионал тамойиллар бўйича тузилишда асосий тамойил тармоқ тамойили бўлиб, регионал тамойил ёрдамчи ёки тўлдирувчи тавсифга эга. Турли ишлаб чиқариш бўлимларига эга бўлган чет эл компаниялар фаолиятини координациялаш, чет эл бўйича марказий хизматлар ва бошқа функционал хизматлар орқали амалга оширилади.

Чет эл бошқариш фаолиятини гуруҳли бошқариш бу фаолиятларни гуруҳларга кирувчи концернлар юқори бошқарув гуруҳига кирувчи уюштирувчи — вице-президент томонидан бошқаришни бир йўналишга қаратиб уюштиришни кўзда тутади.

Марказлашган тузилиш бошқаришнинг энг содда тури бўлиб, бўлинма фаолияти яккабошчилик асосида бошқарилиб, зарур қарорлар марказлашган ҳолда қабул қилинади. Номарказлашганда эса функционал бўлинмалар асосида мустақил бошқарилиб, бўлим бошқарувчилари маълум масъулият ва ваколат билан чегараланган бўлади.

ИЖТИМОИЙ МАСЪУЛИЯТ ВА АХЛОҚ

Масъулият ижтимоий-иқтисодий муносабат сифатида ўз объектив мазмуни ва турли ифодаланиш шаклларига эга. Чунончи, менежментда маъмурий, ҳуқуқий, ахлоқий масъулиятлар мавжуд. Ташкилотларнинг бирбири билан ўзаро боғлиқ эканлиги улар масъулиятининг мазмунини ташкил этади.

Масъулият тизимининг учта асосий жиҳатини алоҳида кўрсатиш мумкин.

Биринчиси — бу ҳар бир ишлаб чиқарувчининг халқ хўжалик эҳтиёжларини қондириш ва саноат корхоналари ва бирлашмалари, қурилиш, транспорт ва бошқа ташкилотлар ихтиёрига бериладиган ресурслардан самарали фойдаланиш учун жамият олдидаги масъулиятидир. У ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларни қондиришга оид режа кўрсаткичлари, ресурс-

лардан фойдаланишнинг ва улар билан боғлиқ бўлган хўжалик ҳисоби ва рағбатлантиришнинг самарадорлик меъёрлари орқали амалга оширилади.

Иккинчиси — ишлаб чиқарувчиларнинг ўз маҳсулотлари ва хизматларини бевосита истеъмол қилувчилар олдидаги масъулияти бўлиб, у буюртмаларга ва хўжалик шартномалари, маҳсулот етказиб бериш шартномаларига, горизонтал иқтисодий алоқалар тизимига асосланади.

Учинчиси — жамоанинг даромадлар даражаси, жамоа ҳар бир аъзосининг меҳнат, маиший ва дам олиш шароитлари учун, шахснинг доимий ҳар томонлама ривожланиши учун масъулияти.

Мамлакатда бозор ислоҳотлари доирасида амалга оширилаётган тадбирларга мувофиқ иқтисодий масъулиятни янада ривожлантириш, унинг халқ хўжалигини бошқаришдаги ролини кучайтириш ана шу кўрсатиладиган йўналишда олиб борилмоқда.

Масъулият тизими ижтимоий ишлаб чиқаришнинг кооперациялашган бўлимлари ўртасидаги ўзаро пухта ҳамжиҳатликни сақлашга ёрдам беради. У кўп жиҳатдан улар ишининг самарадорлигини ва эришиладиган халқ хўжалик натижаларини олдиндан белгилаб беради. Оқибат натижада масъулият ҳар бир ишлаб чиқариш бўғини учун халқ хўжалик комплексида барқарор ва ишончли мавқеини таъминлаши керак.

Масъулият ҳамиша ҳам конкрет бўлади. Уни қандайдир мавҳум тушунча деб бўлмайди. У ҳамиша буюртмачи билан ишлаб чиқарувчи ўртасида туташ бўлимлар, корхоналар, ташкилотлар ва фирмалар ўртасидаги муносабатларда намоён бўлади.

Шунинг учун ҳам ҳозирги шароитда, ижтимоий ишлаб чиқарувчи кучларни ривожлантиришнинг объектив жараёнлари туфайли бошқарув тез мураккаблашиб бораётган бир пайтда халқ хўжалигида иқтисодий масъулиятни ўрнатишга нисбатан бошқача ёндашиш шаклланмоқда, бир ёқлама алоқага эга бўлган, фақат пастдан юқорига томон амал қиладиган эмас, балки қарама-қарши йўналишда борадиган масъулият тизими яратилмоқдаки, бунда бошқарувчи идоралар ўз ишининг сифати учун корхона ва фирмалар олдида жавоб беришлари лозим. Бошқача айтганда, раҳбарлар билан раҳбарлик қилувчиларнинг ўз масъулияти тизими вужудга келтирилиши керак.

Юқори бошқарув идоралари ва улар раҳбарлик қиладиган корхоналар фирмалар ва бошқа ташкилотлар бир хилдаги ижтимоий-иқтисодий вазифаларни ҳал қилиш мақсадида ишлашлари ўзаро масъулиятнинг шундай системасини ташкил этиш зарурлигини белгиловчи объектив асосдир. Бундай вазифаларни бажариш самарадорлиги бошқарув фаолиятига ҳам, шунингдек, ижрочилик фаолиятига ҳам боғлиқ. Шунинг учун улар ҳам (бошқарувчилар ва бошқарилувчилар) ўз ишларини пировард натижалари учун истеъмолчи олдида биргаликда (ўзаро, гарчи алоҳида-алоҳида бўлса ҳам — ҳар қайсиси ўз функцияларини бажариш учун жавоб беради) масъулият сезишлари лозим.

Ҳар бир ходимнинг мақсад ва вазифаларини аниқ таърифлаш, ана шу вазифаларни ҳал қилиш учун зарур бўлган ҳуқуқларни белгилаш, масъулиятни аниқ юклаш муҳимдир. Ҳуқуқлар ва ваколатларнинг етишмаслиги ходимнинг зиммасига юкланган вазифаларни бажариш самарадорлигини пасайтириб юборади. Ортиқча ҳуқуқлар чалкашликларни келтириб чиқаради, чунки муайян иш билан боғлиқ бўлмаган кишиларнинг ишига аралашиш имконияти пайдо бўлади. Кам ҳуқуқлар берилгани ҳолда катта масъулият юклаш ҳатто қобилиятли ходимни ҳам заиф қилиб қўяди. Масъулияти кам бўлгани ҳолда катта ҳуқуқлар бериш, ходимни ташаббуссизликка маъмурий-буйруқбозликка ўргатади. Фойда учун рақобатда, товар ва хизматлар ишлаб чиқаришдаги масъулиятдан ташқари бизнесга яна қандай масъулият юкланганлигини қараб чиқайлик.

Булардан биринчиси — ҳуқуқий масъулиятдир. Яъни менежер фаолияти Конституцияга ва Давлат қонунларига *зид бўлмаслиги керак*. Менежер учун қонунга амал қилиш бошқа фуқаролар учун қандай бўлса, унга янада оғирроқдир, чунки менежерлар асосий қонунлардан ташқари бизнес билан боғлиқ қонунларга ҳам бўйсинишлари керак.

Контракт шартларини бажариш мажбурияти. Менежер ўз фирмаси мулкдори, ҳиссадорлар, директорлар кенгаши ва ниҳоят товар етказиб берувчи ва хизмат ҳамда товарларни сотиб олувчилар олдидаги контракт шартларини бажариш учун ҳуқуқий масъулиятга эгадирлар.

Бошқарувчининг ҳуқуқий бурчи қонунга амал қилиш ва контракт шартларини бажаришидир. Ижти-

моий масъулият. Бугунги истеъмолчилар ҳуқуқларининг ҳимоячилари ва миллий озчилик, иқтисодий ҳаракат тарафдорлари тадбиркорликнинг ижтимоий масъулият масалаларини чуқур тушунишга чақирмоқдалар.

Бу масаланинг уч йўналиши бўлиб: ўз фаолиятини экологик натижаси учун масъулият; ишлаётган аёллар ва ногиронлар, миллий озчилик олдидаги ва ниҳоят истеъмолчилар олдидаги масъулиятдир.

Маъмурият нуқтаи назаридан тадбиркор томонидан табиатга етказилган ҳар қандай зарарни маҳсулот қиймати билан солиштирган бўлиши ва бу харажатлар ташкилот томонидан қопланиши даркор.

Иқтисодчилар бундай харажатларни фирма ўзи қоплайдиган ички харажатлардан ўлароқ, ташқи харажатлар деб атайдилар. Ҳозирда давлатнинг экологик сиёсати ҳал қилиниш жараёнида турган бўлсада, ҳали кўп муаммолар ҳал этилиш босқичида турибди.

Менежментдаги турли тарзда намоён бўладиган масъулиятлар энг аввало ахлоқ ва унинг қоидаларига, ахлоқ ҳулқларининг маълум бир йўналишига боғлиқдир.

Ахлоқ сўзининг кенг маъносида бу ўтган аждодларнинг иш ва бошқа муносабатлари юзасидан келиб чиқадиган кодекс ва қоидалар мажмуасидир. Бу қоидалар айниқса бошқарув ходимларига кўпроқ хос бўлиб, улар асосан қуйидагилардан иборат:

— ҳар қандай шароитда ўз ҳулқингизни бошқаришга ўрганинг, доимо меҳрибон ва хушмуомала бўлинг;

— ишга келганда ҳамкасбларингиз билан саломлашинг, сиз янги иш кунини бошлаётганингиздан хурсандлигингизни ва улар сизнинг ёрдамингиз ва кўмагингизга ишониши мумкин эканлигини билдиринг;

— бўйсунувчилар билан сизлаб гаплашиш хизмат муносабатларини ва меҳнат интизомини зарурий қуроли эканлигини унутманг;

— бошқаларни диққат билан эшитинг, улар томонидан билдирилган таклифларни рад қилманг, лукма ташламанг, йиғилишларда фаолликни рағбатлантиринг, чунки улар биринчи навбатда раҳбар манфаатдор бўладиган қарорлар ишлаб чиқиш учун йиғилишга келадилар;

— бўйсунувчилар топшириқларни буйруқ шаклида эмас, илтимос шаклида яхши қабул қиладилар. Ҳар

қандай шароитда ўзингизни тута билинг, бўйсунувчиларга топшириқ бераётиб, хушмуомала бўлинг;

— бўйсунувчиларга нисбатан эътиборли бўлинг, улар муваффақиятини ўз вақтида тақдирланг, агар кимнидир танқид ёки жазоламоқчи бўлсангиз унинг ёши, жинси, мижозига (темперамент) эътибор беринг;

— сизнинг ҳузурингизга келганлар билан одил бўлинг, бошқа ишларга берилиб кетманг;

— танқид кишиларга таъсир кўрсатадиган кучли восита, лекин ундан усталик ва эҳтиёткорлик билан фойдаланинг. Кишилар ўз қобилиятларини юқори баҳолайдилар, аммо ожиз томонларини ҳам англаш ҳақида академик А. Туполев шундай деган эди: «Кишилар оптимистдирлар (келажакка ижобий ишонувчилар). Улар ўз ғоялари афзалликларини тезда кўрадилар, аммо камчиликларни аста-секин ва ёмон англайдилар»;

— мустақил кишиларни қадрланг, ёпишқоқ лаганбардорлар хизматидан йироқ бўлишга ҳаракат қилинг. Бу билан сиз жамоада соғлом руҳий микроиқлимни мустаҳкамланишига ёрдам бериб, раҳбарликда умумий самарадорликни оширасиз;

— яккаҳокимлик ҳуқуқингиздан ортиқча фойдаланманг, бошқалар фикрини ҳурмат қилинг.

Шундай қилиб менежментни ташкилотда йўлга қўйилишида юқори ахлоқ меъёрларига амал қилиш ва улар орқали кишиларнинг ахлоқий хулқларини ўрганиш жамоани катта муваффақиятга олиб келади.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

НЭП — (Новая экономическая политика) Шўролар революциясининг бошланғич йилларида кўп укладли иқтисодиётни тадбиқ қилиш бўйича амалга оширилган иқтисодий сиёсат.

ТАССР— Туркистон Автоном Совет Социалистик Республикаси.

Номенклатура — юқори ташкилот ҳисобида турадиган ва шу ташкилот томонидан раҳбарлик учун белгиланган ходимлар рўйхати.

Конгломерат — турли ишлаб чиқариш бирлашмалари тури.

Бюджет — давлат, ташкилот, фирма пул тушумлари мажмуаси.

Функция — вазифа, иш, хизмат.

Координация — бошқаришда ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштириш.

ИТТКИ (НИОКР) — илмий тадқиқот тажриба конструкторлик ишлари (научно-исследовательская опытно-конструкторская работа).

Технология — ишлаб чиқаришни ташкил қилиш усуллари тавсифи.

Конъюнктура — бир соҳада юзага келадиган ҳолат.

Аналитик — таҳлил қилиш, мулоҳаза қилишга оид.

Конструктив — асос қилиб олса бўладиган амалий таклиф.

Комбинация — бир турдаги бир неча нарсанинг уйғунлашуви.

Матрица — қолип, андоза, дастур асосида бошқариш.

II б о б якуни бўйича назорат саволлари

1. Республикамизда ва хорижда бошқариш ҳақидаги фикрлар эволюцияси қандай ривожланди?
2. Бошқаришнинг қандай усуллари мавжуд, уларга тавсиф беринг?
3. Инсоний муносабатларнинг мазмуни нимадан иборат?
4. Ташкилот ишидаги юқлар, асосий кўрсаткичларни айтиб беринг, уларни тавсифланг?
5. Ф. Тейлорнинг меҳнатни илмий ташкил этиш тўғрисидаги изланишлари нималардан иборат?
6. Ташкилот тузилишини тавсифланг.
7. Бошқариш функциясининг моҳияти нималардан иборат?
8. Замонавий халқаро ташкилий тузилишнинг қандай турлари мавжуд?
9. Бизнесда ички ва ташқи муҳитлар нималардан иборат?
10. Формал ва ноформал ташкилотларга тавсиф беринг.
11. Бошқариш фаолиятининг моҳияти нимадан иборат?
12. Ташкилот структурасини тавсифланг.
13. Раҳбарликнинг қандай даражалари мавжуд?
14. Ташкилий тизимнинг қандай типларини биласиз?
15. Ижтимоий масъулият ва ахлоқ деганда нимани тушунасиз?
16. Тадбиркорлик ва ишбилармонлик Ўзбекистонда қандай ривожланмоқда?

Мустақил ишлар

1. Даврий матбуот материаллари асосида менежментнинг чет эл тажрибаси бўйича ахборот тайёрланг.
2. Бошқариш усуллари тизими бўйича таянч конспект ишлаб чиқинг.
3. Мавзу бўйича терминологияни ўрганинг.

Амалий машғулот

1. Бошқаришнинг чизиқли, функционал, комбинацияланган тузилишини органиграммасини тузинг ва уларни ижобий ва салбий томонларини таққосланг.

2. Менежмент бўйича адабиётларни муҳокама қилиш учун «давра суҳбати» уюштиринг.

III БОБ

АЛОҚА ҚИЛУВЧИ (БОҒЛОВЧИ, КОММУНИКАЦИОН) ЖАРАЁНЛАР

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. «Коммуникация жараёни»га таъриф бериш ва уни турлари.
2. Ахборот турлари ва уларнинг бошқаришдаги заруриятини изоҳлаш.
3. Бошқариш ахборотларига қандай талаблар қўйилишини таърифлаш.
4. Ахборотларни қайта ишлашда қандай техник воситалардан фойдаланиш таснифи.
5. Бошқариш қарорлари мазмуни, турлари, қабул қилиш босқичлари, вариантлар танлашни таҳлил қилиш.
6. Қандай қилиб бошқариш қарорлари самарадорлигини таъминлашнинг асосий йўналишлари.
7. Назоратнинг қандай турлари мавжудлиги.
8. Иқтисодий зиён кўрмасликни таҳлил қилиш.

МЕНЕЖМЕНТ ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ЎЗАРО КОММУНИКАЦИЯ (КИРИШУВЧАНЛИК)

Ташкил қилиш билан шуғулланувчилар нони — бу ахборотдир. Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади. Аммо фақат битта ахборотни ўзи етарли эмас. Ахборотлар мувофиқ тарзда қайта ташкил қилинса ва ишлов берилса, коммуникацион (чиқишувчанлик ёки киришувчанлик) алоқалари пайдо бўлса корхона фаолиятини самарали ташкил қилиш таъминланади. Ҳар бир амалиётчига маълумки — ахборотларни ўз вақтида зарур ҳажмда олувчига берилишигина эмас, унинг керакли бўлимга берилиши муҳим роль ўйнайди. Ахборотларнинг ўта ортиқчалиги ҳам, унинг камлиги каби негатив таъсир кўрсатади. Кўп бошқарувчилар ахборотлар оқими яхши йўлга қўйилганда ҳам коммуникациянинг бўлиши қийинчи-

лик билан пайдо бўлишига шубҳаланмайдилар. Бу пайтда ишбилармон менежерлар ташкилотни ўзини-ўзи ривожлантиришнинг дастурини ишлаб чиқишга мослашган маслаҳатчиларни ёрдамга чақирадилар. Бундай дастурлар ҳар бир кишини ёхуд гуруҳни ўзаро киришувчанлик диалектикасини ўрганишга, ўз муаммоларини ҳал қилишда конструктив қатнашишга ўқитади. Агар ҳар бир кишини ривожлантиришни рағбатлантиришга эришилса, бу бутун ташкилотга фойда келтиради. Бошқариш — бошқаларни ҳам ютуққа олиб келиш демакдир, уларнинг муваффақияти умумий мақсадларга эришишга хизмат қилади. Тамойилга кўра ҳар бир ташкилот ривожланишнинг уч фазасини ўтайди: бошланғич, ташкилий, интеграцион. Биринчиси — энг муаммосиз, чунки ахборот-киришувчанлик алоқалари худди катта оиладагидек мавжуд бўлиб, мақсадга нисбатан бирлик ва аниқликни мавжуд қилади.

Ташкилий ифода эса ҳис-туйғуга (эмоционал) асосланган муносабатлар орқада қолиб уларга тўсиқ сифатида қаралади. Ташкил қилишнинг технологияга асосланган ва рационал тамойиллари афзалликларга эга бўлган, ўзаро алоқалар тугаб, ҳақиқий киришувчанлик кам бўлади. Бунда меъёрий-зарурий ахборотларни чегаралаш мураккаблашиб кетади. Бу пайтда ҳақиқий ташкил қилиш маданиятини шакллантириш осон эмас. Фақат бир мунча корхоналаргина интеграция фазада бу масалалар билан шуғулланишни уддалай оладилар. Бу фазада ташкилотни мудроқ ҳолатдан имконий эҳтиёжлар ва алоҳида ходимлар хоҳиши ва гуруҳларининг умумий мақсадлари доирасида интеграциялаш орқали унумли ривожланишга ўтказиш мумкин. Бу масалани ташкилот ўз кучи ва дастури орқали ҳал қилмаса унда янги мақсадлар тепадан мажбурлашга олиб келиши мумкиндай туюлади. Аммо таркиб топган тизимлар можароларни одатдаги бостириш услублари, «ишчанлик» мулоҳазалар афзалликлари қарши натижага эга бўлса «ташқаридан» малакали мутахассис ёрдами фойдадан холи эмас. Унинг асосий мақсади ахборотлар ва киришувчанлик (коммуникацион) алоқаларни амалийлигини оширишдир.

Бундай пайтда ахборотни олувчи, узатувчи ва манба маълум қонуниятларга бўйсунади. Ахборотга талаб ва эҳтиёж ўрганилади. Ахборотларни ўз эгаларига етказиб бериш шакллари ва оқимларининг амалдаги ҳола-

ти ўрганилиб, ахборот ва киришувчанликдаги тақчиллик аниқланади. Ҳар бир бошқарувчи ахборотларга эга бўлишнинг маълум бир афзалликларига эга бўлиши, ахборотни олувчига ва киришувчанлик алоқаларига тўсқинлик қиладиган фильтрлар ва руҳий тўсиқларни топиши зарур.

Чуқур билимсиз, ҳақиқий киришувчанлик мумкин эмас, фақат доимий ўрганиш орқали одам ўз талантини намоён қилади, фақат шундагина у кўп томонли фаолиятга қобилиятли бўлади.

Агар биз ахборотлар ва киришувчанлик алоқалари яхшиланишини хоҳласак, унда алоқалар ҳажмидаги махсус билимларга эга бўлишимиз ва ҳулқимизни ўзгартиришимиз лозим.

Ҳар бир гуруҳда тўғри ва қайта алоқалар мавжуд. Ҳозирги ривожланган тарздаги меҳнат тақсимоти натижасида биз барча операцияларни мустақил бажариш имкониятидан маҳруммиз, шунинг учун бизга бошқалар билан ҳамкорлик жуда ҳам зарур.

Шундай қилиб ўзаро коммуникация (киришувчанлик) — бу ўзаро тушунишга олиб келадиган ғоялар ва ахборотлар билан айрибошлашнинг икки томонлама жараёнидир.

Коммуникация (киришувчанлик) муваффақиятига ишонч ҳосил қилиш учун қайта алоқаларга эга бўлиш керак. Бошқарувчилар қайта алоқаларнинг самарадорлигини икки шартини эсда тутишлари лозим:

Биринчиси — ҳар доим ходимлар билан мулоқотга киришда қайта алоқаларнинг аниқ усулларини кўзда тутиш. Энг яхши иш гуруҳлар йиғилиши ёки шахсий суҳбат.

Иккинчиси — кишиларга эътибор. Қайта алоқаларнинг муҳим сигналлари сезилмайдиган шаклда қабул қилинади. Ким билан мулоқотга киришилса унинг ҳулқи, кўз ифодаси, овоз тони ва ишорасини сезиб олишга эътибор бериш лозим.

Қайта алоқаларни ташкил қилишда ташкилот расмий ахборотларини тарқатишнинг икки йўли мавжудлигини эсда тутиш керак: вертикал (иерархия даражаси бўйича пастга ва юқорига) ва горизонтал (бир хил ходимлар орасида).

БОШҚАРИШДА АХБОРОТЛАР

Бошқариш ахборотлари деганда бошқариш объекти ҳолати ҳақидаги воқеалар, фактларни билиш, баъзи маълумотлар тўғрисидаги рақамлар йиғиндиси тушунилади.

Ахборотлар бошқариш жараёнида унинг ҳолатини объектив акс эттирадиган объект билан субъект орасидаги алоқа шакли эътиборга олинади. Корхонани бошқариш персонали учун ахборотлар (А) меҳнат воситаси ва *натижасидир. Меҳнат предмети* — бу товарларнинг келиши, савдо, реализация ҳақидаги ахборотлар меъёрий маълумотлар ҳақидаги хабарлардир. Меҳнат воситаси — ахборотларни изчиллик билан қайта ишлаш қурилмаларидир. Шунинг учун корхонани бошқаришда оператив ва ишончли ахборотлар зарур. Ахборотлар сифати, унинг баҳоси ва фойдалилиги билан белгиланади. Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади. Бошқариш тизимида фойдаланиладиган ахборотлар турли белгилари билан характерланади, жумладан:

— вазифаси бўйича — режа-иқтисод, савдо, оператив, бухгалтерия, молия, статистика, кадрлар, ҳуқуқий, меъёрий, аналитик, маълумот ва ҳоказо.

— келиш характери бўйича тартибга солинган ва тартибга солинмаган бошқариш тизимига нисбатан ташқи ва ички информацияларга бўйсунади.

— доимийлиги бўйича шартли доимий ва узлукли; шартли доимийга узоқ вақт ўзгармайдиган, қайта ишлаш жараёнида кўп марта фойдаланиладиган ахборот тушунилади.

Узлукли ахборотлар шу ҳолатдаги, маълум даврга корхона ҳолатини билдиради:

— зичлиги жиҳатидан етарли, етарли бўлмаган ёки ортиқча ахборотлар.

— ташкил бўлиши бўйича бошланғич ёки асосий; бошланғич ахборотлар иш жойида пайдо бўлади, асосийси — бу бошланғич ахборотни бухгалтерия, статистик кўринишидир.

— тақдим этилиши бўйича телефон, телеграф, факс, телетайп, почта, курьер (қўлда етказиладиган).

Корхонада фойдаланиладиган ва бажарилиши учун бериладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

— ишончлилик,
— тушунарлилик,
— оперативлик,
— бир маънолилик,
— тежамлилик.

Ахборот ҳажмини доимо ортиб бориши кўп вақт йўқотишга, қайта ишлашда қийинчилик туғдиради ва қарор қабул қилиш чўзилиб кетади. Шунинг учун ахборот вазифалари оқимлар бўйича гуруҳланади. Ахборот оқими йиғилишининг (ташкилий расмийлаштирилиши): алоқа турлари, техник воситалар бўйича ташкилий расмийлаштирилиши ахборот системасини (тизимини) ташкил қилади. Ахборот тизими оддий ва мураккабга бўлинади. Оддий ахборот, деб бошланғич ахборотнинг пайдо бўлган жойидан тўғри фойдаланиш жойига берилишига айтилади. Мураккаб ахборот тизими деб уни қайта ишлаш, таҳлил ва мураккаб ҳисобларни қайта ишлашга айтилади.

— механизациялаш ва автоматлаш даражаси бўйича: қўлда, ярим механизациялашган, ярим автомат ва автоматли гуруҳларга бўлинади.

Корхона раҳбари доимо ахборот билан иш олиб боради. Ахборотни қайта ишлаб, тизимга солиб қарор қабул қилади ва фармойиш тарзида қўл остидагиларга етказилади. Унинг самараси ахборот тўлалиги, ишончлилиги раҳбарни корхона — хўжалик ҳолати ҳақидаги тасаввури даражасига боғлиқ.

Бошланғич ахборот иш жойида тайёрланади ва маълум формада бошқариш аппаратига ёки ҳисоблаш марказига берилади.

Корхонада телефон, телетайп, телеграф, факс, радио, компьютер алоқалар кенг қўлланилади.

ЭҲМ бор жойларда ҳисоблаш машиналари билан тўғри алоқа мавжуд бўлади, агар ҳудудий жиҳатдан кенг бўлса, бошланғич ахборот шакллантирилади ва тўплам бўйича пунктлар ташкил этилади. Ахборотга талаблар бошқариш қарорлари мазмунини белгилайди.

Ахборот тўплами қуйидаги талабларни қондирса унда қарор қабул қилиш учун мақбул дейиш мумкин: — вазифа мазмунини тўла акс эттирса, маълум даврга корхона ҳолатини акс эттирса, ўз вақтида субъектига етказилса, мураккаб қайта ишловсиз қўллаш мумкин бўлса.

Ахборотни тартибга солиш раҳбарнинг вақтдан фой-

даланишининг муҳим шартидир, уни бажариш эса раҳбарнинг бурчидир. Ахборот таркиби лавозим йўриқномаси бўйича белгилаб қўйилади. Илмий-техника тараққиёти тезлашган даврда фан-техника ютуқларини, илғор тажрибани қўллаш муҳим аҳамиятга эга. Мутахассислар ва раҳбарлар тадқиқот олиб бориши, усиз янгиликни тадбиқ қилиб бўлмайдиган техник ахборотлар билан бошлашни билиши зарур. Ҳар бир техник, технологик ва ташкилий ахборот олдиндан синчиклаб текширилади ва корхонага мос равишда мутахассислар томонидан созланади. Раҳбар билимининг юқори бўлиши янги маълумотлардан тўла фойдаланишга ёрдам беради. Ҳозирги фирма ички тизимида қуйидаги ахборотларни қайта ишловчи техник воситалар қўлланилади:

— катта габаритли ва шахсий ЭҲМ

— микропроцессорлар

— телеалоқалар воситаси

— электрон ёзув машиналари, компьютерлар, микроЭҲМга ўрнатилган терминал қурилмалар

— матн ахборотларини қайта ишловчи автомат воситалар.

Ҳозирги замон шароитида ЭҲМлар аввало маълумотларни қайта ишлаш ва ҳисоб-китоб ишларини бажаришда ишлатилади. Бозор шароитидаги бошқарувда муваффақиятли бошқарилаётган корхона, ташкилотлар фаолияти, иқтисодий, илмий-техникавий, тижорат, ижтимоий ва бошқа ахборотларни ўзига мос равишда олиш ва фойдалана билишга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Менежментда ўзига хос ахборот тизимига эгалик — товар ишлаб чиқариш фаолиятини узоқ муддат давом этишига, тезлик билан такомиллашиб боришига, харидоргир бўлишига сабаб бўлади. Бошқарувдаги ахборот тизими кишилар, мижозлар ва услубий йўллар, ўзаро алоқалар, турли алоқадорлик, кадрлар муаммоси каби доимий ҳаракатдаги тизим ҳисобланиб, энг аниқ ахборот йиғиш, тавсифлаш, таҳлил этиш, баҳолаш, шунингдек, ўз вақтида тарқатишга мўлжалланади. Бошқарувдаги ахборотлар тизимидан товар ишлаб чиқаришда режалаштиришни такомиллаштириш, маркетинг тадбирларини амалга ошириш ва бу тадбирлар ижроси устидан назорат қилиш мақсадида фойдаланилади. Ахборот тизими муайян изчилликда амалга ошириладиган мустақил ахборотларнинг алоҳида гуруҳи-

дан иборат бўлмай, балки бутун бир комплексдир. Бундан кўриниб турибдики, бошқарилаётган корхоналар, ташкилотлар учун ахборот тизимини ягона андоза, қолипга тушириб бўлмайди. Барча бошқарилаётган корхона, ташкилотларнинг ўз ишлаб чиқарадиган товарига қараб ахборот тизими ҳам турлича шаклда ташкил этилади. Ҳар бир бошқарилаётган корхона, ташкилот, фирмалар ахборотга бўлган ўз талаб ва эҳтиёжларини ҳамда атроф-муҳитнинг ўзига хослигини эътиборга олиб, ахборот тизимининг турли таркибини (структурасини) қўллайди. Бунда улар ифодалаш, шунингдек, ўзаро қиёслашга имкони бўлган бир қатор талабларни бажаришга эътиборни қаратадилар. Булар ахборотни қайд этиш тезкорлиги, таҳлилийлик даражаси, компьютер техникасини қўллаш, ахборотни узатиш ва ахборотдан фойдаланиш тартибидир. Бошқарувда ахборот тизими асосан икки гуруҳга бўлинади. Биринчиси, оператив (тезкор) тизим, иккинчиси ёрдамчи тизим. Оператив тизимлар бошқариш бўйича тадбирлар, яъни қарорлар тайёрлашни ўз ичига олади. Бундай тизим ёрдамчи тизимлардан олинган ахборотлардан фойдаланиб амалга оширилади.

Ёрдамчи тизимлар бошқарилаётган корхона, ташкилот, фирмалар учун зарур бозорни тадқиқ этиш, маълумотларни тўплаш ва уларни тартибга солиш ҳамда маълумотларни олиш ва ундан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган барча ҳаракат-амалларни ўз ичига олади. Маркетинг бўйича йирик мутахассис Ф. Котлер ахборот тизимини тўртта ёрдамчи тизим йиғиндисидан иборат деб кўрсатади: ички ҳисобот бериш тизими; ташқи жорий маркетинг ахборотини тўплаш тизими; тадқиқот тизими; ахборотни таҳлил қилиш тизими. Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатлардаги бошқарувда компьютер техникасини кенг қўллаб, аниқ қарорлар қабул қилишда кундалик ахборотлардан тезкорлик билан фойдаланадилар. Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларига ўтиш даврида ҳам бошқарувдаги ахборот тизимларидан ўринли ва унумли фойдаланиш зарурияти туғилди. Бундай зарурриятни қондириш учун товар ишлаб чиқариш кўрсаткичлари бўйича даврий ҳисоботлар, бухгалтерия баланси, товар оборати бўйича маълумотлар, коньюнктура обзорлари, савдо-тақсимот тармоғидаги товарлар ҳақида ва уларнинг ҳаракати тўғрисидаги ахборотлар ички ахборот тизими си-

фатида юзага келди. Ички ахборот тизимининг ривожланиш йўналишлари товар ишлаб чиқаришдаги ахборотларнинг ўзаро мустаҳкам алоқадорлигига эришиш ҳисобланади. Ҳозирги даврда товар бозорида аниқ бир корхона, ташкилот, фирманинг иштирокини ифодаловчи кўрсаткичларга кам эътибор бериляпти. Бу ўз навбатида товарга нисбатан талаб ва эҳтиёжни билишни қийинлаштиради, шунингдек товар олди-сотдиси муддати узайиб боришига сабаб бўлади. Бундай ҳолат ахборотнинг тақчиллигидандир. Агар ички ахборот тизими аниқ йўлга қўйилса, товар ишлаб чиқаришдаги бир-бирини хабардор қилиш тезкорлиги товар айирбошлашда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Ташқи жорий ахборот тўплаш тизими раҳбарларни энг охирги воқеалар ҳақидаги маълумотлар билан таъминлайди. Бунинг учун бошқарилаётган ташкилот, корхона, фирма ва бошқалар ўзларининг вакилларини ахборот тўплашга жалб қилади, махсус бўлимлар ташкил этади, ташқи жорий маркетинг ахбороти берадиган бетараф хабарчилар маълумотидан фойдаланади. Ахборот манбалари асосан даврий нашрлар, китоблар, корхона, ташкилот, фирмалар маълумотномалари, каталоглар, статистик маълумотлар тўпламлари, лойиҳа, йўналишлар ҳисобланади. Бошқариш ахборот тизимида тадқиқотлар тизими алоҳида эътиборга эга. Тадқиқот тизимининг вазифаси, товар ишлаб чиқаришда бошқарувнинг аниқ йўналишлари масалаларини ҳал қилиш, турли тадбирларни аниқлаш учун бозор вазиятини тавсифлайдиган маълумотларни мунтазам аниқлаш, йиғиш ва таҳлил қилишдир.

Ташкилот, корхона, фирма ва бошқаларнинг бошқарув ташкилий таркибида юқоридаги фаолиятларни бажарувчи бўлим мавжуд бўлади. Тадқиқот тизимида фаолият кўрсатадиган мутахассислар турли масалаларни ҳал этишга жалб этилади. Турли ихтисосдаги мутахассислар — математиклар, социологлар, статистлар, психологлар — режалаштириш, моделлаштириш, программалаш бўйича мутахассислар ахборотларни тадқиқот тизимида товар ишлаб чиқариш ва айирбошлашнинг асосий масалаларини тезкорлик билан ҳал этишга имкон берадилар. Ахборотларни таҳлил этиш негизида статистика банки ва моделлар банки етади. Ахборотлар таҳлил этилганда қуйидагиларга эътибор берилади: танлаб олинган маълумотлар билан уларнинг ста-

тистик жиҳатдан ишончли бўлиши ўртасидаги ўзаро боғланишга; товар ишлаб чиқаришдаги асосий ўзгаришларни аниқлашга; товар ишлаб чиқаришдаги ўзгаришнинг товар сотилишига таъсирини ўрганишга; ахборотларнинг бошқарувдаги муҳимлик даражасини аниқлашга; ахборотдан унумли, ўринли, оқилона тезкорлик билан фойдаланиш имкониятларини ойдинлаштиришга ва бошқа шу сингариларга. Ёрдамчи тизимлар ахборот тизимининг энг мураккаб таркибий қисми ҳисобланади. Республикамизда тижорат-ахборот марказлари, маркетинг, консалтинг хизматлари тобора кўпаймоқда. Улар тайёрлаган материаллар ҳам ривожланган, такомиллашган бозор шароитидаги ахборотларга қўйиладиган талабларга жавоб бермаса-да, уларнинг хизматидан фойдаланиб бошқарилаётган корхона, фирмалар, ташкилотлар товар ишлаб чиқариш ва айирбошлашда бирмунча ижобий натижаларга эришмоқдалар. Демак, республика ахборот хизматлари уюшмасини ташкил этиш ҳар қандай ташкилот ишининг малака ва маҳорат даражасини кафолатлаши мумкин. Ҳозирги Ўзбекистонда илмий-техника ахбороти билан шуғулланадиган икки юздан ортиқ хизмат бўлимлари мавжуд. Кези келганда шуни айтиш ҳам жоизки, ахборот хизмати ходимлари зиммасига жуда масъулиятли вазифалар юклатилади. Масалан, ривожланган мамлакатларда ялпи миллий маҳсулотнинг 50% дан ортиқроғи ахборот тайёрлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш ҳиссасига тўғри келади. АҚШда жами ишчи кучининг ярмидан кўпроғи ахборот ходимларига тўғри келади. Иш вақтининг учдан икки қисми ахборот фаолияти турларига сарфланади, иш ҳақини 67 фоизи ахборот соҳаси ходимларининг меҳнатига тўланади. Бундан ходимларнинг иш ҳақи бошқа хўжалик соҳаларига қараганда 35% юқорироқдир. Бундай фактлар бошқаришда ахборот тизимининг бўлиши ва аниқ мақсадга қаратилиши товар ишлаб чиқаришда ва уни айирбошлашда барча бозор иқтисодиётида ишлайдиган корхона, ташкилот, фирмалар учун алоҳида эътиборга молик бўлган муаммо эканидан далолат беради. Корхоналар ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятининг йўлга қўйилиши билан коньюнктура-тижорат ахборотларини йиғиш, сақлаш, таҳлил этиш, сотиш ишини йирик компаниялар, ахборот марказлари, консалтинг, маркетинг хизматлари ўз қўлларига оладилар. Банклар, биржалар, компаниялар,

фирмалар корхоналар фаолиятини бошқариб, катта ҳажмдаги ахборотларни ўз қўлларига тўплайдилар. Мижозлар ўртасида ўзаро ахборот алмашинуви ҳам амалга оширилади. Бундай алмашинув шартнома асосида олиб борилади. Ахборот тизимини техникалаштириш айниқса, банк фаолияти, молиявий харажатларни бажариш, кредитлар бериш, валюта ва акциялар сотилишида зарур ва ишончли воситага айланади. Чунки банк операцияларида тезкорлик, аниқлик муваффақият гаровидир. Кундалик беҳисоб ахборотлар оқимида реклама алоҳида ўрин эгаллайди. Ҳозир, айниқса, товар ҳақида атрофлича маълумот берувчи ҳақиқий рекламага эътибор қаратиляпти. Кўпгина рекламаларнинг таркибий қисми ахборот маълумотлари ва мурожаатнома ҳисобланади. Реклама мурожаатномасига товар ҳақидаги проспектлар, каталоглар, варақалар ва бошқалар қўшиб жўнатилади. Бу ҳам ахборот тизимидаги хизматларни такомиллаштириш йўлларидан бири ҳисобланади. Ахборот воситаси орқали товарлар ҳақида маълумот ва уни айирбошлашдаги самарадорлик ахборот олувчиларни тўғри танлашга боғлиқдир. Бошқарувда ахборот тизимидан фойдаланишда телекс, телефакс, товарлар картотекаси каби воситаларни кенг қўллаш бозор муносабатларида ижобий натижалар беряпти. Бозор муносабатларини амалий ташкил этишда бозор, товар ҳақидаги объектив маълумотлар муваффақиятни таъминлайди. Бошқарувда ахборот тизимидан фойдаланиш бир неча ўзига хос қоидалар йиғиндисини ташкил этади. Булар: биринчидан, ахборот банки, маълумотлар хизмати ва бошқалар ҳам бизнес эканлиги. Бу бизнес жуда қимматли ва аниқ бўлиши лозимлиги. Бошқарилаётган корхона, фирма, ташкилот ва бошқаларда маълумот банки мавжуд бўлиши. Иккинчидан, ахборот тизимидан фойдаланган ҳолда товарларга янгиликлар киритиш ва такомиллаштириш. Янгиликларни тез жорий этиш. Учинчидан, ахборот тизими фаолиятидан келиб чиқиб, бошқарилаётган ташкилот, корхона, фирма ва бошқалар имкониятини маълум мақсадга сафарбар этиш. Тўртинчидан, маълумотларни товар ишлаб чиқарувчи кучга айлантириш. Ахборот тизимидаги ёрдамчи тизимлар фаолиятидан фойдаланиб, янги ғоялар, техника тараққиёти ютуқлари, илмий таҳлиллар натижалари кабиларни товар ишлаб чиқаришда ҳаракатлантириш. Демак, бошқарувда ахборот тизимидан фойдаланиш

товар ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга ҳам сабаб бўлади.

БОШҚАРИШ ҚАРОРЛАРИ, УЛАРНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУРЛАРИ

Менежер фаолиятининг асосий кўрсаткичларидан бири уни тўғри қарор қабул қилиш қобилиятидир, чунки у бошқаришнинг тўртта функциясини бажариш жараёнида: режалаш, ташкил қилиш, мотивлаш ва назорат — доимо қарорлар оқими билан иш олиб боради.

Қарор ишлаб чиқиш — раҳбарлар фаолиятида ижодий жараёндир. У одатда қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

— мақсадни қўйиш ва ишлаб чиқиш
— муаммони ўрганиш
— қабул қилинаётган қарорнинг мумкин бўлган оқибатлари ҳамда самаралилик мезонларини танлаш ва асослаш
— қарор вариантларини кўриб чиқиш
— қарорни ижрочиларга етказиш
— қарор бажарилишини назорат қилиш

Бошқариш қарори деганда муаммоли вазиятни ҳал қилишга йўналтирилган акт: муқобил (икки ва кўп вариантдан бирини танлаш) танлаб олиш тушунилади

Кенг маънода бошқариш қарори ўзаро боғлиқ мақсадга йўналтирилган ва бошқариш масалалари реализациясини таъминлайдиган мантиқий изчилликдаги бошқариш ҳаракатлари тўпламини ифодалайдиган бошқариш меҳнатининг асосий туридир.

Бошқариш қарорлари ва турлари

Қарорни турли белгилар билан классификациялаш мумкин. Одатда қарор аниқлик ва таваккалчилик шароитида қабул қилинади. Аниқлик шароитида менежер натижаларга ишонади, таваккалчилик шароитида у муваффақиятни эҳтимоллигини сезиши мумкин холос.

Бошқариш қарорлари қуйидагича классификацияланади:

— муддати ва оқибатлари бўйича: узоқ, ўрта ва қисқа муддатли қарорлар — қабул қилиш частотаси бўйича: бир марталик, такрорланувчи

— қамровчи бўйича: умумий, қисқа ихтисослашган

— тайёрлаш шакли бўйича: ягона, гуруҳли ва жамоавий

— муддатининг қатъийлиги бўйича: контурли, структураланган ва алгоритмик.

Ташкилий қарорлар — бу раҳбарнинг лавозими билан белгиланган вазифаларни бажариш учун вариант танлаш. Ташкилий қарорларнинг мақсади — ташкилот ўз олдига қўйилган вазифалар ҳаракатини таъминлаш.

Ташкилий қарорларни икки гуруҳга бўлиш мумкин: дастурланган ва дастурланмаган. Қарор қабул қилишга ёндашув:

1. Қарор қабул қилиш одатда осон, аммо яхши қарор қабул қилиш қийин.

2. Қарор қабул қилиш — бу психологик жараёндир, шунинг учун раҳбар томонидан қарор қабул қилиш ўз-ўзидан юқори мантиқийлик даражасигача бўлиши мумкин.

Индуктив қарорлар — бу раҳбар томонидан ҳиссиётга асосланиб тўғри деб қабул қилинган қарорлардир.

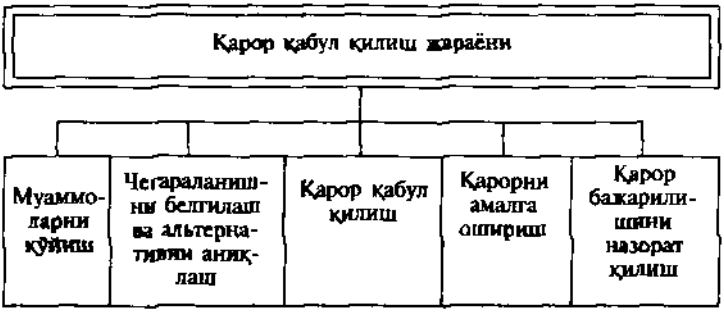
Қарор қабул қилиш жараёни

У бир қанча босқичлар ва операцияларни ўз ичига олади:

1. Вазифани ойдинлаштириш. Айтайлик цехга янги буюмни ишлаб чиқариш вазифаси қўйилди. Бунда цех бошлиғининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари натижаларини ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади.

2. Вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантни ечишда математик, график, мантиқий ва бошқа моделлар қўлланилади.

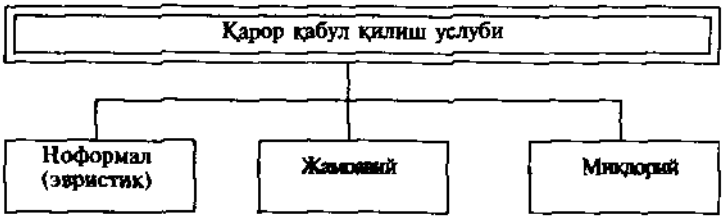
3. Қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш. Бу раҳбарлар томонидан амалга оширилади ва қарорлар компания президенти ва менежер томонидан яккабошчилик асосида ошкора усулда қабул қилинади.



13-расм. Бошқариш қарорлари қабул қилиш таркибий элементлари

Қарор қабул қилиш услублари

Барча бошқариш қарорлари қабул қилишни уч гуруҳга бирлаштириш мумкин.



14-расм. Бошқариш қарорлари қабул қилиш услубларининг классификацияси.

1. Ноформал (эвристик) услуб — бу раҳбар томонидан тўпланган тажрибани ҳисобга олиб, альтернативларни назарий қиёслаш орқали мантиқий йўналишлар ва оптимал қарорларни танлаш услуби.

2. Коллектив услуб — бошқариш жараёни қатнашчилари бўлган маълум қобилиятли, билимдон шахслар томонидан қабул қилиниб, унинг йиғими мажлис комиссия иши доирасида қабул қилинади.

3. Миқдорий услуб. Унинг асосида катта массивдаги ахборотларни (ЭҲМ ва ЭММ) қайта ишлаш орқали танлаб олишни кўзда тутадиган илмий-амалий ёндашув ётади.

Қарорларни қабул қилишнинг индивидуал услуби

Шахс, денгиздаги томчи каби, ўз қарорида акс этади. Бу маънода бошқариш қарорини шахсий профили маълум қизиқиш уйғотади, яъни ижрочиларга етказиладиган қарорлар раҳбарнинг индивидуал хусусиятлари тўпламини акс эттиради.

Фанда қарор қабул қилишнинг шахсий профилини қуйидаги турлари мавжуд:

— вазминлик типидаги қарорлар
— импульсив қарорлар
— инерт қарорлар
— таваккалчилик қарорлари
— эҳтиётлик типидаги қарорлар

Бошқариш қарорларининг самарадорлик шартлари

Менежер томонидан муқобил танлаш муаммоси бошқариш фанининг муҳим элементларидан бири бўлишига қарамай, самарали қарор қабул қилиш унинг учун муҳимдир.

Бошқариш қарорлари самарали бўлиши учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш зарур:

— қарор қабул қилишда иерархияга амал қилиш
— функцияларараро мақсадли гуруҳлардан фойдаланиш
— тўғри горизонтал алоқалардан фойдаланиш

Қарор самарали бўлиши учун ташкилот мақсади ва ҳал қилинадиган вазиятларда қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

— самаралилик
— тежамлилик
— ўз вақтидалик
— асосланганлик
— реаллик

Қарор самаралилигини қуйидаги талабларнинг бажарилиши таъминлайди:

— тўлалик
— мотивланганлик
— стрессга қатъийлиги ва мустаҳкамлиги
— бошланғич ғояни акс эттиш чуқурлиги
— келишганлик
— аниқлик
— қайишқоқлик (гибкость)

Қарор — раҳбар меҳнатининг асосий маҳсулидир. Бу директив акт бўлиб, қўйилган мақсадларга эришиш учун ўнлаб, юзлаб, баъзан эса кўп минглаб кишиларнинг биргаликдаги ҳаракатларини ташкил қилади, йўлга солиб туради ва рағбатлантиради. Ана шунинг учун ҳам уларнинг асосланган, баланслашган ва таъсирчан бўлишига тобора катта талаблар қўйилмоқда.

Фойдали қарорлар ичида ҳам энг кенг тарқалган икки турини ажратиш мумкин. Биринчисига стереотип, кўпинча оператив қарорлар киради, улар баъзан кундалик, баъзан кескин масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлиб, умумий тизим эса (демак ишлаб турган корхонанинг сифати ҳам) аввалгидек қолаверадиган вазиятда қабул қилинади. Бунда гап аслини олганда хўжалик объекти ишлашининг юзага келган механизмини сақлаб қолиш ҳақида боради.

Стереотип қарорларни раҳбар одатда анча тез, кўп тайёргарлик кўрмасдан туриб қабул қилади. Кадрларни қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, корхонани ишга тайёрлаш ва ҳоказолар ҳақидаги буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Қарорларнинг иккинчи турига ўз характерига кўра новаторларча, мазмунига кўра стратегик бўлган қарорлар киради. Улар ишлаб чиқаришдаги ва тегишли равишда унинг натижаларидаги фақат миқдор ўзгаришларигина эмас, балки жиддий сифат ўзгаришларини ҳам кўзда тутади. Бундай қарорлар синчковлик билан асосланган ва баланслаштирилган жамоавий ҳаракатлар дастуридан иборат бўлиб, белгиланган муддатларда бажарилиши мажбурийдир ва бошқариладиган объектни тизим жиҳатдан, тубдан қайта қуриш йўли билан конкрет зиддиятларни бартараф этишга қаратилгандир.

Ҳозирги пайтда стратегик қарорлар фақат технологияда эмас, балки хўжалик механизмида, ишлаб чиқаришни ташкил этишда, корхонада ижтимоий вазнятда ҳам сифат ўзгаришларининг бош қуролидир.

Режалаштирилган қарор — техникавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш илмий асосланган тахминнинг, ишга танқидий ёндашишнинг, конструктив из-

ланишнинг натижасидир. Бу, одатда, қиёсий ва омил анализларининг, ҳар тарафлама асослаш ва ҳисоблаб чиқишларининг маҳсулидир. У назарий билимларга ва илғор тажрибага асосланади. Узоқ истиқболни ҳисобга олган ҳолда муаммоларни ҳал этишга ёндашиш, воқеаларнинг боришини фақат олдиндан кўришгина эмас, балки уларнинг керакли йўналишдан боришига фаол таъсир кўрсатишга ҳам имкон беради. Айни чоғда ҳаракат қилишнинг одатдаги схемасига янгича қарай билиш маҳорати ғоят муҳимдир.

Қарорларнинг турли вариантларини ишлаб чиқиш уларни қиёсий анализ қилиш билан етказилади.

Ҳар бир вариантнинг самарадорлигига миқдор; сифат ва муддатларни, иқтисодий ва ижтимоий натижаларни оптимал қўшиш нуқтаи назаридан пухта баҳо берилгандан кейингина узил-кесил қарорлар қабул қилинади.

Қарорлар қабул қилиш. Баъзан қарор қабул қилиш жараёнини сийқа тарзда фақат энг яхши вариантни танлаш сифатида, яъни аслини олганда қандайдир техникавий ёки расмий ҳаракат сифатида тушунилади. Лекин бу нотўғридир, чунки қарорларни қабул қилиш мавҳумликдан конкретлик томон, бевосита хўжалик амалиёти томон катта одим ташланади.

Қарорни тайёрлашнинг олдинги босқичларида энг принципиал масалалар ишлаб чиқилган эди. Энди, ҳамма материаллар тахт қилиб қўйилган вақтда уларни лойиҳачиларнинг сўзлари билан айтганда, маконга «боғлаш» даркор. Ана шу ерда раҳбарнинг маҳорат кўрсатиши талаб этилади. Қарор ўз мазмунига кўра лўнда, чуқур бўлиши, кескин вазиятларни четлаб ўтмаслиги ҳамда ҳар бир ижрочи учун тушунарли бўлиши лозим.

Қарорни қабул қилиш шакли яккабошчилик биланми ёки жамоавий тарзда қабул қилинганлиги билан ҳам катта аҳамиятга молик. Бунда жамоавий ва якқабошчилик тарзида умумий хулосалар ишлаб чиқилади.

Раҳбарият бундай хулосага келгач, ташкилий шаклларни: уни тайёрлашда ким иштирок этиши, қандай материаллар кераклиги, тайёрлаш муддатлари қачонлигини белгилайди.

РАҲБАРНИНГ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛИ

Муаммоларни ижобий ҳал қилиш қобилиятидан маҳрум бўлган раҳбар, энг яхшиси раҳбарлик қилаётган ташкилотнинг эволюцион ривожланишини яхши назоратини амалга ошириши мумкин, аммо уни илғорлар даражасига чиқаришга қобилиятли эмас. Ижодий фикрловчи раҳбар, вазиятнинг хўжайини бўлади ва оптимал қарорлар қабул қилади. Муаммолар бўйича раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели қуйидагича бўлади:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги. Қарорларни муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга тўғри келади.

3. Қарорларни адолатлилиги — ҳаққонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарларга берилган ҳуқуқ даражасидагина қабул қилиниши мумкин.

4. Қарорнинг тўғри йўналтирилганлиги. Ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак.

5. Қарорларнинг қисқалиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа аниқ қарорлар қабул қилинади.

6. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги. Раҳбар ўз қўли остидагиларга топшириқларнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас.

7. Қарорларнинг оперативлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин.

Стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш

Қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш борасидаги ишнинг мантиқи раҳбарлик даражасига, вазифаларнинг характерига ва қарор қабул қилинаётган шароитга боғлиқ ҳолда бир-биридан анча фарқ қилади. Шу билан бирга конкрет ёндашувларнинг жуда хилма-хиллигидан раҳбар ҳаракатларининг умумий белгиларини ва изчиллигини алоҳида қилиб кўрсатиш мумкин: Конкрет ижтимоий-иқтисодий жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил

қилиш асосида муаммони аниқлаш; ушбу муаммони ҳал этиш учун мақсадларни, шунингдек уни ҳал этиш муддатлари, воситалари ва йўлларини белгилаш; эҳтимоли туғилган муқобилларни ишлаб чиқиш; мезонлар (капитал маблағларни тежаш, муддатларни қисқартириш ва бошқалар)ни аниқлаш ва энг қулай вариантни танлаш; қарорни қабул қилиш; унинг бажарилишини ташкил қилиш. Равшанки, бундай схемани тахминий деб билмоқ лозим. У вазиятнинг хусусиятларига ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишига қараб ўзгариши мумкин. Шунингдек, аниқ, таҳлилий ва ноаниқ вазиятлар бўлган шароитларда матрица тизимли режа асосида қарорлар қабул қилинади, унда бошқариш қарорини турли тизими мавжуд бўлиб, қийин муаммоларга тегишли бўлган мураккаблашаётган таваккалчилик шароитларида раҳбарга чизиқли бошқариш бўйича маълум қарорлар қабул қилиш имконини беради.

ҚАРОР БАЖАРИЛИШИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА НАЗОРАТ

Қарорлар бажарилишини ташкил қилиш — бажариш цикли якунловчи раҳбарнинг ўзига хос фаолиятидир. Бу ўринда раҳбар ўз ишини эмас, бошқа одамлар меҳнатини ташкил этаётганлигини ҳисобга олиши керак. Ташкилий бошқариш қарорлари буйруқ тарзида ёки фармойиш билан расмийлаштирилгандан сўнг қонун тусига киради.

Менежернинг бош вазифаси бундай қарорни созлаш ва назорат қилишнинг бажарилишини таъминлашдан иборатдир.

Шундай қилиб, қарорлар бажарилишини таъминлашни назоратсиз тасаввур қилиб бўлмайди.

Қарорлар бажарилишини назорат қилиш бошқариш циклининг энг сўнгги қисмидир. У қайта алоқалар шаклида бўлиб унинг воситасида ташкилот мақсадига эришиш учун қарорларни бажарилиши ҳақида ахборот олиши мумкин.

Назоратнинг бош вазифаси қарорларни реализациясининг берилган дастурлардан мумкин бўлган четлашишни ўз вақтида сезиш ва уни бартараф этиш учун чоралар белгилашдир.

Назоратнинг қуйидаги функциялари мавжуд:

— диагностик функция
— қайта алоқалар функцияси
— назоратни мўлжалли функцияси
— рағбатлантирувчи функция
— созловчи функция
— педагогик функция

Шундай қилиб назорат объектив заруратдир, чунки энг оптимал режалар ҳам ўз ижрочиларига етиб бормаса, уларни бажариш ҳақида объектив ва доимий назорат бўлмаса улар амалга ошмай қолиши мумкин.

ИҚТИСОДИЙ ЗИЁН КЎРМАСЛИК ТАҲЛИЛЛАРИ

Раҳбарнинг таҳлили кўпинча глобал характерга эга бўлиб, технология, хўжалик ҳисоби, ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш ва ижтимоий жараёнларни тўлиқ комплекс ҳолда ўзаро алоқадорлиги ва бир-бирини тақозо этишини қамраб олиш ва тушуниш заруриятини ифодалайди.

Раҳбар таҳлилий фаолиятининг бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида кучайиб кетган яна бир алоҳида белгиси — корхона ёки бошқа объект ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг самарадорлигига тўғри баҳо бериш зарурлигидир.Самарадорлик — олинган натижалар билан ишлаб чиқариш харажатларининг нисбатидир.

Иқтисодий таҳлилда, фирманинг баланс тизими келтирилиб ундаги активлар ва капиталлар конкрет рақамларда ифодалангандан сўнг, корхона оладиган фойдаси аниқланади, чунки бозор ислоҳотлари шароитида зарар билан ишлаш фирмани банкрот бўлишига олиб келади.

Зарарсиз ишлаш таҳлили фирма оладиган фойда ва харажатлар таҳлили орқали олинади. Қуйида «Экорн графикс» фирмаси учун фойда ёки зарарсиз ишлаш графиги келтирилган.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

Коммуникация — мулоқот, бошқаришда алоқа ўрнатиш.

Оператив — тезлик ва маҳорат билан бошқариш, қарор қабул қилиш.

Консалтинг — фирмаларнинг ташқи иқтисодий фаолияти, савдо-сотиқ бўйича маслаҳат бериш фаолияти.

Контур — нарсанинг ташқи кўриниши.

Эвристик — назарий текширишда янгиликларни кашф этиш жараёнида қўлланиладиган мантиқий усуллар.

Импульсив — қонуниятларга асосланган ички ҳиссиёт туфайли ҳаракатга келтириш.

Инерт — фаолиятсизлик, ҳаракатсизлик ёки ҳаракатни сақлаш, давом эттирмаслик.

Стереотип — бир хилдаги тез қабул қилинадиган қарорлар.

Диагностик — носозлик, режадан оғишларни аниқлаш усуллари.

Процедурограмма — қарор қабул қилиш жараёни дастури.

III боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Бошқариш қарорларининг қандай турлари мавжуд?
2. Қарор қабул қилиш усулларига таъриф беринг.
3. Қарор қабул қилиш қандай босқичларга бўлинади. уларнинг моҳиятини таърифланг.
4. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилишда қандай усуллар қўлланилади?
5. «Коммуникация», «коммуникация жараёни»га таъриф беринг ва асосий коммуникация турларини айтинг.
6. Қарорга таъриф беринг ва асосий турларини айтиб беринг.
7. Бошқаришда ахборотлар қандай роль ўйнайди?
8. Қарорларнинг қандай турларини биласиз?
9. Иқтисодий зиён кўрмаслик учун раҳбар нималарга эътибор бериши керак?

Мустақил ишлар

1. Корхонани бошқариш тизимида бухгалтериянинг асосий функцияларини аниқланг.
2. Сизга маълум бўлган корхона асосида алоқа турлари классификациясини тузинг ва уларга таъриф беринг.

Амалий машғулот

1. Бошқариш қарорлари қабул қилишнинг процедурограммасини тузинг.
2. Ўзингизга таниш бўлган корхона мисолида уни тахминий бюджетини ва иқтисодий зиён кўрмаслик тадбирини тузинг.

IV БОБ

БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. Бошқариш функцияси матрицасига тавсиф бериш.
2. Стратегик режалашнинг аҳамияти ва моҳиятини тушунтириб бериш.
3. Фирма ишлаб чиқариш фаолиятида мотивлашнинг зарурияти.
4. Фирма қандай қилиб дастурий мажмуасини ишлаб чиқиши ва мақсадни белгилаши.
5. Стратегик режалаш босқичларини тавсифлаш.
6. Ваколатларни топширишда қандай омилларга асосланиш зарурияти.
7. Мотивлаштиришда эҳтиёжлар турини санаш ва уларни баҳолаш.
8. Менежментда қўлланиладиган назорат турларини таҳлил қилиш.
9. Оралиқ назоратларни ташкил қилиш асослари.
10. Назоратни амалга оширишда ахборотлардан унумли фойдаланишни баҳолаш.

БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯСИНИНГ МОҲИЯТИ ВА ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИГИ

Бошқариш — бошқаларни ўзинг тўғри деб ҳисоблаган нарсани бажаришга ундаш эмас, бу аниқ мақсад сари бошқаларни ҳаракатга қўзғашдир. Буни бошқариш жараёни тасвирланган 4-расмдан аниқлаш мумкин. Бу жараён имкониятларни топиш ва мақсад қўйишга асосланади. Бошқариш ташаббускорлари олдиндан режалаштирилган, қандай эришиш йўлларини билишни ўйламаган ҳолда, кунига миллионлаб телефон гаплашувларини амалга оширадилар. Вақт ва пул бекорга сарфланади. Катта ва кичик хатолар қимматга тушади. Фақат ким режалаштирса, у ташкил қилиши мумкин.

У ким нимага жавоб беришини (бошқариш жараёни тизими) қандай кетма-кетликда бошлашни (жараён-

ни билиш), бунинг учун қандай воситалар зарурлигини (жараённи таъминланиши) аниқлаши зарур.

Бунда бошқариш жараёнини ривожлантириш, муҳим бўлинишга етиб келади. Бу пунктда бошқарувнинг «ишлаб чиқарувчидан» ажралишидир. Ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланиш кўпроқ мустақил ишлашга интилишни тақозо қилади. Буни ишлаб чиқариш масалаларини илгари сурган мутахассислик хусусияти талаб қилади.

«Ким ишлаб чиқарса у бошқармайди, ким бошқарса ишлаб чиқармайди» — деган тамойил барча ҳолларда тасдиқланади.

Бошқаришни америкаликлар оддий қилиб қуйидагича таърифлайди: «Бирор ишни бошқалар қўли билан бажариш». Ким бошқарса аниқ мақсадлар қўйиши ва уни кўриши керак.

Бажарувчи агар у иш ҳатто унинг соғлиғига путур етказса ҳам, тўла қоғозли портфели билан уйга кетса ҳам, якшанба кунлари ишга келса ҳам, ҳамма нарсани ўзи ҳал қилишга ҳаракат қилади, чунки ҳамма нарсани ҳаммадан яхши билади ва ҳақиқатга ҳам тўғри келади, бошқарувчи «ишлаб чиқарувчи»дан фарқли равишда ўз «ваколатларини» бошқаларга беради.

«Ишлаб чиқарувчи» ўзи учун энг яхши ходимдир. Немис иқтисодиётининг урушдан кейинги катта ютуқларга маълум даражада шундай «ишлаб чиқарувчи»ларнинг бор кучини сарфлаб ишлаши орқали эришилган эди. Аммо улар бир нарсани билмайди: улар бошқаларнинг ўсиши учун шароит яратмайдилар. «Ишлаб чиқарувчи» бошқаришни билмайди, чунки у ким нимага қобилиятли эканлигини кўрсатишга имконият бермайди, у муваффақиятларни фақат ўзиники қилиб, бошқаларни бундай рағбатдан маҳрум қилади.

Бошқариш жараёни — доимо ижодий жараён, у янги ғояларни такомиллаштиришга тайёргарликни талаб қилади.

Бошқача сўз билан айтганда бошқариш бу илм. Ким унинг исботсиз қоидаларига амал қилса, у маълум талаблар қўяди. Бу талабларга у мос келиши керак, акс ҳолда ҳар бир хато пул билан ўлчанади, ундан ҳам ёмони у сизга ишонган кишиларни эътиқодини сўндиради. Хатолар шунга олиб келадики, кишилар ўз имкониятларини очмайдилар, ишлашни хоҳламайдилар, можаро вужудга келади. Ҳар бир киши ўз иш жойига

ўз энергиясини олиб келади. Бу энергиянинг потенциали раҳбарининг ўз ходимлари имкониятларини рўёбга чиқариши учун тўла шароит яратиб беришига боғлиқдир. Бошқаришнинг вазифаси бу энергияни қониқиш ҳосил қиладиган аниқ натижалар олишга йўллашдир.

Кўпчилик ўз фаолиятини кунлик (ойлик, йиллик) режалаштиради, сўнг уни амалга ошириш учун ресурслар ташкил қилади. Бундай кундалик ишлар қатор бошқариш функцияларидан ташкил топади.

Бошқариш функцияси — бу маълум ташкилот ишларини махсус усуллар ва йўллар билан амалга ошириладиган бошқариш фаолиятининг аниқ туридир.

Бошқариш жараёнида қуйидаги асосий функциялар амалга оширилади: режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назорат. Уларнинг ҳар бири ўзига хос аҳамиятга эга.

Бошқариш асосий функцияларининг тавсифи

Режалаш функцияси. У ташкилотнинг мақсади қандай бўлиши, бу мақсадга эришиш учун унинг аъзолари нима қилишини белгилашни кўзда тутади.

Режа ташкилотнинг келажакдаги ҳолатининг мураккаб ижтимоий-иқтисодий моделини тасвирлайди.

Вазиятга мос келадиган ягона режалаш усули мавжуд эмас. Режалаш типи ва йўналиши фирманинг ташкилий иерархияда тутган ўрнига боғлиқ, яъни режалаштириш ташкилотнинг даражасига мос равишда амалга оширилади ва у асосан уч типга бўлинади:

Стратегик режалаш — бу ташкилотнинг таркиби асосида узоқ истиқболга назар солиш учун интилишдир, яъни ҳудудий доирада қандай ўзгаришлар бўлаётганини ҳамда рақобатчилар хулқини баҳолашдир. Бу даражада режалашнинг бош мақсади — ташкилот бозор шароитида ўзини қандай тутади. Ташкиллаш жараёни бўлимга ишини коркона кўлами, унинг мақсади, технология ва персонал асосида тизимлайди ва шакллантиради. Ташкил қилиш функциясини бажариш жараёнида қуйидаги тамойилларга амал қилиш керак:

— режалаш жараёнида аниқланган фирма мақсадларини деталлаштириш ва аниқлаш;

— бу мақсадларга эришиш учун фаолият турини белгилаш;

— шахсларга турли топшириқлар бериш (меҳнат тақсимоти) ва уларни бошқариладиган ишчи гуруҳларга ёки бўлинмаларга бирлаштириш;

— ўзаро иш муносабатлари воситасида ҳар бир гуруҳга топширилган фаолият турини бир бирига мослаш;

— мақсад бирлиги — ташкилотнинг ҳар бир аъзоси умумий мақсад учун ишлаши;

— назорат ёки менежмент кўлами — ҳар бир менежернинг гуруҳдаги бошқариладиган ходимлар сонига жавоб бера олиши.

Шундай қилиб ҳар бир менежер ўзи раҳбарлик қиладиган ходимларнинг идеал сонини белгилаши зарур. Шунинг билан боғлиқ равишда икки факторга эътибор бериши даркор: бошқариш меъёри (бир менежер самарали бошқариладиган ходимлар сони) ва вақт ҳамда тебраниш (частота).

Ташкил қилиш — бу *бошқариш* жараёни бўлиб унинг воситасида ташкилот структурасида сақланади ва яратилади.

Мотивлаш функцияси. Инсон хулқи ҳар доим мотивлашган, у жон куйдириб, завқ-шавқ ва қизиқиш билан ишлаши ёки ишдан бўйин товлаши мумкин. Шахс хулқи бошқа кўринишларга эга бўлиши мумкин.

Мотивлаштириш — бу ўзини ва бошқаларни ташкилот ўзининг мақсадларига эришиш учун фаолиятга қўзғотиш жараёнидир

Қаерда бошқариш ва меҳнатни ташкил қилиш кишиларга ўз-ўзини реализация қилиш учун имконият яратса, уларнинг моҳияти юқори самарали, меҳнатга бўлган иштиёқи баланд бўлади. Шундай қилиб ходимларни мотивлаштириш — бу уларнинг муҳим манфаатларини юзага чиқариш ва меҳнат фаолияти жараёнида ўзини реализацияси учун имкон яратишдир.

Менежментда стратегик режалаш ва уни тадбиқ қилиш

Менежмент системасида стратегик режалаштириш ва уни тадбиқ қилиш фирманинг илмий-техник по-

тенциали, унинг ишлаб чиқариш, сотиш имкониятлари ҳисобга олинган мақсадларга эришишни асосланган режалар ҳамда мақсадлар орқали ишлаб чиқишни ифодалайди. Фирманинг иқтисодий сиёсатини ишлаб чиқиш фирма фаолияти мақсадларини аниқлашни, уни мос равишда ресурслар билан таъминланиши ва фирма потенциал имкониятларини баҳолашдан келиб чиқиб, уни яқин ва узоқ истиқболлар бўйича стратегик ривожланишини ифодалайди. Фирманинг мақсади уни ривожланиш концепцияси ва ишчанлик фаолиятининг асосий йўналишини аниқлайди. Фирманинг иқтисодий сиёсати тўла ахборот билан таъминланиш, таҳлил ва тахминга асосланади.

Фирма рақобат стратегиясини ўзгартириб эришиладиган натижаларни аниқлаш ва баҳолаш, рақобат курашида фирма позицияси таҳлили бизнес стратегияси дейилади. Стратегик позицияларни ишлаб чиқишда фирма одатда сифат ва миқдор каби маълум кўрсаткичлардан фойдаланади. Сифат кўрсаткичлари амалда мўлжал деб аталади, миқдор эса топшириқ дейилади.

Мақсадни аниқлаш — бу мос стратегик вазифалар ишлаб чиқишни талаб қиладиган қарор қабул қилишнинг маълум аниқ даражасидир. Бир мақсадлар учун ишлаб чиқилган стратегия бошқа мақсадлар учун мувофиқ эмас. Умумий мақсадлар узоқ истиқболга мўлжалланган фирма ривожланиш концепциясини акс эттиради.

Параметр сифатида қуйидаги кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин.

— оптимал рентабелликни таъминлаш;

— фирма ҳолати мустаҳкамлигини таъминлаш;

— ривожланишнинг янги йўналишлари ва фирма фаолияти янги турларини ишлаб чиқиш.

Шунингдек, хусусий мақсадлар ҳам бўлиб, унда фирма ичидаги параметрлар кўрсаткичлардан фойдаланиб стратегик режалар тузилади.

Стратегик режалаштириш — бу (маркетинг сфераси асоси ва фирма потенциал имкониятлари даражасида) фирманинг яратиш ва сақлаб туриш стратегик мақсадлари орасидаги унинг потенциал имконияти ва маркетинг сфераси асосидаги мувофиқлигидир

Режалаштиришнинг асосий мақсади манфаатга эга бўлишдир. У қуйидагича ифодаланади:

— режалаш раҳбарларни истиқболни ўйлаб фикрлашга рағбатлантиради.

— фирма харажатини аниқ координациялаш чораларини кўришга олиб келади.

— у фаолият кўрсатишни белгилаш кўрсаткичларини аниқлашга олиб келади.

— у фирмани ўз вазифаси ва сиёсий йўналишини аниқ белгилашга мажбур қилади.

— у барча лавозимдаги шахсларнинг мажбуриятларини ўзаро боғлиқлигини кўргазмали намойиш қилади.

Стратегик режалаштириш фирма доирасида бошқа режалаштириш учун бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади. Стратегия кенг қамровли назорат тизимидир (бу корхона параметрлари, фондлари, реализация, қувватлар, харажатларни кузатиш). Стратегия — ишловчилар учун мезондир. Конкрет ҳаракат режалаштирилмай, инновацион потенциал учун шароит яратиш ва ташкил қилиш ҳаракатининг умумий онглилиги билан таъминланмайди. У зарур кишилар қобилияти ва малакасини шакллантириш, сиёсий режалаштириш бўлиб режалаштириш объекти дивидентлар, иш ҳақи, иш жойи, матбуот, ҳукумат ва касаба уюшмаси билан ишлашларини ўз ичига олади.

Стратегия — бу келажакни тадқиқот қилиш, сценарий таҳлили.

Стратегия — бу рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя.

Стратегия — бу бошқариш фаолиятида қўлланиладиган услублар тизими.

Стратегия — бу корхона фаолияти учун мўлжаллар йиғиндиси.

Стратегия — бу мақсадга эришиш ва ташкил қилишни амалга оширишга мўлжалланган комплекс режа.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, юқоридаги кўрсатилган кенг қамровли тушунчалар менежмент стратегиясини ўз ичига олади. Менежментда тадбиркорлик муҳитида ички таҳлил асосида фирманинг меъёрий ишлаб туришини таъминлаб туриш учун талаб қилинадиган қарорлар каби омиллар ётади. Бу омилларга белгиланган мақсадларга ва белгиланган охирги натижаларга эришиш киради ҳамда фирма рентабеллик дара-

жасини ошириш ва фирма ходимлари меҳнатини унумдорлигини оширишга хизмат қилади. Ҳар бир фирма ўзининг хусусий ташқи муҳити, ташқи доирасига эга бўлиб, улар фирмани жорий истиқболда ишлаб туришга у ёки бу ҳолда таъсир кўрсатувчи улкан кўп омилларни ўз ичига олади. Режа тузилиши ташқи муҳитнинг ҳолати ва ундаги турли омиллар ҳаракати ҳақидаги ахборотни қамровчи ва кенглигига боғлиқ. Менежментда қабул қилинган тўғри ва эгри таъсир қилувчи омилларни қуйидагича классификация қилиш мумкин:

— бозор муносабатларининг ҳолати ва тавсифи;
— фирманинг хўжалик алоқалари;
— тадбиркорлик фаолиятининг созланиши;
— умумиқтисодий омиллар;
— умум сиёсий омиллар.

Биринчи икки тоифадаги омилларни биз тўғри таъсир кўрсатувчи, сўнгги, учтасини эса эгри таъсир кўрсатувчи омилларга ажратамиз. Ташқи муҳит таъсири менежерлар томонидан доимо катта эътибор беришни талаб қилади, шунинг учун у катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш асосида амалга оширилади ҳамда ўз вақтида тўғри қарор чиқариш учун аниқликни талаб қилади. Халқаро фаолиятни режалаштиришни «Бриджстоун тайр энд раббер» фирмаси фаолиятида кўриш мумкин. Бу ерда режалаштириш тўрт босқичга бўлинади:

1. Ташқи муҳит ҳақидаги ахборотларни тўплаш. Бу ишлар режа бўлими томонидан доимо ўтказилади;

2. Уч ой мобайнида муаммолар аниқланади. Бу билан функционал бўлим шуғулланиб муаммоларни тугатиш учун президент иштирокида комиссиялар тузилади;

3. Комитетлар томонидан ЭҲМлар ёрдамида стратегиялар ишлаб чиқилади ва текширилади. Шундан сўнг беш йиллик даврга вазифалар белгиланиб, стратегик база ва узоқ муддатли сиёсат белгиланади.

4. Узоқ муддатли стратегияга асосланиб ўрта муддатли режалар тузилади ва ҳар бир ишлаб чиқариш бўлими томонидан муҳокама қилинади. Фирманинг улкан масштабдаги стратегияси бирданига ишлаб чиқариш кучларини кенгайтириш, янги қурилиш, янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш учун тадқиқотлар бўлиб, у халқаро фаолиятда узоқ муддатли режалаштириш ҳисобига катта ютуқлар келтиради.

ВАКОЛАТ ВА ЎЗАРО ҲАМКОРЛИК

Бошқарув тизимида бошқарув орқали уларнинг ҳуқуқлари, вазифалари ва масъулияти берилган. Функциялар, ҳуқуқлар ва масъулиятни чегаралаб қўйиш жараёнида ишнинг у ёки бу участкалари четда қолиб кетмаслиги учун уларнинг умумий балансини назорат қилиб бориш зарур. Ҳар бир ходимнинг мақсад ва вазифаларини аниқ таърифлаш, ана шу вазифаларни ҳал этиш учун зарур бўлган ҳуқуқларни белгилаш, масъулиятни аниқ белгилаш муҳимдир.

Бошқарув аппарати ходимлари ўртасида функцияларни тақсимлашда ваколатларни топшириб қўйиш — раҳбарлар томонидан ўз қўли остидаги ходимларга раҳбарнинг ўзи жавобгар бўлган вазифаларни ҳал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳуқуқини бериб қўйиш муҳим аҳамиятга эгадир.

Ваколатларни топшириб қўйишда раҳбар учун энг муҳими ваколатлар топшириб қўйилган қўл остидаги ходимнинг ана шу ваколатлар доирасидаги ҳатти-ҳаракати учун ҳам, чора кўриш лозим бўлган вазиятда ҳеч нима қилмаслик учун ҳам жавобгарлигини белгилаб қўйиш муаммосидир. Раҳбар ўзи танлаган ижрочи учун — тўла-тўкис жавоб беради, бу эса, албатта, ижрочининг шахсий масъулиятини соқит қилмайди. Ваколатларни топшириб қўйиши туфайли раҳбар ишининг анча катта ҳажмини бажариши мумкин ҳамда истиқбол ва энг асосий масалаларга диққат-эътиборини жалб этиш имконияти вужудга келади. Айни чоғда у умумий раҳбарлик ва умумий назоратни ўз қўлида сақлаб қолади.

Ваколатларни топшириб қўйиш имконияти кўп омилларга: бошқарувнинг иқтисодий ва маъмурий усулларининг нисбатига (иқтисодий усуллар шароитида моддий рағбатлантириш ёки жазо бериш имкониятлари кўпайиши билан ваколатларни топшириб қўйишни чуқурлаштириб қўйиши мумкин), қўл остидаги кишиларнинг таркибига, уларнинг тайёргарлик даражасига (кадрлар қанчалик малакали ва мустақил бўлса уларга ваколатларни топшириб қўйиш шунчалик осон бўлади) ва ҳоказоларга боғлиқ.

Ўзаро ҳамкорлик тизим идораларида расмий равишда ўрнатилган ва норасмий алоқаларда бўлади. Раҳбарлар ва бўйсинувчилар орасидаги ваколатлар верти-

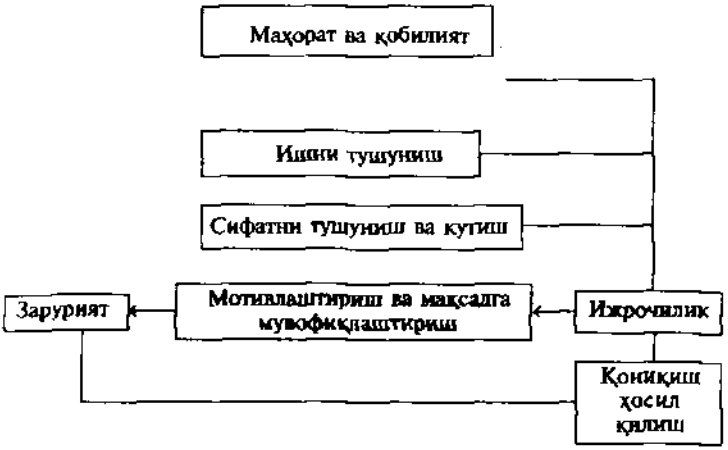
кал тарзда бўлади. Улар раҳбарликнинг ва бўйсинишнинг шаклига қараб фарқ қилади. Юқоридаги кўринишдаги ваколатларни топшириб қўйиш чизиқли ваколат дейилади. Қачонки ваколатлар маълум доирада чекланган бўлса, у ҳолатда ваколатлар функционал бўлади. Бундай ваколатларга фирма ичида тақсимланадиган бўлимлар бўйича ваколатлар мисол бўла олади. Масалан сотиш, йиғиш бўлими, ҳисоб-китоб бўлими.

МЕНЕЖМЕНТДА ФАОЛИЯТЛАРНИ МОТИВЛАШТИРИШ

Мотивлаштириш — руҳий омил бўлиб, кишилар ҳаракатига мақсад ва йўналиш беради. Ходимга раҳбарлик қилиш, бошқариш функцияси каби координациялаш, ўзаро алоқа ва тақсимот каби функцияларни бирлаштиришга қаратилган. Бошқариш функцияси — бу бошқарувчининг ақли, унинг марказий нерв тизими бошқариш функцияси қанчалик мураккаброқ, табақалашганроқ бўлгани сари, раҳбарлик олдида ҳар қандай функция ичида ҳам ва функцияларараро йўналишда ҳам бошқаришни такомиллаштира олиш вазифаси туради. Натижада бошқариш функциясидан аста-секин бошқаришни такомиллаштиришнинг мустақил функцияси сифатида хусусий функция ажралиб чиқади — бу функция мотивлаштириш, яъни кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқлаштиришдир.

Бунда ходимни бошқаришнинг мақсадли, самарали ва маҳсулдор ишлаш учун уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга қўзғотишдир.

Руҳий омиллар бошқарувчилар, ходимлар орасида рўй беради. Агар биз бошқаларни мотивлаштирадиган раҳбарлар ҳақида гапирадиган бўлсак, улар инсоний мотивлаштиришни ташкил қилиш мақсадларига эришиш учун йўналтирадилар. Мотивлаштириш динамик жараён бўлиб ҳаракатга қўзғотишни англатади.



16-расм

Мотивлаштириш жараёни

16-расмдан кўриниб турибдики, ижрочилик асосан 4 та омилга боғлиқ: биринчидан — маҳорат ва қобилият; иккинчидан — иш табиатини чуқур тушуниш; учинчидан — иш яхши ёки ёмон бажарилганини тушуниш; тўртинчидан — мотивлаштириш — ҳаракатга қўзғотадиган омиллардан бири.

Диаграмма мотивлаштириш ва ижрочилик орасидаги алоқаларни кўрсатиб турибди: мотивлаштириш қониқиш ҳосил қилмаган интилиш ва заруриятдан муваффақиятга эришилган тақдирда заруриятнинг қондирилишидан келиб чиқади. Агар биз баъзи бир нарсалардан қониқиш ҳосил қилсак, бошқа заруриятлар бизни ҳаракат қилишга мажбур қилади.

ЗАМОНАВИЙ МОТИВЛАШТИРИШ НАЗАРИЯСИ

Мотивлаштиришнинг руҳий ва ташкилий иқтисодий йўналишдаги турли назарияларини икки гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Мотивлаштиришнинг мазмунли назарияси, у кишиларни бошқача эмас, айнан шундай ишлашга мажбур қиладиган шахсни ички кўзғалишини идентификациясига асосланади (бу А. Маслоу ва Ф. Херцберг ва бошқалар термини).

2. Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси — жуда ҳам замонавий услублардан бири бўлиб, кишилар *ўзини билиши ва тарбия маъносида* ўзларини қандай тутишларига асосланади (бу Портер-Лоуларнинг кутиш назарияси, одиллик назарияси ва мотивлаш моделларидир). Санаб ўтилган назариялар баъзи масалаларда бир-биридан фарқ қилсада, улар бир-бирини инкор этмайди.

МОТИВЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНЛИ НАЗАРИЯСИ

Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси

У турли эҳтиёжлардан бешта энг асосийсини ажратади: Физиологик эҳтиёжлар. Хавфсизликка ва келажакка ишонч эҳтиёжи. Ижтимоий эҳтиёж (жамоага мансублигини жамоада қўллаб-қувватлаш). Ҳурматга эҳтиёж. Ўз-ўзини ифодалашга эҳтиёж. (17-расм).

Маслоу назарияси бўйича барча эҳтиёжларни қатъий иерархия структураси бўйича жойлаштириш мумкин. У қуйи даражадаги эҳтиёжларни қондиришни талаб қилади, ўз навбатида инсон хулқига таъсир кўрсатади, юқори даражадаги эҳтиёжлар эса аста-секин таъсир кўрсатади.



17-расм. Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси.

Аммо бу назария ўзининг камчиликларига эга, чунки аниқ беш даражали иерархияли, структурали эҳтиёжлар мавжуд эмас.

Мак Клелландниng эҳтиёжлар назарияси

Бу назарияда асосий эътибор юқори даражадаги эҳтиёжларга қаратилади, уларга ҳокимият, муваффақият, мансублик киради.

Ҳокимият эҳтиёжи — бошқа одамларга таъсир кўрсатишга хоҳиш, бу албатта ҳокимиятга интилиш эмас, балки ўз таъсирини кўрсатиш эҳтиёжи.

Муваффақиятга бўлган эҳтиёж. Аниқ бир кишининг муваффақиятини тантанали белгилаш билан эмас, балки ишни муваффақият билан якунлаш ёки унинг мақомини тасдиқлаш орқали амалга оширилади.

Мансублик эҳтиёжи. Маслоу назариясига ўхшаш бўлиб ходимлар танишлар ҳузурида бўлиши, дўстона муносабатлар ўрнатишдан манфаатдорликни ифодалайди.

Икки омилли Харцберг назарияси

50-йилларда Харцберг эҳтиёжларга асосланган мотивация моделини ишлаб чиқди. У икки тоифадаги моделни ажратди:

1. Гигиена — фирма сиёсати, иш шароити, иш ҳақи шахсларнинг ўзаро муносабатлари, ишнинг билвосита назорат даражаси.

2. Мотивлаштириш — муваффақият, хизмат поғонаси бўйича кўтарилиши, тан олиниши ва иш натижаларини маъқулланиши, юқори даражадаги масъулият ва ижодий юксалиши имконияти.

Харцбергнинг мотивация назарияси Маслоу назарияси билан умуминсоний ўхшашликларга эга.

Мотивлаштириш назарияси Фредрик Харцберг томонидан тавсия қилиниб, улардан бирламчилари, яъни қониқмаслик манбалари бўлиб хизмат қиладиганлари: компания сиёсати, назорат, меҳнат ҳолати, иш ҳақи, ҳуқуқий ҳолат, оила ва ёш ишчилар билан муносабат ва меҳнат хавфсизлиги бўлса, иккиламчилари яъни юқори қониқтириш манбалари: ютуқларга эришиш, ҳурмат қозониш, ишдан қониқиш, масъулият, юксалиш ва ўсишдир. Харцберг хулоса қиладики, ақлли раҳбар ҳар икки омилларга ҳам таяниб иш кўради. Бу назария Маслоу назариясига зид эмас.

Менежер кўп ишларга аралашавермаслиги зарур, аммо қачондир, кимнидир нотўғри бажараётганини

сезиб, уни олдини олмаса хато бўлади. Ҳисоб-китоб вазифаси мотивлаштиришнинг асосий қисми қачон иш яхши бораётганида позитив рағбатлантиришни таъминлашдир. Руҳшунослар жазолашдан кам фойдаланишни ва яхши ижрога эришишни рағбатлантириш билан мувозанатда олиб боришни зарур деб ҳисоблайдилар. Ҳасадгўйлик туфайли ноўрин рағбатлантириш каби салбий ҳолатларни олдини олишга Сканлон режаси яхши ёрдам беради, унинг моҳияти шундаки, агар гоя қабул қилиниши меҳнат унумдорлиги ўсишини таъминласа, бу гоя муаммоларини бартараф қилади. Мукофотлаш дарҳол ранжишнинг олдини олади.

Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса бу меҳнатга интилишни камайтиради.

Агар иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ ифодаланган мотивлар пайдо бўлади. Харцберг бу омилларни «гигиеник» омилларга оид деб ҳисоблайди. Шунингдек, пул масаласи ҳам катта роль уйнайди. Аммо пул инсон қадр-қимматининг ўлчови сифатида жуда ҳам хавфлидир.

Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади, натижада жамоадан ва кишилардан ажраб қолади.

МОТИВЛАШТИРИШНИНГ ПРОЦЕССУАЛ НАЗАРИЯСИ

Процессуал назарияси доирасида инсон қандай қилиб аниқ мақсадга эришиш учун ўз ҳаракатини тақсимлайди ва маълум хулқ турини танлайди. Процессуал назария эҳтиёжлар мавжудлигига даъво қилмайди, балки одамлар хулқи фақат улар билангина эмас, ижтимоий эҳтиёжлар билан ҳам белгиланади деб ҳисоблайди.

Мотивлаштиришнинг уч асосий процессуал назарияси мавжуд: кутиш назарияси, одиллик назарияси ва Портер-Лоулер модели.

Кутиш назариясининг асосий маъносини инсонни умиди ташкил қилади, чунки у томондан танланган хулқ типи унинг хоҳишини қондиришга ишонади.

Кутиш — маълум воқеаларга ишонч бўйича шахснинг баҳосидир. Кутиш назарияси уч ўзаро боғлиқлик-

ни уқтиради: Меҳнат сарфи — натижа; натижа — мукофот; мукофот — валентлик. Одамлар қандай қилиб мақсадга эришиш учун ўз кучларини тақсимлаш ва йўналтиришига одиллик назарияси жавоб беради. Бошқариш амалиётида одиллик назариясининг хулосаси шундан иборатки, агар одамлар одил мукофот олишга кўзлари етмаса улар меҳнат фаоллигини камайтиришга ҳаракат қилади. Аммо менежер одилликни баҳолаш абсолют характерга эмас, балки нисбийлигини ёддан чиқармаслиги керак.

Кимдир ўзи ҳақида юқори фикрда бўлиши, маълумотлилигини намойиш этиши мумкин. Аммо хоҳиш ва ҳақиқат доимо мос тушавермайди.

Ҳақиқатда масъулиятли мансабни эгаллаш хоҳиши ва унга мос функцияни бажаришнинг реал имконияти орасидаги зиддият, ҳамда ўз ҳаракати учун жавоб бериш тайёргарлиги — кўпинча ачинарли натижаларга олиб келади. Ҳақиқатгўйлик назариясини шундай ифодалаш мумкин: «Ким қўлидан келадигандан ортиқчасига интилса, у ҳақиқатдан маҳрумдир».

Л. Портер ва Э. Лоулер кутиш назарияси ва одиллик ёки ҳақиқатгўйлик назариясининг элементларини ўз ичига олган мотивлаштиришнинг комплекс назариясини яратди. (Портер — Лоулер модели).

Портер-Лоулер модели бўйича, эришилган натижа ходимлар томонидан қилинган ҳаракатига, унинг қобилияти ва характер хусусиятига ҳамда ўз ролини идрок қилишига боғлиқ.

Хулоса қилиб айтсак, натижа меҳнат қониқиши ҳосил қилишга олиб келади.

Шунинг учун менежер мотивлаштириш йўлларини билиши керак: биринчидан — ходим хулқига кучли таъсир кўрсатадиган мезонлар тўпламини белгилаш; иккинчидан — ишчиларни мотивлаштириш учун ижобий таъсир кўрсатадиган муҳит яратиш; учинчидан — ўз ходимлари билан фаол мулоқот олиб бориши, чунки ходим тўла мотивлашган бўлса, ундан нима кутаётганини ҳис қилиши ва тушуниши лозим.

Шундай қилиб мотивлаштиришнинг юқоридаги назариялари бошқаришда руҳий усулларни қўллашнинг асосини ташкил қилади.

Бу усул ходимларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан соғлом ижтимоий-руҳий

муҳит яратишдир. Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий услублари меҳнат активлигини оширишга қаратилган. Бу услубнинг ўзига хослиги шундаки, у ходимларга уларнинг маънавий ва ижтимоий хулқига таъсир этиш орқали амалга оширилади:

— ғоявий ишончи ва меҳнат активлиги;

— тарғибот ва ташвиқот, танқид ва ўз-ўзини танқид;

— тажриба алмашиш, кўрик консурслар, тантанали йиғилиш;

— раҳбарнинг шахсий намунаси.

НАЗОРАТ ФУНКЦИЯСИ

Шундай қилиб ташкилот режаси тузилган, унинг структураси яратилган, ишчи жойлари тўлдирилган, ходимларнинг хулқий мотивлари аниқланган. Фақат бошқариш функциясига қўшиладиган элементлардан бири қолди — бу назоратдир.

Энг умумий тарзда назорат амалда режалаштирилган натижаларни ўлчаш, таққослаш (қиёслаш) жараёнидир

Қоидадан кўриниб турибдики, назорат ходимларга камроқ буйруқ бериб, кўпроқ ташкилот томонидан белгиланган режаларни муваффақиятли бажарилишига, ички ва ташқи муҳит эҳтиёжларини қондириш тартибига баҳо бериш муносабатини англатади.

«Назорат» сўзи дастлаб ташкилот хўжалик фаолияти амалиётини бухгалтерия ҳисобида акс эттиришда фойдаланилган.

Аммо синфий менежментда назорат функцияси ташкилотни керакли (ишончли) йўлда ушлаб туриш, унинг фаолият кўрсаткичларини белгиланган стандартларга (режаларга) қиёслаш мумкин бўлган бошқариш фаолияти тури тушунилади.

Кимда замонавий, аниқ назорат тизими бўлса, у яшаш учун кўп имкониятларга эга бўлади.

Менежер учун кўп миқдордаги турли режаларгина эмас, назорат тизими ва турларига эга бўлиши характерлидир.

Назоратнинг барча тизими қайта алоқалар ғоясига

асосланган, чунончи улар тахмин қилинган маълумотларни реал эришилган натижалар билан солиштириш имконини беради. Унинг натижасида режадан оғишлар аниқланиб, негатив таъсирларни ё тузатиш, ёки агар натижаси ижобий бўлса ҳаракатни кучайтириш имконияти яратилади.

Назоратнинг барча тизими учун қуйидаги талаб-мезонлар асос қилиб олинган:

1. Назоратнинг самарадорлилиги — назоратнинг муваффақиятлилиги ва фойдалилиги билан белгиланади.

2. Одамларга таъсир кўрсатиш самараси — қўлланган назорат технологияси ходимларда ижобий омилларни кучайтирадими ёки стресс реакциясини кучайтирадими (меҳнатни демотивлашуви).

3. Назорат вазифасини бажарилиши — назорат режадан оғишларни бартараф қилиши ва самарали қарорлар ишлаб чиқиш учун хизмат қилиши лозим.

4. Назорат чегарасини аниқлаш — назорат тадбирлари чегарасиз амалга оширилиши мумкин эмас. Ҳаракатдаги қонунларда белгиланган меъёрларга амал қилиши керак.

Назоратнинг қуйидаги турлари мавжуд:

1. Дастлабки назорат. У амалий ишни бошлашдан олдин амалга оширилади. Дастлабки назоратни амалга ошириш воситаси маълум қоидалар, тартиб ва хулқ чегарасининг реализациясидир.

Ташкилотда дастлабки назорат асосан уч соҳада фойдаланилади: одамлар, материаллар ва молия ресурслари.

Одамлар ресурси соҳасида уларнинг ишчанлик ва касбий кўникмалари ва билимларини таҳлил қилиш орқали эришилади; материал соҳада эса хом ашё сифати назорати бўйича амалга оширилади. Молия ресурслари соҳасида ташкилот учун қанча ва қандай (нақд ва нақдсиз) молия воситалари талаб қилиниши белгиланади.

Дастлабки назорат жараёнида турли пайтларда стандартлардан оғишларни олдиндан кўриш имконияти туғилади. У икки турга бўлинади:

а) Диагностик назорат, у ўлчовлар, эталонлар, огоҳлантирувчи сигналларни ўз ичига олади.

б) Терапевтик назорат — нормативлардан оғиш-

ларни аниқлаш ва тузатиш чораларини белгилаш имкониятини яратади.

2. Жорий назорат. У ишларни бажариш жараёнида амалга оширилади. Кўп ҳолларда унинг асосий объекти — ходимлар, жорий назорат бошлиқларнинг қуроли бўлиб, уни амалга оширишда бошқариш аппарати учун қайта алоқалар зарур. У белгилаган режалар ва йўриқномалардан оғишларни бартараф этади.

3. Якуний назорат. Бундай назоратнинг мақсади — келажакда бўладиган хатоликларни олдини олиш. Якуний назорат доирасида қайта алоқалар ишлар бажарилиб бўлгандан сўнг ундан фойдаланилади.

Якуний назорат муаммоларни пайдо бўлган пайтда бартараф қилмаса-да, раҳбарга агар шундай ишлар келажакда ўтказиладиган бўлса бундай тадбирларни хатосиз ўтказиш учун дастур бўлади.

Назорат функцияси ташкилотнинг бошқариш жараёнини охирги нуқтаси эмас, амалиётда охирги нуқта мавжуд эмас, чунки ҳар бир бошқариш функцияси бошқа таъсир этувчи омиллар билан ҳам ҳаракатлантирилади. Шундай қилиб, аста-секин ўзига хос доиравий ҳаракат вужудга келади.

ТАРТИБГА СОЛИШ ВА НАЗОРАТ

Назорат — шубҳасиз бошқариш масалаларининг энг муҳимларидан биридир. Бунда юқори турадиган фақат битта масала бўлиб, у мақсадни аниқлаш ва мувофиқлаштиришдир. Агар мақсад бўйсинувчиларга етиб бормаса, унда ҳеч нарсани назорат қилиб бўлмайди.

Назоратнинг мақсади «тутиб олиш», «айбини очиш», «илинтириш» эмас, аммо маълум ҳолларда назорат жараёнида пайдо бўлаётган узилишларни беркитиш, хоҳлаган англанмаган ҳолатда юз берадиган воқеаларни яшириш эмас, балки маълум тартибда ва тарзда объектни ўз вақтида созлаб туришдир. Назорат ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш ва ходимларнинг касбий ўсишини рағбатлантирадиган қуроллдир.

Бошқариш назорати бошқаришнинг муҳим функцияларидан бўлиб, унинг ёрдамисиз бошқаришнинг бошқа функцияларини: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва мотивлаштиришни амалга ошириб бўлмайди.

Назорат реал вазиятга тўғри баҳо бериб, бутун форма ёхуд алоҳида бўлимлар фаолияти режалаштирилган ривожланиш кўрсаткичларига тузатишлар киритишга замин яратишга қаратилган.

Қарорни бажариш юзасидан тадбирларнинг бир гуруҳи — бу назорат қилиш, яъни унинг амалга оширилиши жараёнини синчиклаб ва малакали тарзда кузатиб боришдир. Назорат — бу бошқариладиган объектлардан раҳбар томон йўналган муқобил алоқанинг алоҳида шаклидир.

Бошқариладиган объектнинг ривожланиш жараёни устидан мунтазам назорат қилиб турилмаса, юксак пировард натижаларга эришиб бўлмайди. Бундай назоратни ташкил этиш, мақсадларни аниқ белгилашни, тартиб-қоидаларни, тегишли механизмни барпо қилишни талаб этади. Таъсирчан назоратни ташкил қилиш ҳар бир менежернинг ишидир. Ижрочи назорат қуйидаги турларга бўлинади:

Агар назорат даври узоқ бўлиб кетса оралиқда йўқотишлар бўлмаслиги учун уни бошланғич, жорий ва охирги даврларга мос равишда ўтказиб туриш мақсадга мувофиқдир.

Тажрибали раҳбар натижалар назоратини энг охирги назоратга боғлаб қўймайди. Агар стартдан финишгача масофа қанча узоқ бўлса, оралиқ ёки жорий назорат шунчалик муҳимдир. Текширилаётган даврлар муддати бошланғич даврга нисбатан оғишларни аниқлашга имкон бериши зарур. Шундай қилиб оралиқ жорий назорат кундалик назоратга айланади. Бошланғич ва жорий назоратнинг курамаси (комбинацияси) муваффақиятсизликнинг олдини олишда муҳим қуролдир. Маълум давр ёки лойиҳанинг охирги назорати ўтган ёки келажак даврга қараш учун сабаб бўлиб, қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

— Нимага ўргандим?

— Белгиланган режадан оғиб кетиш сабаби нима?

— Келаси сафар бошқачасига қандай қилиш керак?

— Янги мақсадлар ишлаб чиқиш учун қандай хулосалар қилиш керак?

Шундай қилиб ким назоратни мотивлаштириш қуролига айлантирмоқчи бўлса, у аввало ўзини назорат қилиб қўпол хатолардан қутулиш лозимлигини унутмаслиги керак. Назоратлар ичида меъёрий назорат алоҳида аҳамиятга эга.

Меъёрий назорат — доимий вазифадир. Уни албатта бирор санага бағишлаб эмас, балки ходимда маълум камчиликларнинг олдини олиш мақсадида ўтказилиб, у билан аввало иш жойида суҳбатлашиб, сўнгра муддатни белгилаб ўтказиш керак. Ҳамма нарсани назорат қилувчи, ҳамда уларнинг барча фаолиятига жавоб берувчи раҳбарлар ҳам бўладилар.

Оммавий назорат қилиш вақт талаб қилади. Раҳбарнинг эса бунга вақти етмайди. Бажарувчилар ҳамма нарсага жавоб берувчи раҳбар борлиги учун ўз масъулиятларидан озод бўлади, натижада оммавий (тотал) назорат кишиларни мустақил эмас, бепарво қилиб қўяди.

Махфий назорат ҳеч қачон илгари кўрсатилмаган нарса ҳақида бўлиб, унинг яхшилиги, натижаларини ҳеч ким билмайди. У тузоқ. Назоратчилар қаерда алдов, фирибгарлик, ҳужжатларни ўзгартириш, суиистеъмол қилиш бор жойларда ҳаракат қилади. Шундай қилиб айтиш мумкинки, жамиятда жиноятчиликнинг кўплиги кундалик бошқаришда жиноий усуллардан фойдаланишга асос бўла олмайди.

Ким назорат қилмаса, у ўз ходимлари ютуқлари билан қизиқмайди. Ҳар бир ижрочи ўз ишлаб чиқариш ҳаракатининг касбий даражаси учун жавоб беради. Ҳар бир бошқарувчи эса бир қанча кишилар учун жавоб беради. Ҳозирги ҳаракатдаги ҳуқуқий тизимлар шаклланиши даврида жамоа ҳам хусусий, ҳам бошқариш бўлмаган пастки бошқариш тизимда жавобгарликнинг бўлиши ақлга тўғри келмаган, шунинг учун ҳозир бир нарса бўлса ҳуқуқий ташкилотлар корхонанинг юқори идорасига жўнатадилар. Одил суд «пастда» сезилган жазолаш чораларига «юқори даражани» масъул қилиб қўяди. Уларга маълумки катта корхонанинг раҳбари маршрутга чиқаётган машиналарни текшира олмайди. Аммо улар талаб қиладиган бошқарувчи турли даражадаги назорат воситаси билан қонун ва кўрсатмаларга амал қилишни таъминлаши керак.

Тескари алоқалар орқали назорат. Назорат бажарувчи билан суҳбат орқали, вазифасини бажариши ҳақидаги ахборотлар орқали ҳам амалга оширилиши мумкин. Лекин бундай пайтларда ахборотларнинг тўғрилигини, объективлигини ва ҳақиқатга мослигини жорий назорат орқали қайта назорат қилиб туриш керак, чунки хатоликларнинг бир томонлама ўсиб бориши сўнгги

натижада ишга путур етказиши мумкин. Тескари алоқалар назорати бошқарувчининг қуйидаги усулларида ҳам намоён бўлиши мумкин: қўшилиш, созлаш ва «хуфёна». Бошқаришнинг бундай услублари ўзига хос равишда тескари алоқалар тизими орқали бошқаришни турлича моделлаштириш имконини беради. Назорат ўтказиш учун маълум тартиб қоидалар ишлаб чиқилади, уни ишлаб чиқишда компания бошқариш аппарати қатнашиши ва унга бўладиган ягона талабларни ишлаб чиқиш зарур — буни эса стандарт деб қабул қилинарди. Барча назорат қилинаётган фаолият ва доираларга бир хил баҳолар асосида ёндашиш керак. Стандартлар асосида назоратни баҳолаш ҳар бир текширувчига тушунарли бўлиши зарур. Бошқариш назорати, натижадорлик кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришга тўғридан тўғри таъсир этувчи омил сифатида, маҳсулот унумдорлигида ва рентабеллик даражасида акс этади. Уларга эса қуйидаги омиллар таъсир этиши мумкин: ишлаб чиқаришнинг техник даражаси, раҳбарлик, бошқариш ва ташкил қилиш даражаси, маҳсулот ишлаб чиқариш дастури, ҳажми ва тизими номенклатурасининг ўзгариш даражаси. Ушбу омиллар орқали мумкин бўлган ходимлар сонини тежаш, автоматлаштириш даражалари орқали бошқариш назорати натижадорлиги аниқланади.

Ҳуқуқий қарорлар назорати

Тажрибали раҳбар бўйсинувчиларнинг барча фикрларини эшитиб, уларнинг умумий позициялари билан ҳисоблашиб, ўз йўналишига эга бўлган назоратни қабул қилади. Назоратни ташкил қилиш рўй берадиган салбий оқибатлардан сақлайди. Агар бўйсинувчилар билан суҳбатда уни ғояларини эшитиш, текшириш натижалари бўйича уларни ҳам қатнашчиларнинг бирига айланишига ёки назорат натижасига жавоб берувчига айлантирилса, маънавий руҳлантиришга ёки мотивлаштиришга ёрдам беради.

Шундай қилиб ҳар қандай бошқариш назоратини бир нарса билан руҳий қўллаб-қувватлашни таъминлаш мумкин: бу жамоа фикрини ҳурмат қилиш, раҳбарликнинг назоратни ташкил қилишда ходимлар фикри билан ҳисоблашишга ички тайёргарлигидир.

НАЗОРАТДА АХБОРОТЛАРНИ УЗАТИШ ВА ТАРҚАТИШ

Фирма фаолияти ҳақидаги ахборотларни юқори даражага етказиб бериш, фирманинг ўзаро боғлиқ бўлимлари орасидаги ахборотларни ўзаро айирбошлаш ва узатиш замонавий электрон-ҳисоблаш техникаси ва воситалари орқали амалга оширилади. Катта фирмалар ва компанияларда шунингдек, бир-бири билан боғлиқ ўзаро ҳаракатдаги корхоналарда уларнинг меъёрда ишлаб туришини таъминлайдиган восита ахборотлардир. Шунинг билан биргаликда хабарларнинг оперативлиги ва ишончлилиги муҳим аҳамият касб этади. Кўпчилик фирмалар учун ички фирма ахборот тизими технологик жараённи ташкил қилиш масалаларини ҳал қилиши уларни ишлаб чиқариш аҳамиятига эга эканлигини билдиради. Фирма ички ахборот тизими ахборотларга эга бўлган талаб ва турли даражалардаги бошқарувчиларни унга бўлган эҳтиёжини қондириш учун ахборот жараёнининг тўпламини ифодалайди.

Илмий-техника, режа, назорат, ҳисоб-китоб ва таҳлилий ахборотлар олишга йўналтирилган ахборотлар жараёни ахборотлар тизимида бир шаклга келтирилган ва электрон ҳисоблаш технологиясига асосланган ахборотлар ва уларни автоматик қайта ишлаш меҳнат унумдорлигини оширишнинг муҳим омилидир.

Ҳозирги даврда ахборотларни узатиш, тарқатиш ва баҳолашда, шунингдек режалаш ва назоратни амалга оширишда:

— катта ҳажмли ЭҲМ ва шахсий компьютерлардан

— миттипроцессорлардан

— телекоммуникация тизимидан

— электрон ёзув машинкалари, компьютерлар ва микроЭҲМларга ўрнатилган қурилмалардан

— матнли ахборотларни автоматик қайта ишлаш воситаларидан фойдаланиш вақтдан самарали фойдаланиш имконини беради.

Замонавий шароитда ЭҲМлар рақамсиз ахборотлари (матнли ва графиклар) қайта ишлашда қўлланилмоқда ва «ҳисоблаш техникаси» термини, компьютер ёрдамида ечиладиган масалаларга мос келмай қолди.

Замонавий ЭҲМлар бир вақтнинг ўзида матнли, рақамли ва графикли ахборотларни қайта ишлаш қоби-

лиятига эга. Оператив бошқаришнинг ишлаб чиқариш тизимида микроЭҲМ қуйидаги мақсадларда фойдаланилмоқда:

— ишлаб чиқаришнинг оператив режаларини тузиш ва унинг бажарилиш назоратида;

— ишлаб чиқариш жараёни учун зарур материаллар захирасининг ҳаракати назоратида;

— иш ҳақи ҳисоблашда;

— буюртмалар келиши назоратида;

— маҳсулот сотиш ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилишда;

— тўловларни ўз вақтида келишини назорат қилишда;

— ҳисоб ва ҳисобот ишларини олиб бориш назоратида.

ЭҲМдан фойдаланиш ишлаб чиқариш назорати тизимида муҳим роль ўйнайди. Назорат участкаларида ўрнатилган ЭҲМлар йиғувга келаётган қисмлар ва деталлар сифатини текширади. Ҳозирги шароитда ЭҲМлардан машинистка ишлатмасдан овоздан автоматик равишда ёзиб олиш кенг қўлланилмоқда. 1990 йилларга келиб катта саноат фирмаларида 10% гина маълумотлар рақамлар орқали келиб, қолган қисмини матнли ахборотлар ташкил қилиши, улардан назорат воситаси сифатида фойдаланишга кенг йўл очиб берди, чунки назорат ишлари автоматлашиб, меҳнат ресурсларидан фойдаланиш яхшиланди, натижада 60—70% ахборотларни матн орқали қайта ишловга киритиш харажатлари камаймоқда. Телекоммуникациялар (факс, телетайп) тизимини автоматлаштириш фирма ичида рақамли ва матнли ахборотларни қайта ишлаш бўйича ягона ахборот тизимини яратиш имконини берди. Компьютер инқилоби ҳозирга келиб барча бошқариш ва назорат ишларини автоматлаштириш имконини бериб, назорат бўйича тезда қарорлар қабул қилиш ва узилишларни бартараф қилишда муҳим роль ўйнамоқда, аммо бошқаришда асосий омил ҳамон «инсон омили» бўлиб қолмоқда, чунки барча маълумотлар орқали охирги қарорни қабул қилиш инсон орқали амалга оширилади. ЭҲМларда хизмат кўрсатиш маркази бошқариш ва назорат маълумотларини ягона назорат тизимини яратади, унинг вазифасига белгиланган ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш киради. Шунингдек, ЭҲМларни бошқариш — назорат фаолиятига тадбиқ

қилиниши янги турдаги фаолият доирасининг яратилишига олиб келди, буларга, операторлар, дастурчилар, тизимчилар ҳамда ахборотларни талаб қилинган шаклда қайта ишловчилар ва сақловчилар киради.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

Мотивлаштириш — ҳаракатга қўзғотиш жараёни.

Хўжалик портфели — хўжалик эҳтиёжларини ҳисобга олиш.

Стратегия — узоқ муддатга ижтимоий-иқтисодий раҳбарлик қилиш санъати.

Руҳий омиллар — инсон руҳиятига таъсир кўрсатиш орқали юқори натижаларга эришиш усули.

Динамик жараён — ривожланувчи жараён.

Процессуал назария — кутиш, ҳақиқатгўйликка асосланган хулқ типи, инсон хоҳишини қондириш, меҳнат фаоллигини оширади, деган нуқтаи назар.

Эргонометрик нуқтаи назар — шовқин-суроннинг меъёрида эканлиги.

Терапевтик назорат — ички носозликларни аниқлаш бўйича назорат.

IV боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Вазиятларни моделлаштиришнинг қандай турлари мавжуд?
2. Истиқболли (стратегик) режалаш жараёнини тавсифлаб, тушунтириб беринг.
3. Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?
4. Мотивлаштириш назарияси нималарга асосланади?
5. Бошқаришда руҳий усуллардан фойдаланишнинг аҳамияти нима?
6. Стратегик режалашнинг босқичларига тавсиф беринг.
7. Харцбергнинг бирламчи ва иккиламчи назариясининг моҳиятини тушунтириб беринг.
8. Ваколатга эга бўлиш тушунчасини таърифланг.
9. Сиз ҳуқуқий ва руҳий қарашлар деганда нимани тушунасиз?
10. Бошқаришда назорат ва тартибга солишнинг асосий функцияси нимадан иборат?
11. Назоратнинг қандай турларини биласиз? Уларга таъриф беринг?
12. Назоратни амалга оширишда замонавий ЭҲМлардан фойдаланиш қандай самара беради?

Мустақил ишлар

1. Даврий матбуот (газета, журнал) материалларидан фойдаланиб ўз туманингиз шаҳрингиз, вилоятингизда раҳбарларнинг салбий томонлари, ўз мансабини суиистеъмол қилиш ҳақида «давра суҳбати» ўтказинг ва бу муаммоларни муҳокама қилиш учун таклифлар ва мулоҳазалар ишлаб чиқинг.

2. Меҳнатдан қониқмаслик вазиятларини бартараф қилиш бўйича тадбир тузинг.

3. Бошқариш функцияси классификацияси схемасини тузинг.

Амалий машғулот

1. Менежернинг назорат режасини тузинг ва таърифланг.

2. Алоҳида ходимлар учун ойлик иш ҳақи вақти ҳисобини тузинг.

V БОБ

ГУРУҲЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ (ДИНАМИКАСИ)

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. Гуруҳларга тавсиф бериш.
2. Гуруҳлар ва жамоаларнинг ижтимоий-руҳий қонуниятларини билиш.
3. Нима учун фирма ходимлари демографик ўзгаришларга таъсирчан бўлишини таърифлаш.
4. Гуруҳларнинг ривожланиш босқичига таснif бериш.
5. Гуруҳлар ишини самарадорлигини оширишни асосий омиллари.
6. Иш йиғилишлари ўтказиш тартиби ва технологияси.
7. Иш йиғилишларини расмийлаштириш ва йиғилиш протоколи моделини тавсифлаш.
8. Раҳбарликда ҳокимият турларини ва улар таснифи.
9. Бошқаришда меҳнаткашларнинг қатнашиши зарурияти ва объектив асослари.
10. Сардорликни тавсифловчи белгиларини тушунтириш.
11. Раҳбарлик услуби турларини ва уларни баҳолаш.
12. X (икс) ва Y (игрек) назариясини таҳлил қилишни ҳамда улардан фойдаланиш доирасини асослаш.
13. Ташкилотда нима учун вақти-вақти билан ўзгариш қилиш зарурлиги.
14. Конфликт ва стресс таърифини ҳам унинг турларини санаб, уларни содир этувчи омилларни таҳлил қилиш.
15. Конфликтлар ва стрессларнинг бартараф қилиш усулларини, ҳамда уларни бошқариш тавсифи.

ГУРУҲЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ ВА РАҲБАРЛИК

Гуруҳлар динамикаси

Раҳбар иш фаолиятида фақат алоҳида ходимлар билан иш олиб бормасдан, балки ўз таркибида ишлаб чиқаришда ходимларни бирлаштирган турли хилдаги гуруҳлар, корхона жамоаси, участка, бригада, оила

баъзан эса ходимни ўз таъсирига тортган ёки бирон-бир етакчи теварагига бирлашган ходимлар билан иш олиб боришига тўғри келади. Шу муносабат билан раҳбар гуруҳлар ва жамоаларнинг асосий ижтимоий-руҳий қонуниятларини билиши шарт.

Гуруҳ — бу муайян белгига, масалан, синфий мансубликка, биргаликда фаолият кўрсатишнинг мумкинлигига ва унинг характерига, ташкил топиш хусусиятлари ва шу кабилар асосида ажралиб турадиган инсоний умумийликдир

Гуруҳларнинг тавсифланиши ҳам шунга мувофиқ тарзда бўлиб кичик ва катта гуруҳларга бўлинади — улар ҳам реал (боғланган) шартли формал (расмий) ҳамда ноформал (норасмий) гуруҳларга, ривожланиш даражаси турлича бўлган, яъни ривожланган ва етарлича даражада ривожланмаган ёки кам ривожланган гуруҳларга бўлинади.

Катта гуруҳларга фирманинг меҳнат жамоаси ёки кўпгина ходимлар бир-бири билан бевосита алоқада бўлсалар ҳам, лекин айни чоғда ягона битта раҳбарга (фирма президенти) бўйсинадиган фирма ҳаётига оид ҳамма учун умумий ҳисобланган ички тартибнинг барча қоидаларига амал қиладиган каттагина фирма жамоаси киритилган бўлиши мумкин. Катта гуруҳлар баъзи бир белгилари (синфий, касбий, жинсий, миллий, ёш)га биноан ажратиладиган ва бирлаштирадиган шартли гуруҳлар шаклида бўлиши ҳам мумкин. Катта гуруҳга киритилган кишилар ҳеч қачон бир-бирлари билан учрашмаган бўлсалар ҳам, лекин бу хилдаги гуруҳга ажратилгани учун асос бўлган белгиларга кўра умумий ижтимоий ва руҳий таърифга эга бўлиши мумкин (масалан: ёши, бир жойда ишлаши).

Кичик гуруҳлар — ҳамиша умумий боғланганликда бўлиб, унга кирувчи шахсларнинг ўзаро бирлашувидаги реал ҳаракати ва улар ўртасидаги реал муносабатлар билан ўзаро боғлангандир.

Бу гуруҳлар расмий (формал) бўлиши, яъни юридик жиҳатдан қайд этилган ҳуқуқ ва бурчларга, норматив асосида ўрнатилган тизимга, тайинлаб ва сайлаб қўйилган раҳбарликка эга бўлиши мумкин. Ижтимоий меҳнат тақсимоти шароитларида бу гуруҳлар ижтимоий жиҳатдан тақозо қилган фаолият кўрсатиши билан боғлиқдир (масалан: цех, бригада).

Шунингдек, юридик жиҳатдан қайд этилган статусга эга бўлмаган аммо, таркиб топган шахслараро муносабатлар (дўстлик ҳайрихоҳлик, ҳамжиҳатлик, ишонч ва шу кабилар) тизими билан ифодаланган норасмий (ноформал) гуруҳлар ҳам ажралиб туради. Улар алоҳида ажралиб турадиган умумийлик (спортга қизиқиш, касбга қизиқиш, турли одатлар) сифатида юзага чиқиши ва расмий гуруҳлар ичида етарли даражада барқарор тус касб этиши (дўстона улфат тарзида) мумкин. Ниҳоят расмий гуруҳ ўзининг барча таърифларини сақлаб қолган ҳолда норасмий гуруҳларнинг барча фазилатлари (мустаҳкам дўстлик, ўзаро ҳайрихоҳлик, қизиқишлар)га ҳам эга бўлиши мумкин.

Гуруҳлар ривожланишининг даражаси ёки савияси уларни тавсифлашнинг энг муҳим негизи ҳисобланади. Гуруҳ ривожланиш даражаси — шахслараро муносабатлар шаклланганлигининг белгиси, гуруҳлар шаклланиши жараёнининг натижасидир. Ривожланиш даражасига кўра фарқланадиган гуруҳларнинг — жамоалар, ижтимоий йўналишдаги зид уюшмалар ва бирлашмаларнинг руҳий тоифаси шу асосда таркиб топади. Гуруҳ тарзида ривожланишнинг юксак даражаси жамоаларга хос фаолиятда ва шахслараро муносабатда намоён бўлади.

Изчиллик сиёсати ўтказишни билмаслик натижасида фақат озчилик кишиларгина муваффақият қозониши мумкин. Яхши менежерлар буни яхши англайдилар.

Агар соф виждонли, тўғри ва ғайратли менежер худди шу сифатларга эга бўлган ўз ҳамкасбига ишонмаса аниқ айтиш мумкинки, уларнинг компанияси норасмий гуруҳ учун асосни таъминламайди. Атроф муҳит турли фитналарнинг пайдо бўлишига қулайлик туғдиради. Агар бу пайтда сиз бирор нарса қилсангиз албатта ташкилотда, аксига иш бажарган бўласиз. Агар сиз жуда кўп нарса бажарсангиз, бошқалар ноқулай аҳволда қолиши мумкин, бундай ҳолатда сизнинг касбдошларингиз ўзаро умумий қарорга кела олмаслиги мумкин, аммо улар бир нарсада якдил: сиз улар учун катта хавфни ифодалайсиз, шунинг учун улар сизнинг навбатдаги ҳаракатингизни амалга оширмаслигингизга «ғамхўрлик» қиладилар.

Шундай пайтда бу ҳаракатни норасмий гуруҳлар орқали фойдали оқимга буриш мумкин.

Ҳар қандай янгиланаётган ташкилот ваколатлар берилган бош раҳбарга эга, аммо ҳақиқий янгиланиш норасмий гуруҳлар билан ишлашда амалга ошади.

Юқори эшелонда ҳамкорликда ва яхши биргаликда ишни таъминлаган компания мультипликатор самарасига эга бўлади: уч-тўртта ўзаро ҳамкорликда ишлаётган ходим ўнта бир-бирига қўшила олмаётган менежерга қараганда кўп ютуқларга эришади (улар ҳаракатлари ва ёрдамчилар билан), норасмий гуруҳ ишини яхши ташкил қилган компания ўзаро киришувчанликни (коммуникация) шундай даражасини таъминлайдики, у бошқалар учун эришиб бўлмайдиган туюлади, бу ерда муҳим юлар симоб каби ҳаракатчан бўлади.

Компаниянинг раҳбарлик ядроси индивидуал услуби ва афзаллиги билан тавсифланади, яъни улар фундаментал кўрсатмалар, қадриятлар ва кўникмалар каби компанияни ҳаракатга келтирувчи кучи бўлиб хизмат қиладиган сифатларни шакллантиради.

ГУРУҲЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШИ

Ташкилий ривожланиш — кишиларни ривожлантиришдир.

Ташкилий ривожланиш беш босқичдан иборат бўлади:

1. **«Пионер» босқичи.** Ушбу босқичнинг афзалликлари: аниқ мақсадга йўналганлик ва барчанинг юқори мотив асосида фаолиятга киришуви. Ўзаро алоқаларни юқори даражадалиги. Ҳар бир ходимни (мутахассисни) энг керакли жойда бўлиши. Тез қарор қабул қилиниши.

Камчиликлар: айрим соҳаларда тажрибаларнинг етишмаслиги. Бир қарашда унчалик аҳамиятли эмас деб қаралган камчиликларни тўғри баҳолай билмаслик.

2. **Ташкил этиш ва ҳамкорлик босқичи.** Ушбу босқичнинг афзаллиги: координация ва назорат фаолиятининг ўсиши. Лавозим бўйича бурч жавобгарлик масаласи бўйича фаолиятни аниқ тартибга солиб турилиши. Ўзаро ишончли алоқаларнинг таъминланиши. Ташкилот аниқ белгилаган одамларга боғлиқ бўлмаган тадбиркорона муносабатлар асосида кўрилади. Ишда аниқ тизим ва тартибга риоя қилиниши.

Камчиликлари: фаолият жараёни секинлашади. Интизом чеклана боради. Якуний бўлмаган, оралиқ (қисқа муддатли) мақсадлар кўпаяди. Қизғолувчан асабий кишиларда таассуф уйғонади.

3. **Уйғунлашиш ва ривожланиш босқичи.** Ушбу босқичнинг афзаллиги: ҳамманинг бир кемада кетаётгани аниқ билиниб қолади. Ҳар бир киши ўзгаларнинг меҳнатини тўғри баҳолашни ўрганади. Битта «жамоа аъзоси» эканлигини ҳис этиш янги куч, ғайрат бағишлайди. Меҳнат сурьатининг ўсиши тасодифий эмас, балки англанган руҳда давом этади. Камчилиги: улканлик, катталик, гўзаллик белгиси бўлмай қолади.

4. **Жадал ўсиш босқичи.** Салбий хусусиятларнинг намоён бўлиши: воқеаларни назорат қилиб бўлмай қолиниши, жавобгарлик ҳиссининг сусайиши, ахборотлар етишмаслигининг сезилиши, стрессларнинг юзага келиши. Бир-бирини тушунишнинг йўқолиб бориши, бесамар фаолиятнинг бошланиши юзага келиши, келишилган муддатларга риоя этилишининг бузилиши, амал, ҳокимият учун курашнинг кучайиши.

5. **Бюрократлашув босқичи.** Фидойилик билан ишлаш эмас, балки ўзини ишлаётгандек қилиб кўрсатиш ҳолати намоён бўла бошлайди. «Асосий йўналишлар» ва бошқалар ҳақида ёзма ишлар, қоғозбозлик кучаяди. Асосий мўлжал мақсад иккинчи даражага айланади. Қоғозлар «уруши» бошланади. Харажатлар ортади. Буйруқларнинг хусусияти ўзгаради.

Ушбу босқичларнинг пировард мақсади шундаки, мавжуд ижодкор ақлий кучлар потенциали вужудга келган муаммоларни бартараф этиш ва тўғри йўл топишга қаратилганлигидир. Шунингдек, муваффақиятга эришишда қатнашмоқ имконияти ва бундан моддий ва маънавий қониқиш ҳосил қилиши муҳим аҳамиятга эга.

ГУРУҲЛАР ИШИ САМАРАДОРЛИГИ

Изчиллик билан гуруҳ бўлиб бошқаришда мақсадни танлаш жараёни, уни шакллантириш ва қўйилиши ишни амалга оширадиганлар иштирокида ҳал қилиниши максимал мотивларга интилишига сабаб бўлади. Ҳар бир ходим умумий иш учун ўзининг зарурлигини ҳис қилади ва изланишда бўлади. Кўпчилик томонидан

илгари сурилган ғоялар синтезлашиб фойдалилик даражаси юқори бўлган буюк ҳаракатланувчи кучга айланади. Чунки ҳар бир ходим жамоада самарали ишласагина жамоа иши самарали бўлади. Агар пастки даражада икки ходим икки раҳбарга бўйсинса, улар ҳамкорлик қила олмайдилар. Ҳамкорлик бор жойда муваффақият бўлади. Бу борада ёзувчи Элфи Кон шундай деган эди: «Муваффақият ресурсларнинг самарали тақсимотига боғлиқ, аммо у одамлар бир-бирига қарамақарши турганда мумкин эмас.

Ҳамкорлик шароитида гуруҳнинг ҳар бир аъзоси қобилиятидан, гуруҳ унинг қисмлари суммасидан нимаси биландир ажралиб турадиган сирли жараёндан фойдаланиши мумкин.

Зиддият бу жараёнга фаол таъсир кўрсатиб, кишиларни бир-бирига душман ва шубҳали қилиб қўяди. Аммо, зиддият ишни аъло бўлишига хизмат қилмайди, чунки ниманидир яхши қилишга интилиш ва ғалабага интилиш — бу оддий бошқа-бошқа нарсалардир. Шубҳасиз норасмий гуруҳларда иш олиб боришга ва ишончга таянган компания янгиланиш даврини бошқаларга қараганда яхши ўтказади. Ишни ташкил қилишга гуруҳли ёндашув, турли гуруҳларнинг ўзаро яқин ҳаракати учун шароит яратишга, турли тоифадаги ходимлар орасидаги тўсиқларни бартараф қилишга, ҳамкорлик жараёнида қулай руҳий муҳитни шакллантиришга, иерархия бўйича бир ходимларни иккинчисига тобелигини мавжуд бўлмаслигига имкон туғдиради. Ҳозирги шароитда қўмита ёрдамида бошқариш иш ташкил қилишнинг янги шаклларини, меҳнатга ҳақ тўлаш, бошқаришда қатнашиш тизими каби масалаларни ҳал қилишда гуруҳлар, бригадалар, яъни норасмий гуруҳлар фаолиятидан кенг фойдаланилмоқда. Масалан: Япония фималарида янги буюм ишлаб чиқаришни ташкил қилиш қўмитаси одатда турли хилдаги мутахассислардан фойдаланади. Бу мутахассислар бир-биридан ўрганиш билан бирга, турли нуқтаи назарлар бўйича фикрлар билдириб, маҳсулот ишлаб чиқаришни амалга оширишда йўл қўйиладиган хатолардан огоҳлантиради ва гуруҳлар ишини самарадорлигини таъминлайди.

ИШ ЙИҒИЛИШЛАРИ ВА КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Иш бўйича учрашувлар — йиғилишлар — бошқариш фаолиятининг муҳим шаклларидан биридир. Йиғилиш вақтида раҳбар ва бўйсунувчилар орасида ахборотлар алмашинуви юз беради, бошқариш қарорлари қабул қилинади. Тажриба кўрсатадики, иш йиғилишлари кўпчилик раҳбарларнинг уларни ўтказиш ва ташкил қилишни билмасликлари натижасида доим ҳам яхши самара бермайди. Натижада иш йиғилишлари кўп ўтказилиши ва етарли тайёргарлик кўрилмаслиги учун асоссиз узоқ ўтказилиши туфайли йиғилишда қарорни қониқарсиз расмийлаштирилганлиги, уни бажариш жараёни етарли назорат қилиш ҳамда унинг самарасини пастлашига олиб келади.

Йиғилишлар белгилари бўйича қуйидагича классификацияланади:

а) вазифаси бўйича:

— қарор ишлаб чиқарувчи ва қабул қилувчи

— олдинги қабул қилинган қарорларни амалга ошириш бўйича вазифаларни тушунтирувчи ва аниқлик киритувчи

— қарорлар бажарилишини якунловчи ва йиғилиш натижаларига баҳо берувчи

— оператив

б) ўтказиш даврийлиги бўйича:

— бир марталик

— доимий

— даврий

в) қатнашчилар сони бўйича:

— оз таркибли (5 кишига)

— кенгайтирилган (20 кишига)

— вакиллиги бўйича (23 кишидан ортиқ).

г) йиғилиш қатнашчиларининг таркибий барқарорлик даражаси бўйича:

— қайд қилинган таркиб бўйича

— рўйхат бўйича таклиф қилиш

— комбинациялашган

д) мансублиги бўйича:

— партиявий

— маъмурий

— илмий ва илмий техник

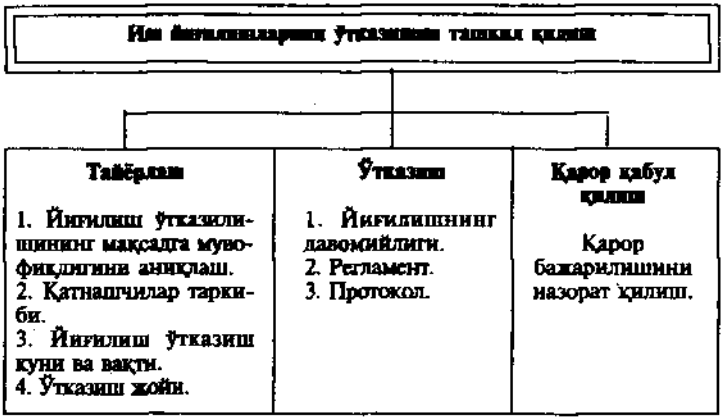
— бирлашган

ИШ ЙИҒИЛИШЛАРИ ЎТКАЗИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

Йиғилишлар мақсадига эришиш учун уни зарурий тарзда тайёрлаш ва ўтказишни ташкил қилиш керак.

Йиғилишга тайёргарлик унинг зарурияти ва мақсадга мувофиқлигини аниқлашдан бошланади. Бошлашдан олдин менежер йиғилишда кўриб чиқиладиган масалаларни олдин ўйлаши даркор. Агар йиғилишни ўтказиш ахборот алмашишига зарурат туғилганда ўтказилса мазмунга эга бўлади. Биринчи босқичда менежер барча муқобилларни, юқори раҳбарлик қарорларини, бошқа йиғилишлар билан (режали) қўшиб олиб борилишини таҳлил қилиши керак. Шундан сўнг менежер йиғилиш ўтказилишини фойдалилигига ишонч ҳосил қилса уни ўтказиш керак.

Ўтказиш заруриятига қараб унинг қатнашчилари таркибини аниқлаш даркор, қатнашчилар рўйхатини шакллантиришда унинг миқдор ва сифат таркибига диққат билан ёндашиш зарур. Йиғилишда доимо бўлинмалар раҳбарларини ҳар доим таклиф қилмай масалага алоқадор, билимдон ходимларни таклиф қилиш эътиборга лойиқдир. Энг оптимал варианти — масала муҳокамасида фаол қатнашувчилар сонига мослиги. Йиғилиш қатнашчиларининг таркиби аниқлангандан сўнг ўтказиш куни ва вақти белгиланади. Одатда йиғилиш қатнашчиларига иш вақтини режалаштириш ва зарур ҳолатда йиғилишга тайёрланиш имконини бериш керак. Вақт бўйича йиғилишни куннинг иккинчи ярмида ўтказилади. Биоритмлар назариясидан маълумки, иш фаолияти ошишини икки чўққиси мавжуд: биринчиси соат 11 дан 12 гача ва иккинчиси 16 дан 18 гача. Йиғилишни иккинчи чўққига мўлжаллаб ўтказиш мақсадга мувофиқдир, чунки у йиғилиш қатнашчиларини кечгача ўтирмаслигини тақозо қилиб тез ва самарали ўтказишга қўзғатувчи қўшимча омил бўлади. Куннинг биринчи ярмида ўтказилган ҳар қандай йиғилиш меҳнат фаолияти ритмини бузади. Қоидага мувофиқ иш йиғилишларини ўтказиш учун ташкилот раҳбари кабинети хосдир. Аммо махсус жиҳозланган хонада ўтказиш ҳам яхши самара беради.



18-расм. Иш йиғилишларини ўтказиш технологияси.

Йиғилиш қатнашчиларини тайёрлаш — бу сўнгги босқич бўлиб йиғилиш қатнашчилари олдиндан зарур материаллар ва кун тартиби билан танишиши керак.

Йиғилиш ўтказиш. Кўп сонли одамлар учун биргаликдаги ақлий фаолият давомийлиги 40—45 минут бўлади, ундан сўнг қатнашчилар диққати сусайиб боради. 30—40 минутли танаффусдан сўнг қатнашчиларнинг ўзини ҳис қилиши яхшиланади, меъёрий ҳолати тикланади ва муҳокамани давом эттириш мумкин.

90 минутдан сўнг муҳокама қилинаётган муаммоларга қизиқиш сусайиб кетади. Йиғилишнинг бу босқичини мутахассислар салбий фаоллик даври деб атайди. Бундай пайтда киши асабийлашиб бошқариб бўлмайдиган бўлиб қолади ва барча муаммоларга асабий ва ишончсизлик муносабатида бўлади. Бу вақтда қабул қилинган қарорлар ўзининг экстремистик кайфияти билан ажралиб туради.

Йиғилиш регламентини ҳамма билади, лекин кўпчилик унга амал қилмайди. Унга йиғилишнинг ҳар бир қатнашчиси ҳурмат билан қараши лозим.

Йиғилиш протоколи — бу бошланғич ҳужжат бўлиб унинг асосида раҳбар ходимлардан топширилган вазифаларни бажарилишини талаб қилади. Йиғилиш котиби йиғилиш топшириғи бўйича мажлиснинг энг муҳим жойларини қайд қилиб боради:

— йиғилиш мақсадга эришганлиги — қарор.

Йиғилиш протоколининг модели қуйидагича бўлади:

Муҳокама қилинаётган масаланинг қисқача мазмуни		
Қатнашди: Қатнашмади: Нусхаси (кимга)		
Кун тартиби: 1... 2... 3...		
Мавзу (кун тартиби пунктларда)	Муҳокама қилинди (қарор қилди, хабар берилди, нима ҳақида)	Қарорни бажариш юклатилди... Бажариш муддати...

19-расм. Йиғилиш протоколини юритиш модели.

Қарор қабул қилиш. Йиғилиш ўтказишнинг якунловчи босқичи — бу қарор қабул қилиш ва уни ҳаётга тадбиқ қилишдир. Қарор барча ва ҳар бир алоҳида қатнашчилар томонидан қабул қилинади. Йиғилиш қатнашчилари ўз ғоялари ва қарашларини умумий қарорларда акс эттирганликларига қараб унинг самарадорлиги белгиланади. У қуйидаги тарзда ҳисобланади: йиғилиш қатнашчилари ва уни давомийлиги қайд қилинади. Ундан сўнг ҳар бир қатнашчининг таъриф ставкаси аниқланади. Якунни қуйидаги формула билан ҳисоблаш мумкин:

$$Q = N\ (T + 1) = \frac{К ур}{С ур}$$

Бунда, Q — йиғилиш қиймати (сўм)

N — йиғилиш давомийлиги (соат)

К ур — йиғилиш қатнашчиларининг ўртача иш ҳақи (сўм)

С ур — ойдаги иш соатларининг ўртача сони

Т — йиғилишда қатнашиш билан боғлиқ яширин йўқотишлар коэффициенти

Қарор икки йўл билан ишлаб чиқилади:

1. Махсус сайланган комиссия олдиндан қарор лойиҳасини тузади, қатнашчилар ўз тузатишларини ки-

ритгандан сўнг овоз бериш натижасига кўра қабул қилинади.

2. Йиғилиш раиси муҳокамага якун ясайди ва қарорни эълон қилади. Қарор қабул қилингандан сўнг унинг ижросини ва назоратини амалга оширувчи шахслар аниқланади.

РАҲБАРЛИКДА ҲОКИМИЯТ ВА САРДОРЛИК

Ҳар қандай гуруҳ тузилишига кўра аъзолари нуфузи ва статусининг ўзига хос даражасини акс эттиради. Бу иерархия зинапоясининг энг юқори босқичида гуруҳ жойлашади. Ҳар гуруҳ ўз етакчисига эга бўлади. У сардор дейилади.

У гуруҳни қолган барча аъзолари учун ўзининг манфаатларига дахлдор бўлган ҳамда бутун гуруҳ фаолиятининг йўналишини ва характерини белгилаб берадиган шахс бўлиб, энг масъулиятли ечимларни қабул қилишга ҳақли деб ҳисобланади. Шундай қилиб сардор гуруҳнинг энг муҳим муаммоларига қиёсан ундаги энг кўпроқ даражадаги референтлик эгаси бўлган шахсдир. Сардор расман гуруҳнинг раҳбари бўлиши ҳам ва аксинча бўлмаслиги ҳам мумкин. Сардор билан раҳбарликни ягона битта шахсга тўғри келиши мақбул ҳодиса ҳисобланади. Бордию агар бундай мувофиқлик бўлмаса, у ҳолда гуруҳ фаолиятининг самарадорлигини расмий раҳбар билан норасмий сардор ёки сардор ўртасидаги муносабатлар қай тарзда юз беришига боғлиқ бўлади.

Бошқарув раҳбарлари бошқаришни қулай ташкил қилишда маълум даражада ҳокимият (власть)га эга бўлиши керак. Бошқарув тизимида раҳбарнинг фаолиятига алоҳида ўрин берилиб, уларга ўз фаолиятларини амалга ошириш учун ҳуқуқлар берилиб, бунда уларнинг функциялари ва масъулияти учта тоифага умумий тақсимланган. Менеджментда раҳбарлар 3 та иерархия даражасига эга бўлиб, улар қуйи, ўрта, олий бўғинларидир. Уларнинг ҳокимиятлари штат жадвали орқали белгиланган бўлиб, у ташкилот кадрлари тизимининг расмий асосини ташкил этади.

Раҳбарликда ҳокимиятни амалга ошириш қуйидагича турларда бўлиши мумкин:

— раҳбар-маъмуриятчи (администратор)

— раҳбар-қайта қурувчи

— раҳбар-яратувчи

Илгари фойдаланилган раҳбарликдаги ҳокимият турлари ҳозирги фирмалар тушиб қолган шароитга тўғри келмай қолди. Натижада раҳбарликдаги ҳокимиятга ўзгартириш киритиш давр талабига айланиб қолди. У ўзгартиришга, янгиликлар киритишга, тадбиркорликка ва таваккалчиликка кўникмасликка асосланган бўлиб, маълум ваколатларга эга бўлишни тақозо этади. Намунали компаниялар, бир денгиз офицери томонидан айтилган: «Бизнинг флотда капитан унвонидан паст ҳар қандай киши етилмаган деб ҳисобланади», — деган ақидани инкор этади. Улар тасдиқлайдиларки: Ишда, инсонларга таянишда муваффақиятга фақат битта калит бор — у ишончдир. Кишиларга ҳурмат билан қараш, уларнинг қадр қийматини эъзозлаш, қадриятларини ҳисобга олиш, компаниянинг бошқалардан афзаллигига, унумдорлигига, иқтисодий ўсиш ва фойдага ҳамда ташкил топган компания анъаналарига ишонч йўли билан бўйсинувчиларга таъсир кўрсатилади. Улар кундалик ҳаётда, ишда, суҳбат шароитида, шунингдек расмий ва норасмий алоқалар орқали ходимларга сингдириб борилади. Раҳбарликда ҳокимият ҳозирги шароитда хўжалик механизмини янада такомиллаштиришга замин яратади, натижада ислоҳотлар асосида хўжалик механизми замон талабларига мослашиб боради.

БОШҚАРУВДА МЕҲНАТКАШЛАРНИНГ ҚАТНАШУВИ

Шерикчилик тамойилларига асосланган ҳиссадорлик жамиятлари ишчиларининг бошқариш ва фойда тақсимлашда қатнашиши турли шаклларини амалда синаб кўрмоқда. Энг асосийси замонавий йирик ишлаб чиқариш шароитида ходимларнинг малакаси ва ўз-ўзини англаши, бошқариш ва қарорлар қабул қилишда қатнашишни объектив талаб қилади. Энди кўпчилик ҳолларда ҳамкорликсиз, кооперациясиз, менежер ва мулк эгасининг шериклик муносабатисиз ишлаб чиқаришни бошқариш ва меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш қийин бўлиб қолди. Шунинг учун микродаражада хўжалик ташкил қилишнинг қулай шакли ҳиссадорлик компаниялари ҳисобланиб, унда акциянинг маълум қисмига ишчилар эга бўлиб, ходимлар билан биргаликда бошқаришда қатнашадилар. Бу шунинг би-

лан таснифланадики, ҳозирги замон шароитида ишчиларда янги ҳаётий, ўзини ижодий реализация қилишга интилиш, қарор қабул қилиш ва уни амалга оширишда масъулиятни юкланиши, ижтимоий ҳимояланганлик ва ишлаб чиқариш унумдорлиги ошиши билан ҳаёт даражасининг юксалиши каби қадриятлар пайдо бўлди. Шунинг учун шериклик муносабатларини ривожлантириш қонуният тусига кириб, барча ривожланган мамлакатларда қўлланилмоқда. Меҳнат жараёнининг мураккаблашиб бориши билан ишчи бошқариш объекти билан ишлаб чиқариш субъектига айланади. Ишлаб чиқаришда демократиялаш ғояси барча ижтимоий гуруҳлар ишчилар ва хизматчилардан чиққан эди. Касбий малака даражаси махсус маълумотли ишчининг умумий маданияти, унда бошқаришда ва қарор қабул қилиш жараёнида қатнашиш эҳтиёжини яратади. Ишлаб чиқаришнинг демократиялашуви ишчилар манфаатларигагина жавоб бериб қолмай унинг рентабеллигини ҳам юқори қилади.

Ривожланган мамлакатлар Америка, Япония, Германия, Англияда ишчилар бошқаришдагина қатнашиб қолмай, директорлар кенгашида ҳам ўзларининг вакилларига эга.

САРДОРЛИК УСУЛЛАРИ

Маълумки иерархия зинапоясининг энг юқорисида гуруҳ сардори жойлашади. Сардор ўзида интилувчанлик, қатъийлик, масъулиятни бўйнига олиш, маълум гуруҳлар фаолият йўналишини ўзгартириши, бошқариши, янгиликлар бўйича қарор қабул қилиши, келажакни кўриш каби хусусиятларга эга бўлиши керак.

Шундай қилиб, сардор кўриниши бошқаришга мойиллик ва мустақил ўрганиш хислатларини ўзида акс эттирадиган маълум хулқий жараённи ифодалайдиган шахсдир. Бу ўзгаришга қаратилган доимий, мақсадли ва ташкилий изланиш, ресурсларни камроқдан кўпроқ, унумдор ишлаб чиқариш доираларига кўчириш қобилиятидир.

Аммо стратегик ислоҳ қилиш алоҳида сардорни бирданига пайдо қиладиган ҳолат натижаси эмас. Бу ўзига хос тўла олдиндан айтиб бўладиган, изчилликни ўзида мужассамлаштирган даврдир. Сардорлар ислоҳотлар дав-

рида асосий таъсир кўрсатиш объекти бўлган ўрта даражадаги бошқарувчиларга, улар нима қарорга келишини англагунча, уларга қарши туришни ҳам билишлари лозим. Улар ҳозирги кундан яхшироқ бўлишни англаб тушуниб етмагунча ҳеч нарсага эриша олмайдилар.

Сардор шундай кўринишни яратиши керакки, уни ташкилот аъзоларининг кўпчилигида қабул қилиш зарурияти туғилсин.

Биз аввал айтиб ўтганимиздек сардорлар, маъмурий ислоҳотчи ва яратувчи кўринишларга бўлиниб, улар ўз олдига қўйган вазифалари ва мақсадларини кўриши билан ажралиб туради. Ҳозирги тез ўзгарувчан бозор ислоҳотлари шароитида ислоҳотчи сардорларга ижтимоий буюртма кўпроқ бўлади, чунки бу кўринишдаги раҳбарлар компанияларни ташқи муҳитига мос равишда қайта ташкил қилишни техник, сиёсий, маданий муаммолар услубий асосини яхши биладилар.

Сардорликда қуйидаги усуллар мавжуд бўлиб уларга таяниб ташкилотни қайта ислоҳ қилиш мумкин:

1. Уддалаш ва кўникмалар яратиш усули. Бунда субординация чизиғи: ким кимга бўйсунади, масалалар қандай тақсимланади ва ажратилади.

2. Қобилиятларни шакллантириш усули. Ташкил қилиш қобилияти — бу алоҳида пухта билим ёки рақобатда исботланган афзалликлар суммасини ифодалайди.

3. Ҳалқани янгилаш усули. Бу — уддалаш, пухта билим ва маданият каби ноёб уйғунликни ташкил қилувчи кучни биргаликдаги ҳаракатга йўналишини ташкил қилиш ва режалаштириш жараёнидир.

Сардорликда барча омиллар ўзаро боғлиқлигини амалда кўриш мумкин. Компаниялар бошлиқни раҳбарлик, ходимни эса — ўз индивидуаллигини сезиш эҳтиёжини мужассамлаштирувчи услубни амалга ошириши керак, чунки маълум ишни бажараётган киши у ишни ҳатто сардордан ҳам яхши билади, шунинг учун у бу ишни бошқаларга қараганда яхши такомиллаштиришга қодир. Бундай ёндашувда сардор раҳбарликни амалга оширади, аммо ишчи ишини маълум даражадаги деталлашувида ўз ишини яхши билади. Бундай усул «йўналтирувчи мустақиллик» дейилади. Сардорлик ташкил қилишнинг юқори босқичида бўлиши ва у зарурий яхшиланиш учун мос муҳит яратишга ҳаракат қилиши керак. Бу кўринишдаги сардорлар ташкилотнинг

барча ходимларини рағбатлантиради, қўзғотади, қўллаб-қувватлайди, илгари етаклайди ва руҳлантиради.

РАҲБАРЛИК УСЛУБИ ТУШУНЧАСИ ВА УНГА ТАВСИФ

Раҳбарлик услуби менежер ҳаракатининг ўзига хос ҳулқидир. Раҳбарлик услубининг янада тўлиқ маъноси: менежернинг нисбий қатъий тизим йўллари, услуби ва амалий фаолият шаклидир. Бундан ташқари бошқариш услуби деганда менежернинг бошқариш қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш жараёнида ҳаракат тарзи ва хулқий усули тушунилади.

Раҳбарлик услуби ва турлари

Услуб — бу раҳбарлик усулида доимо қўлланиладиган тизимдир. Услуб маълум менежер томонидан унинг шахсий субъектив — руҳий тавсифига мувофиқ қабул қилинган раҳбарнинг услубини реализация қилиш тарзидир.

Кўриниб турибдики, услуб ўзига хос индивидуал воқелик, чунки у конкрет шахснинг ўзига хос тавсифи билан белгиланади ва уни одамлар билан ишлаш хусусиятини ва қарор қабул қилиш технологиясини акс эттиради. Раҳбарлик услуби уч турга бўлинади.

1. **Авторитар раҳбарлик тури.** Бу турдаги раҳбар қўл остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни ўз зиммасига тўлиқ олади. Ҳамма мавжуд ахборотларни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қилади. Жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноўрин ҳаракатлари танқид қилинишига чидай олмайди. Ўзига бўйсинувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради. Бундай раҳбарлар одатда, кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик гурури баландлиги, ўзини катта тутиши сезилиб туради. Одатда автократлик ўзига бўйсунувчилари олдида қовоғи солинган кайфиятда бўлади. Бироқ автократлик бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсинувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократлик бошқарув услубини танлаб олиш ҳам иш бериб қоли-

ши мумкин. Аммо жамоада ҳар томонлама демократик муносабатлар пишиб етилган пайтда раҳбар ўзининг иш услубини ўзгартиришга мажбур бўлади. Шундай қилиб, раҳбарнинг автократлик бошқарув услубини фақат салбий баҳолаб бўлмайди. Чунки у бошқарув муносабатларининг ривожланиш тарихининг маълум бир даврида ўзининг ижобий томонини кўрсатади.

2. **Демократик раҳбарлик тури.** Бундай раҳбарлик турида раҳбар ўз фаолиятини ўзининг гуруҳидаги жамоа аъзоларига таянган ҳолда олиб боради. Фаолият учун жавобгарлик бўйсинувчилар орасида тақсимланади. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан бевосита муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда раҳбар ходимларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олади, илғорларини ва бошқа ходимларни мукофотлайди. Бундай раҳбарлик тури тобеларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади. Бу фақат жамоадаги муҳитга таъсир кўрсатибгина қолмай, балки унинг иш натижаларига ҳам бевосита ижобий таъсир кўрсатади.

Раҳбарликнинг бу тури жамоани юқори даражали уюштиришни талаб қиладики, бунда у жамоанинг ишини ҳар қайси таркибий қисмига аралашмаслиги ва улар аъзоларининг ўзаро алоқасини ва муносабатларини бузмаслиги керак. Ҳозирги пайтда мазкур усулни корхоналар фаолиятида қўллаш ходимлар билан ишлашда ижобий натижа бермоқда.

3. **Раҳбарликнинг либерал тури.** У амалда жамоа фаолиятига аралашмайди, ходимларга индивидуал ва жамоа ижодини намойиш қилиш учун имконият ҳақида тўла мустақиллик беради. Бундай раҳбар бўйсунувчилар билан хушмуомала, олдин қабул қилган қарорларини, агар улар унинг шуҳратига таҳдид солса рад қилиши мумкин. Улар ташаббуснинг йўқлиги ва юқори бошқариш органларининг кўрсатмаларини англамай бажариш ҳисси билан ажралиб туради. Уларда жамоага таъсир кўрсатишнинг илтимос, панд-насиҳат шакллари асосий ўрин эгаллайди. Менежер-либерал конфликтдан қўрқади ва асосан бўйсунувчилар билан келишиб иш қилади. Бошқариш функцияларини бажаришда пассив, айтиш мумкинки оқимга қараб иш қилади. Одамлар билан юмшоқ мулоқотда бўлиши уни реал обрўга

эга бўлишига халақит беради, чунки баъзи бир ходимлар ундан енгиллик талаб қилади, улар билан ўзаро алоқаларини бузмаслик учун у барча талабларни бажаради. Шундай қилиб либерал услубдаги раҳбар аниқ ифодаланган қобилиятини юзага чиқара олмайди, бўйсунувчилар ҳаракатига кам эътибор беради ва сустлик билан назорат қилади, унинг натижасида уни бажариш фаолияти натижасиз бўлади.

X (ИКС) ВА Y (ИГРЕК) НАЗАРИЯСИ

X (икс) назарияси бўйича ишчилар ишлашни хоҳламайди, жавобгарликдан чекинади ва фақат пул ишлаш учунгина ишлайдилар, улар табиатан ялқов, ишёқмас, уларни мажбурлаб ишлатиш керак. X (икс) назариясини қўллаш шунга олиб келдики, баъзи бир соҳаларда иш ҳақи даражаси анча юқори бўлиб, рақобатнинг реаллигини акс эттиради. Бу назария бўйича ишчиларни қўрқитиш, мажбур қилиш орқалигина яхши натижаларга эришиш мумкин дейилади.

Y (игрек) назарияси бўйича кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзининг фойдалилиги ва муҳимлигини ҳис қилса, ишдан қониқиш ҳосил қилса, компанияга катта фойда келтириши мумкин дейилади.

Илмий бошқаришнинг қатъий усуллари ишловчилар ҳисобига натижа бериши мумкин. Юмшоқ усуллар эса ҳар ким қандай ишлашидан қатъий назар кишиларни бахтли қилишга қаратилган.

Бу инсон табиати ва мотивлари ҳақидаги тасаввурни янги босқичга олиб чиқади. Биринчидан, ишчилар нафақат ижтимоий муносабатлардан, балки ишининг ўзидан ҳам қониқиш ҳосил қилади. Иккинчидан, тасаввур ва ижод умумий характерли белги бўлиб, саноат ишлаб чиқаришида ундан ижобий фойдаланиш мумкин.

Учинчидан, ишчиларга имконият яратилганда улар оддий масалалар учун масъулият ҳис қилибгина қолмасдан, тўла ҳажмда бошқариш функциясида қатнашиши мумкин.

Бу тахминлар Y (игрек) назариясини ва бу назарияга таянган бошқаришга — инсоний муносабатлар услуби номи берилди. Бу усул асосида менежер кўрсатма бе-

рибгина қолмай, ҳар бир кишини қобилиятини ишга йўналтиради. Шунинг учун менежерлар инсонлар ҳақида сифат ва самарадорликнинг асоси бўлган муҳим ресурслар каби ғамхўрлик қиладилар.

Биз қандай кўринишдаги раҳбарни олиб қарамайлик, ҳақиқий раҳбар деб кишиларга фаолият доирасини тўғри белгилаб, уларнинг интилишларини амалга оширишга эркинлик, уларнинг потенциал имкониятларини тўла очишга имкон яратиб, сўзи ва ишидаги намунаси билан, кишиларни муваффақиятга етакловчи шахсни айтиш мумкин.

Ишни кўзини биладиган раҳбар ўз бўйсинувчиларига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик бериб, ундан сўнг иш натижалари бўйича ҳисобот талаб қилади.

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларни ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли кадрларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлик билан киришади.

ТАШКИЛОТДА ЎЗГАРИШЛАР ҚИЛИШ ЙЎЛЛАРИ

Айни ёшлик палласида (то 35 ёшгача) киши ишларида ўз имконияти ва талантини намойиш эта оладими?

Бу йўналишда мансаб, лавозим поғоналаридан юқорига кўтарилиш мавжуд экан ва у қуйидаги хусусиятлардан иборат:

— юқори лавозимни эгаллаш учун шахснинг хоҳиши. Улуғ мақсадларни ўз олдига вазифа қилиб қўймаган одам ўз имкониятларини ишга солишга, касбий маҳоратини такомиллаштиришга ва ишлар асосида юқори лавозимга кўтарилишга куч сарфламайди.

— одамлар билан ишлай олиш маҳорати.

— ишда тавакқал қилишга ва бунинг учун ўзига юқори масъулиятни олишга тайёрлиги.

Мана шу учта омиллар ёрдамида раҳбар ўз ташкилотида ўзгаришлар, янгиликлар қила олиши ва бу йўлда корхона ходимлари, мутахассисларининг жисмоний ва

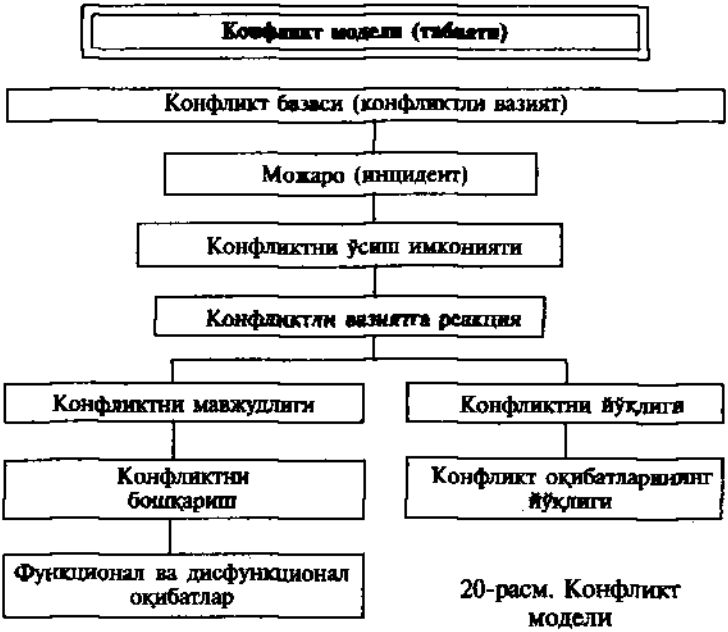
ақлий потенциалини фойдали йўналишга, мақсадга йўналтириши ва бунинг натижасида юқори меҳнат самарадорлигига эришиши мумкин. Австриядаги Квинслед Университетининг профессори Ч. Маргерисон ва Англиядаги Кренфилд технология институти профессори Э. Какабадзелар тадқиқот йўли билан буни аниқлаганлар ва аниқ хулосага келганлар.

КОНФЛИКТЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ

Конфликтнинг умумий таърифи — қарама-қарши ва ўзаро бир-бирига тўғри келмайдиган кучларнинг тўқнашувидир. Яна тўлароқ таърифи икки ёки ундан кўп тарафлар орасида келишувнинг йўқлиги, манфаатлар қарама-қаршилиги ёки тушунмаслик туфайли уларнинг биргаликдаги меҳнат фаолияти жараёнида одамлар ёки жамоалар орасида пайдо бўладиган зиддиятдир.

Ташкилотда пайдо бўладиган конфликт ташкилий конфликт деб аталади, ташкилий конфликт кўплаб шаклга эга бўлиши мумкин чунончи уларга мунозаралар, қарама-қаршиликлар ва зиддиятлар киради. Конфликт табиати қандай бўлишидан қатъий назар менежер уни таҳлил қилиши ва бошқариши керак. Ташкилотда конфликт бошқариб бўлмайдиган даражага етса у қарама-қаршиликка (конфрантация)га айланиб кетиши мумкин.

Кўпчилик конфликтни агрессияга (тажовуз) тортишувга, душманликка, урушга ўхшатади. Унинг натижасида кўпчилик конфликт пайдо бўлиши билан уни ҳал қилиш ёки тўхтатиш керак дейди, аммо конфликт муаммолар билан биргаликда ташкилотга фойда келтириши ҳам мумкин, «чириб» бораётган ташкилотни жонлантириши ҳам мумкин. Ҳаётда конфликтсиз ташкилотлар бўлмайди, муҳими, алоҳида ёки шахслараро конфликтлар бузиш тавсифига эга бўлмаслиги керак. Конфликт вазияти албатта ўзининг объекти, субъекти ва базасига эга. Конфликт бошланиши учун можаро (инцидент) зарур. Унда бир томон иккинчи томонни манфаатланишига путур етказиш пайида бўлади.



20-расм. Конфликт модели

Конфликт вазиятининг ҳар қандай ўзгариши шу конфликтни тўхтатишга ёки янгисини бошланишига олиб келади.

Шундай қилиб, конфликт — функционал ташкилот ва меҳнат жамоалари учун фойдали ёки дисфункционал иш унумдорлигини, шахсий қониқишни пасайтирувчи ва меҳнат жамоаси ходимлари орасида ҳамкорликни йўқотувчи бўлиши мумкин. Конфликт натижаси менежер уни қандай бошқаришига боғлиқ. Шунинг учун фақат табиатини эмас, балки конфликт типларини ҳам билиши керак.

КОНФЛИКТ ТИПЛАРИ ВА САБАБЛАРИ

Конфликтларнинг тўрт асосий типи мавжуд:

1. Ички шахсий конфликт. У бир шахсга зиддиятли талаблар қўйилганда, ёки ишлаб чиқариш талаблари шахс эҳтиёжи ва қадриятларига зид бўлганда пайдо бўлади.

2. Шахсларо конфликт. У икки шахсни тўқнашуви натижасида ёки турли характердаги бир-бирига тўғри

келмайдиган темперамент мавжудлиги туфайли пайдо бўлиши мумкин.

3. Шахс ва гуруҳ орасидаги конфликт. Ишлаб чиқариш гуруҳлари хулқ меъёрини белгилайди ва ишлаб чиқаради.

Бу пайтда конфликт пайдо бўлади. Агар шахс гуруҳ позициясидан бошқа позицияни эгалласа шахс ва гуруҳ ўртасида конфликт пайдо бўлади.

4. Гуруҳлараро конфликт. Маълумки ташкилот кўплаб расмий ва ноарсмий гуруҳлардан ташкил топади. Аммо энг яхши ташкилотларда ҳам конфликт бўлиши мумкин. Пайдо бўлиш даражаси бўйича яширин ёки очиқ конфликтлар бўлиши мумкин. Яширин конфликт икки шахс орасида бўлиб маълум вақтгача улар орасида можаро борлигини беркитиб юриши мумкин. Улардан бирининг сабри чидамай қолса бу конфликт очиқ конфликтга айланиши мумкин. Яна стихияли пайдо бўладиган ва даврий юзага чиқадиган, иғво орқали чиқадиган конфликтлар ҳам мавжуд. Конфликтни бошқа тури фитна ҳам бўлиши мумкин — бу ташаббускор томонидан қасддан қилинган виждонсизларча ҳаракат бўлиб, шахс ёки жамоани маълум ҳаракатга мажбур қилиб, зарар етказишдир.

Ҳар бир конфликт ўзининг пайдо бўлиш сабабларига эга. Конфликт туғдирадиган сабаблар қуйидагилар:

1. Алоҳида шахслар ва бутун гуруҳлар зиддияти ва етарли келишмовчиликларнинг мавжудлиги.

2. Ташкилий структуранинг эскириши, ходимлар вазифаси ва ҳуқуқларининг ноаниқ чегараланиши.

3. Ресурсларнинг чегараланганлиги.

4. Меҳнат жамоаси аъзоларига муносабатнинг бир хилда эмаслиги.

5. Меҳнат фаолияти турлари ва вазифалари орасидаги зиддият.

6. Ҳаётий тажрибаси ва хулқий тарздаги фарқни мавжудлиги.

7. Ўсиш истиқболининг ноаниқлиги.

8. Ноқулай жисмоний шароитлар.

9. Менежер томонидан эътиборнинг етарли эмаслиги.

10. Психологик феномен (ҳасад ва ранжиш ҳисси).

11. Касбий маҳоратнинг етарли эмаслиги.

Кўп конфликтлар менежерларнинг тушунмаслиги-

дан, бошқалар фикрлаш тарзини ҳис қилмасликдан, ўз манфаатларини юқори қўйиб, атрофида нотўғри муҳит пайдо қилишдан келиб чиқади.

КОНФЛИКТЛАРНИ ҲАЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ

Конфликтологлар томонидан конфликтларни олдини олиш йўллари, уни профилактикаси ва «оғриқсиз» ҳал қилиш усуллари ишлаб чиқилмоқда. Идеал бўйича менежер конфликтни бартараф қилиш эмас, уни бошқариш ва самарали фойдаланиши керак. Конфликтни бошқаришда биринчи қадам уни манбаларини тушунишдан иборат. Агар раҳбар таҳлил қилиб унинг табиатини тушунмаса ва ҳал қилинадиган муаммоларни, манбаларини билмаса бу ишга обрўли экспертларни жалб қилиши мумкин.

Конфликтларни ҳал қилишда раҳбарнинг ҳаракати қуйидагича бўлиши керак:

— конфликт пайдо бўлиши сабабларини ўрганиш
— конфликт қатнашчиларини чегаралаш
— конфликтни таҳлил қилиш
— конфликтни ҳал қилиш.

Конфликтни бартараф қилиш бўйича менежер нуқтаи-назаридан унда муваффақият қозониши конфликтни бошқариш усулларини билишга боғлиқ.

Конфликтни бошқариш	
Конфликтни ҳал қилиш усуллари	
Педагогик	Маъмурий
Суҳбат, илтимос, ишонтириш, ишга талабларни ва конфликт қатнашчилари ҳаракатларини нотўғрилигини тушунтириш ва бошқа тарбиявий йўналишлар	Конфликтни куч билан ҳал қилиш — улар манфаатларини куч билан бостириш, бошқа ишга кўчириш, конфликт қатнашчиларини ажратишнинг турли кўринишлари, ҳулқи бўйича конфликтни ечиш комиссия қарори, раҳбар буйруғи, суд қарори

21-расм. Конфликтни бошқариш.

Менежерлар учун энг мураккаби шахслараро конфликтларни ҳал қилишдир. Шахслараро конфликтларни ҳал қилиш бўйича қуйидаги асосий услублар мавжуд:

Ўзини четга олиш, бош тортиш, мажбур қилиш (қарши курашиш), текислаш (йўл бериш), муаммони ҳал қилиш.

Менежернинг бош вазифаси шундан иборатки, уни бошланғич стадиясида аниқлашни билиш ва конфликтга «кириш». Аниқланишича агар, менежер конфликтни бошланғич фазасида унга «кирса» 92% ҳал қилинади, агар кўтарилиш фазасида бўлса 46%, агар чўққисида бўлса, ҳиссиётлар жуда қизиган пайтда бўлса уларни ҳал қилиб бўлмайди.

Бутун куч курашга берилганида («чўққи» стадиясида) пасайиш бошланади. Агар конфликтни сўнгги даврда ҳал этилмаса, у янги куч билан ўсиб чиқади, чунки пасайиш даврида кураш учун янги усуллар ва кучлар жалб қилиниши мумкин.

СТРЕССНИНГ ТАБИАТИ

Стрессниг табиати (stress — инглизча «қаттиқ тортилган»)— бу кучли таъсир кўрсатувчи ҳалокатлар орқали пайдо бўладиган зўриқиш ҳолатидир.

Ҳатто энг тараққий этган ва яхши бошқариладиган ташкилотда ҳам стресс ҳолатини яратадиган ишлар ва вазиятлар мавжуд бўлади. Мисол учун раҳбарларда режалаштирилган ишларни бажариш учун вақт етмай қолиши стрессга олиб келиши мумкин.

Стресс назоратдан чиқиб кетса беҳаловатлик ҳисси пайдо бўлади. Агар муаммо пайдо бўлса-ю уни тезда ҳал қилиш муқобиласи бўлмаса у ҳолда ҳам стресс ҳолати юзага келади.

Стресс — одатда кўп учраб турадиган ҳодиса (кучли асабийлашув ёки масъулиятли воқеа олдидан уйқусизлик ва ҳоказо). Раҳбарлар тушиб қоладиган стресс ҳолати ортиқча психологик ёки физиологик зўриқиш туфайли содир бўлади.

Стрессниг физиологик белгиси яра, юракнинг турли касаллиги, астма ва ҳоказолар.

Уни психологик кўриниши асабийлашув, иштаҳани йўқолиши, депрессияда ифодаланади. Ортиқча

стресс шахсни самарадорлик ва иш унумини сусайтиради, ҳамда ташкилотга қимматга тушади.

Менежер ўз зўриқишини ҳал қилиши билан бир вақтнинг ўзида у ўзига бўйсунувчиларнинг кундалик муаммоларини ҳал қилиб, стресс белгилари таъсирини максимал камайтириш имкониятини ўрганади. Албатта ҳар хил шахслар ҳар бир вазиятга турлича муносабатда бўладилар. Шунинг учун менежерлар стресс манбаларини бартараф қиладиган қилиб иш жойларини лойиҳалаши керак. Кўриниб турибдики стресс иш ва фаолият ёки индивидни шахсий ҳаётидаги воқеалар билан боғлиқ.

Стресснинг юзага келиши қуйидаги икки гуруҳ омилларга боғлиқ.

Ташкилий омиллар. Стресснинг ташкилотда энг кўп тарқалган сабабларидан бири ўта оғир ишдан чарчашдир, яъни ходимга кўп миқдорда топшириқ берилганидир. Бундай пайтда беҳаловатлик, умидсизлик ҳисси ва моддий йўқотиш пайдо бўлади. Ролларнинг ноаниқлиги ходимдан нима кутилаётганига ишончни йўқлигидан содир бўлади. Конфликтдан фарқли равишда бунда талаблар зиддиятли бўлмай, балки мавҳум ва ноаниқдир. Қизиқарсиз иш — стресснинг яна бир омилидир. Яъни қизиқарли ишга эга бўлган кишилар оз беҳаловатлик ҳис қилиб жисмоний лоҳасликка маҳкум эмас. Стресс ноқулай иш шароити натижасида ҳам юзага келиши мумкин. (Ҳарорат режими, ёруғликни етарли эмаслиги, ортиқча шовқин ва ҳоказо).

СТРЕССНИНГ АСОСИЙ САБАБЛАРИ

Стресснинг сабаби: Стресснинг сабаби ҳақида турли нисбий назариялар мавжуд. Стресснинг асосий сабаби эса ўзгаришлардир. Ҳар қандай ўзгариш, агар у ижобий бўлса ҳам ўз доирасида қўлланиб турган мувозанатни бузади. Унинг натижасида алоҳида ходимлар қийин стресс ҳолатига тушиб қолиши оқибатида ишдан кетишга ҳам мажбур бўладилар. Менежер стресс пайдо бўлишини сезиб қолса, ортиқча стрессга олиб келувчи омилларни бартараф қилиш учун курашиш керак, шунинг учун у стресс белгиларини яхши билиши керак.

Шахсий омиллар. Ҳар бир индивид ташкилот билан

боғлиқ бўлмаган турли фаолиятда қатнашади. Бундай қисман воқеалар стресснинг потенциал сабаби бўлиши ва натижаларни пастлаб кетишига олиб келиши мумкин.

Унга оила аъзоларидан бирининг ўлими, ажралиш, касаллик, шунингдек, тан жароҳати ва бошқалар катта таъсир кўрсатади.

Аммо ҳаётдаги ижобий воқеалар, масалан: тўй, хизмат лавозими бўйича кўтарилиш, лотереяга чиққан ютуқ ҳам шундай салбий стрессни вужудга келтириши мумкин. Стрессни бошқариш ва юқори меҳнат унумдорлигига эришиш ҳамда стрессни камайтириш учун қуйидагилар зарур:

— Ўз ходимларининг мойиллиги ва қобилиятини, эҳтиёжини баҳолаш ҳамда уларга мос иш ҳажми ва турини танлаш.

— Агар ходимда етарли даражада асоси бўлса баъзи бир ишларни бажаришдан воз кечиш, агар зарур бўлиб қолса худди шу ишни бажариш заруриятини тушунтириш, ишдаги муҳим йўналишни белгилаш.

— Ҳуқуқ доирасини, масъулиятни, ишлаб чиқариш натижасидан икки ёқлама алоқалардан фойдаланиб аниқ тасвирлаш.

— Маълум вазиятларга мос талаблар асосида сардорлик усулидан фойдаланиш.

— Самарали иш учун рағбатлантиришни таъминлаш.

— Бўйсунувчиларга нисбатан устозлик ролида қатнашиш, уларнинг қобилиятини ривожлантириш ва улар билан мураккаб масалаларни муҳокама қилиш.

Стрессни юзага чиқарувчи омиллар	
Ташкилий	**Шахсий**
1. Ўта чарчоқлик. 2. Ролдар конфликти. 3. Ролларнинг ноаниқлиги. 4. Қизиқарсиз иш.	1. Нафақага чиқиш. 2. Тўй ёки ажралиш. 3. Судга чақирилиш. 4. Ишдан кетиш. 5. Жазоланиш. 6. Яқин кишисининг ўлими. 7. Бошқа ишга ўтиш. 8. Банкка қўйилган маблағларининг йўқолиши ва ҳ.к.

22-расм. Стресснинг асосий сабаблари.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

Экстремистик кайфият — бошқаришда кескин тадбир-чоралар кўришга мойиллик кайфияти.

Микродаража — кичик миқёсдаги бошқариш доираси.

Авторитар раҳбарлик — раҳбарнинг кучли ҳокимияти ва қуйи қисмнинг бўйсунишига асосланган раҳбарлик.

Либерал раҳбарлик — муросасозлик (кўнгилчанлик)ка асосланган раҳбарлик.

Гуруҳ динамикаси — гуруҳларнинг ривожланишга мойиллиги.

Мультипликатор самараси — бирин-кетин содир бўладиган ҳаракатлар самарадорлиги.

Биоритмлар назарияси — инсон организмини ташқи муҳит таъсири доирасида фаолиятга мойиллиги.

Йиғилиш регламенти — йиғилиш вақти.

Компания — бир неча фирмалар уюшмаси.

Конфликт — низоли ҳолатлар.

Стресс — руҳий зўриқиш ҳолати.

Психологик феномен — (фавқулодда кучли юзага чиқадиган қобилият ёки талант) эгаси. Руҳий ҳис-туйғу тажрибаси билан пайқаладиган ҳодисани англатувчи тушунча.

V боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Гуруҳларнинг асосий белгиларига тавсиф беринг.
2. Қандай гуруҳлар формал ва ноформал гуруҳлар деб аталади?
3. Гуруҳ ишини самарадорлиги қандай омилларга боғлиқ?
4. Иш йиғилишларини ўтказиш қандай ташкил қилинади ва йиғилишлар классификациясига тавсиф беринг.
5. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришда меҳнаткашларнинг иштироки қандай таъминланади?
6. Сардорлик усулларини таърифланг.
7. Раҳбарнинг қарор қабул қилиш моделига таъриф беринг.
8. Х (икс) У (игрек) назариясининг моҳияти нима?
9. Конфликт нима?
10. Унинг қандай типлари мавжуд?
11. Конфликтни бошқариш деганда сиз нимани тушунасиз?
12. Стресс қандай сабабларга кўра пайдо бўлади?
13. Нима учун ташкилотда вақти-вақти билан ўзгариш қилиб туриш зарурияти туғилади? Уни изоҳланг.
14. Ташкилий ривожланиш неча босқичдан иборат? Уларга таъриф беринг.

Мустақил ишлар

1. Замонавий менежернинг руҳий портретини тасвирланг (аудиторияда).
2. Авторитар ва демократик бошқариш услубларини салбий ва ижобий томонларини аниқланг.
3. Ўзингизга таниш жамоада юз берадиган конфликтлар, унинг табиати, типини аниқланг ва бартараф қилиш бўйича тадбир ишлаб чиқинг.

Амалий машғулот

1. Иш ўйини. «Ишлаб чиқариш йиғилишини ўтказиш».
2. «Стресс ва уни бартараф қилиш» мавзусида маъруза тайёрланг.

VI БОБ

ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА САМАРАДОРЛИКНИ ТАЪМИНЛАШ

Бу бобда сиз қуйидагиларни билишингиз керак:

1. Маркетингга таъриф бериш ва уни Ўзбекистон иқтисодиётини ривожлантиришдаги ролини тушунтириш.
2. Маркетинг тамойиллари ва унинг функцияларига таъриф бериш.
3. Бозор механизмларининг асосий унсурларига тавсиф бериш.
4. Маркетингни ташкилий шаклларидан қандай фойдаланишни тушунтириш.
5. Маркетинг тадқиқотлари ўтказиш босқичларини тавсифлаш.
6. Меҳнат ресурсларини бошқаришни тавсифлаш.
7. Хорижий фирмаларда ходимларни бошқариш хусусиятларини таҳлил қилиш.
8. Кафолатланган меҳнат, тенг имкониятларни режалаш, меҳнатни баҳолаш.
9. Операциялар тизимини ишлашини, операциялар моддий-техник таъминотини, оператив бошқаришни таҳлил қилиш.
10. Фирма ва ташкилотлар режа турларини, уларнинг таснифини асослаш.
11. Маҳсулот сифатини бошқаришнинг фирма фаолиятини ривожлантиришдаги аҳамияти.
12. Меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича омилларни таҳлил қилиш ва самарадорликни ҳисоблаш.
13. Меҳнатни мотивлаштириш шартларидан фирма ишлаб чиқариш фаолиятида фойдаланишни тавсифлаш.

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА МАРКЕТИНГ

Маркетинг деганда маълум техник иқтисодий талабларга жавоб берадиган ва олдиндан белгиланган ҳажмда рақобатдош турдаги маҳсулотлар чиқаришга мосланган, корхона ишлаб чиқариш фаолиятини асосли мўлжалда бозор талаблари ва эҳтиёжи ҳисобини ўрганишга йўналтирилган ички фирма тизими тушунилади.

Маркетинг фалсафаси жуда содда: ишлаб чиқарувчи шундай маҳсулот ишлаб чиқариши керакки, у сотилишини, фирма томонидан белгиланган даражадаги рентабелликни ва фойда ҳажмини таъминлаши керак.

Маркетинг фаолиятининг мазмуни ва моҳиятида асосий роль истеъмолчига берилган, у маълум даражада ўзибўларчиликни йўқотадиган ва олдиндан ўрнатилган хўжалик алоқаларининг созловчи таъсирига тушадиган бозор ривожланишининг объектив шароитларини акс эттиради.

Истеъмолчи маҳсулотга унинг техник-иқтисодий доирасида ўзининг талабларини илгари суради ва шунинг билан биргаликда ишлаб чиқарувчилар ўртасида бозор тақсимоти учун имконият яратади. Бозорда рақобат ва истеъмолчи учун курашнинг аҳамияти ошади ва у маҳсулот сифати ва рақобатбардошлигига юқори талабларни қўяди. Бундай вазият бозор эҳтиёжи ва конкрет потенциал истеъмолчиларни чуқур ва синчиклаб ўрганишга мажбур қилади.

Истеъмолчи тайзиқи остида маҳсулотга талаб илмий-техник жараёнини тезлатадиган, ишлаб чиқариш дастурида истеъмолчилар талабини тўла ҳисобга оладиган ва ишлаб чиқаришнинг дастурий-мақсадли ёндашувини амалга оширадиган, рақобат қобилиятини юксалтирадиган ва бошқариш қарорлари қабул қиладиган, марказлаштириш ва номаркзалаштириш тамойилларини қўшиб, бошқаришнинг энг қулай тизимидан фойдаланиш заруриятини шарт қилиб қўяди.

Шунинг билан биргаликда маркетингда режалаш, назорат, ташкил қилиш ва раҳбарлик каби турли даражадаги бошқариш функцияларининг ўзаро самарадорлигини таъминлаш вазифаси қаттиқ туради.

Маркетинг фаолиятини амалга оширишда истеъмолчилар талаблари ва эҳтиёжи, бозор талаби фирманинг илмий-техник, ишлаб чиқариш, сотиш фаолиятини ҳисобга олишда объектив зарурият сифатида қатнашади.

Фирма маркетинг фаолияти етарли, асосланган равишда бозор эҳтиёжларига таяниб конкрет жорий ва энг асосийси узоқ муддатли (стратегик) мақсадни унга эришиш йўлларини ва хўжалик фаолияти ресурсларининг ҳақиқий манбаларини аниқлаш: маҳсулот сифати ва ассортиментини, унинг муҳим йўналишларини, иш-

лаб чиқаришнинг қулай тизимини ва хоҳлаган фойдани белгилашга йўналтирилган.

Замонавий маркетингда асосий ролни иккита омиллар ўйнайди: биринчиси, илмий-техника ривожланиши, унинг билан бирга ишлаб чиқариш ривожланишининг энг кучли шарти ва сифати тарзида инсон омили аҳамиятининг кучайиши, у ўсиш даражаси мароми ва ходимлар даромадларига таъсир кўрсатмай қолмайди. Иккинчидан бир вақтда ижтимоий эҳтиёж ўсади. Бундай шароитда, рақобат, кураш алоҳида шиддат билан ўсаётган пайтда жаҳон бозорини катта корпорациялар орасида таъсир доираларини бўлиш натижасида сотиш муомаласи бирдан кучайиб кетади.

Бу ҳолат аввал катта, кейин ўрта, аста-секин кичик компанияларни бир томондан бозор талабига мослашишига, бошқа томондан эса бундай талабларнинг шаклланишига сезиларли таъсир кўрсатади. Бу жараён илмий-техника инқилоби таъсирида кучайиб борди. Шундай қилиб меъйёрга айланган истеъмолчи тайзиқи вужудга келди. Бошқача айттанда, ишлаб чиқарувчи учун тез сотиладиган, катта фойда келтирадиган маҳсулот ишлаб чиқариш зарур бўлиб қолди. Бунинг учун ижтимоий ва индивидуал эҳтиёжларни ўрганиш, ишлаб чиқаришга замин яратадиган бозор талабини зарурий шарти сифатида ўрганиш керак. Шунинг учун ишлаб чиқариш айирбошлашдан эмас, балки истеъмолдан бошланади деган тушунча чуқурлашиб бормоқда.

Бу концепция маркетингда ўзининг ифодасини топди. Шундай қилиб эҳтиёж ва талабни ўрганиш орқали ишлаб чиқаришни бозор талаби асосида тўғри мўлжаллаш маркетинг фаолиятининг бош вазифасини ташкил қилади.

Маркетинг — бу ўзининг тамойиллари, функцияси, тизими, меъёрий ва ҳуқуқий актларига эга бўлган бошқариш тизимидир:

1. Маркетингнинг асосий тамойили яшаш стратегияси ва мақсадларни аниқлашнинг асосли эркинлигидир.

2. Корхона имкониятларини ресурслар билан боғлиқлигига комплекс ёндашув.

3. Марказлашган ва номарказлашган бошқаришни қулай боғлаб олиб бориш.

Бу тамойилларни амалга оширишга мўлжалланган маркетинг функциялари:

— *Истеъмолчилар сўрови, таклифи* ва бозор талабини тўла ва аниқ ҳисоби.

— Чиқарилаётган маҳсулотнинг қулай ассортиментини аниқлаш.

— Корхона фаолиятининг охирги натижалари бўйича аниқланадиган самарали асосланган қарорлар қабул қилиш.

— Истеъмолчилар эҳтиёжини шакллантириш ва сотишдан рағбатлантириш тизими, сотишдан сўнг техник хизмат кўрсатишни ташкил қилиш, товар ҳаракати тизими, максимал фойдали сотиш каналларини аниқлаш асосида сотиш сиёсатини ишлаб чиқиш. Бу функцияларни *амалга ошириш — Бошқаришнинг мос* даражасида қарор қабул қилиш учун маркетинг дастури доирасида ҳисоб-китобларни созлаш мақсадида бозор билан қайта алоқалар ўрнатилишини кўзда тутади.

Маркетинг дастур маркетингнинг ўзагидир. У фирманинг ҳар бир хўжалик бўлими бир турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш асосига қўйилади.

Маркетингни қўллашнинг хусусияти бозор талабини ҳисобга олиш, ўрганиш тизимида унинг йўналишлари ва товарга талабларнинг ўзгараётганида ўз аксини топади. Маркетинг фаолияти хизмат кўрсатиш (саёҳат, аренда, инжиниринг, бошқариш) соҳасида ҳам бўлиши мумкин, чунки у ҳам маълум бозорда кишилар эҳтиёжини қондиришга қаратилган. Маркетинг бошқариш фаолияти сифатида ўз ичига қуйидагиларни олади:

— маълум бозор ёки унинг сегментида аниқ товарга бўлган талабни ўрганиш;

— бозор талабини комплекс ҳисобидан чиқиб маҳсулот бўйича маркетинг дастурини тузиш;

— уни ишлаб чиқариш рентабеллиги ва товарнинг энг юқори четара баҳосини аниқлаш;

— фирма хўжалик фаолиятининг охирги натижасини аниқлаш, яъни даромад ва соф фойдани аниқлаш.

Ҳозирги бозор товарлар билан тўлиб тошган шароитда уларнинг ҳаёт циклининг қисқариши рўй беради, шунда юқори самарадорликни ушлаб туриш учун фирма новаторлик ғояларини излашга киришади. Бунга фирманинг техник бўлимлари хизмат қилиб, улар ғояни илгари суриш, баҳолаш, рағбатлантириш, янгликларни қўллашни ташкил қилади ва унинг учун жавоб беради. Маркетингда энг муҳим роль олий раҳбарга

тегишлидир, улар тезда очиқ равишда янгиликни ва фойдали ғояларни баҳолаш ишларини ташкил қилиши, унинг ташвиқоти ва рағбатлантириши билан шуғулланиши лозим. Шунинг учун маркетинг энг аввало истиқболга мўлжалланган истиқбол. Маркетинг қисқача қилиб айтганда мижозларни эҳтиёжини ва товарларга талабни қондирилиши ва товарлар оқими ҳамда хизматлар йўналишини аниқлаш жараёнидир. Компанияларда марказий маркетинг хизмати ташкил қилинган бўлиб, у қуйидаги фаолият йўналиши бўйича жавобгардир:

— маҳсулот бўйича маркетинг дастури;

— бозорни тадқиқ қилиш;

— янги маҳсулотлар ва товар белгиларини ишлаб чиқиш;

— реклама ва истеъмолчиларга техник хизмат кўрсатиш;

— сотишни ташкил этиш;

— товарни ташиш;

— маркетинг фаолияти бўйича умумий раҳбарлик.

Халқаро фаолиятда иштирок этадиган фирмаларда махсус бўлим «Маркетинговерсиз» ташкил этилган бўлиб, у марказий маркетинг хизматига бўйсинади ва ўз фаолиятини бошқа халқаро тижорат билан шуғулланадиган фирмалар билан яқин алоқада олиб борадилар.

Бутун дунёга тарқалган инглизча «маркет» ва «маркетинг» тушунчалари бозор, бозорда фаолият кўрсатиш каби маъноларни билдиради. Ҳар қандай корхонанинг маркетинг тадбирлари бозорга йўналтирилган фаолиятдир. Маркетинг корхона билан бозор ўртасида икки ёқлама алоқани таъминлаб, уларни боғлаб турадиган асосий воситадир. Шунинг учун маркетинг концепциясига ўтган корхоналар бозорни тезроқ ўзлаштириш ва муваффақият қозониш имкониятига эга бўладилар.

Бозор муомала соҳаси бўлиб, товар айирбошлаш муносабатлари ва жараёнлари тўпламидир. Бозор элементлари, қонунларининг аниқ ўрни, роли, функцияси ва ўзаро муносабатларнинг ягона ҳаракатчан системаси бозор механизмини ташкил этади.

ТОВАР СИФАТИ ВА УНИНГ ҲАЁТ ЙЎЛИ

Фирманинг бош мақсади — паст таннархда юқори сифатли маҳсулот чиқариш бўлиб, у юқори сифат билан маҳсулот чиқаришгагина ҳаракат қилмай, уни реклама қилишга, харидорни ишонтиришга интилади.

Ҳозирги шароитда энг асосийси ишлаб чиқариш эмас, балки сотишдир. Шунинг учун фирма барча операцияларни харидорлар эҳтиёжи доирасида режалаштиради. У бизнесда янги босқич бўлиб, уни — оммавий маркетинг дейилади.

Маҳсулот стратегиясини режалаштиришда қандай маҳсулот ишлаб чиқариш ва қайсиларини ишлаб чиқаришни *тўхтатиш*, *қандай миқдорда ишлаб чиқариш* тўғрисидаги қарорлар қабул қилишни ўз ичига олади.

Баъзи фирмалар бир хил маҳсулот ишлаб чиқаради, бошқалари эса бир-бирига ўхшаш бир гуруҳ маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Фирма томонидан сотишга тақдим этиладиган маҳсулотлар рўйхати маҳсулот қоришмаси (смесь) дейилади.

Кўпгина маҳсулотлар инсон ҳаёти каби ҳаётий циклга эга бўлади: туғилиш, ўсиш, етуклик, пасайиш. Барча босқичлар маълум вақтда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот миқдори билан боғлиқ.

Биринчи босқичда маркетингнинг ҳаракати харидорни ахборот билан таъминлашга қаратилади. Харажатлар юқори, фойда паст. Ўсиш босқичида фойда ва рақобат ҳам ўсади. Етишиш босқичида рақобат ва сотиш ҳажми кўпаяди. Ва ниҳоят пасайиш босқичида фойда пасаяди, истеъмолчилар эскирган маҳсулотни сотиб олади.

Маҳсулотнинг ҳаёт циклини узайтириш ўз чегарасига эга, ундан сўнг янги маҳсулот яратиш керак.

70-йилларда бўлиб ўтган инфляция товарлар сифатига бўлган эътиборни кучайтирди, шу билан бирга рақобат ҳам кучайди. Бу нарса бизни талаб ва таклиф қонунига олиб келди.

Сифат ҳар доим диққат марказда бўлиши керак. Чунки сифат менежментни маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат тўғрисида ғамхўрлик қилиш кераклигини таъкидлайди.

БОЗОР МЕХАНИЗМИНИНГ АСОСИЙ УНСУРЛАРИ

Бозор механизмининг биринчи унсури талабдир

Бозор механизмининг учта асосий элементи мавжуд: талаб, товар таклифи, баҳо. Талаб — эҳтиёжнинг тўлов воситаси (пул) билан таъминланган қисми, яъни тўлов қобилиятига эга бўлган эҳтиёждир. Эҳтиёж эса кишилар онгида акс этган бирор нарсага бўлган зарурият ҳисобланади.

Маркетингнинг асосий мақсади, бозордаги талабни аниқлаш, унга таъсир этиш ва уни қондиришдир. Маркетинг стратегиясини тузиш ва тадбирларни амалга ошириш талабнинг турлари, ҳолати, хусусиятлари, ривожланиш қонуниятларини яхши билишни тақозо этади. Талаб объектига қараб истеъмол товарлар, хом ашё, ишлаб чиқариш воситалари қимматли қоғозлар, хизматлар, иш кучи ва бошқа нарсаларга бўлган турларга бўлинади.

Бозордаги вазиятни аниқлаш учун талабнинг турлари билан бирга унинг ҳолатини билиш ҳам муҳимдир. Маълум бозорда муайян бир пайтда, товарга талаб аниқ бир ҳолатда бўлади. У мавжуд бўлмаган, салбий, паст, юқори, тебранувчан, ўсаётган, тушаётган, ҳаддан ортиқ қулай, номаъқул ҳолатларда бўлиши мумкин. Талаб ана шу ҳолатларининг ҳар бири учун махсус маркетинг турини (стратегияси) ишлаб чиқишни ва қўллашни тақозо қилади.

Талаб муҳим хусусиятларга эга. У жуда кўп омиллар таъсири остида шаклланади ва ўзгаради. Уни исталган йўлга солиш учун ана шу омилларга маркетинг воситалари билан таъсир этиш мумкин. Талаб жуда ҳаракатчан, ўзгарувчан, у ҳеч қандай режага бўйсинмайди, унинг ўз ривожланиш қонуниятлари мавжуд. Талаб ҳажмининг ўсиб, таркиби яхшиланиб, истеъмолчи шартларининг кучайиб бориши билан бирга аҳоли даромадининг юқори ва қуйи чегараларининг бир-биридан янада узоқлашиши ҳамда диапазонининг кенгайиши натижасида талабнинг табақаланиши ҳам кучайиб бормоқда.

Бозор механизмининг иккинчи унсури товар таклифидир

У айирбошлашнинг бош объекти ва истеъмолчилар талабини қондиришнинг моддий асосини ташкил этади. Товар таклифи икки қисмдан иборат. Биринчи қисми ҳозир давлат ичкарисида мавжуд бўлган ва сотишга мўлжалланган товарлар тўпламидир. Иккинчи қисми эса маълум даврда ишлаб чиқариш кўзда тутилган товарлардан иборат бўлади.

Товар таклифи уч хил бўлиши мумкин: зарурий, ҳақиқий, реал товар таклифлари. Мавжуд бўлган талабни тўла қондира оладиган товарлар миқдори ва тўплами зарурий товар таклифи дейилади. Маълум жойда ва пайтда ҳақиқатан мавжуд бўлган товарлар миқдори ва тўплами ҳақиқий товар таклифини ташкил қилади. Мавжуд товарлар таркибида эскириб кетган ёки шу жойдаги талабга тўғри келмайдиган товарлар бўлса, улар чиқариб ташлангандан сўнг реал товар таклифи бўлади.

Товар таклифини шакллантириш учун миллий саноат, қишлоқ хўжалиги, ширкат, кичик, хусусий, қўшма, ижара ва бошқа шаклдаги ишлаб чиқариш корхоналари, шахсий хўжаликлар, сув омбори, дарё ва кўлардаги балиқчилик хўжаликлари, импорт ва бошқалар хизмат қилади. Шуни таъкидлаш лозимки, бизнинг республикамизда қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлаш саноати етарли ривожланмаганлиги сабабли истеъмол товарларининг 60 фоизига яқини бошқа давлатлардан импорт орқали олиб келинади. Бу муаммони маълум даражада ҳал қилиш республика мустақиллигини таъминлашда муҳим роль ўйнайди.

Бозорнинг учинчи унсури баҳодир

Унинг асосида товар қиймати ётади. Лекин ривожланган бозорда баҳо қийматининг бевосита ифодаси бўлмай қолади. У энди товарга тўланадиган пул миқдорини ифодалайди. Бозор иқтисодиёти шароитида баҳонинг роли сезиларли даражада ошади.

Бозор меъханизми элементларининг ўзаро муносабатлари талаб ва таклиф қонунида ўз ифодасини топади. Бу қонуннинг моҳияти шундан иборатки аниқ макон ва замонда талаб билан таклиф миқдори, таркиби

қиймати, натурал кўриниши бир-бирига мос, мутаносиб бўлиши керак. Уларни ўзаро боғлаб турувчи восита баҳо ҳисобланади. Аммо мос бўлиши тенг дегани эмас. Мос бўлиши учун талаб таклифдан нормал товар заҳиралари миқдорида катта бўлиши керак. Талаб билан таклиф мутаносиб бўлгандагина бозорда мувозанат ҳолати тикланади, яъни бозор мувозанатда бўлади. Лекин бу мувозанатни доимо сақлаб туриш қийин. Чунки талабга ҳам, таклифга ҳам кўп омиллар таъсир этиб туради ва уларнинг ҳар қандай ўзгариши талаб ва таклиф муганосиблигини ўзгаришига олиб келади. Натижада бозор мувозанати бузилади, лекин тез орада унга мос равишда баҳо ўзгариб, яна мувозанат тикланади. Бундан ташқари талаб ўзининг ривожланиши жиҳатидан таклифдан ўзиб, ундан олдинда юради. Улар ўзларининг ривожланиши бўйича қанчалик бир-бирига яқин бўлсалар, шу даражада бозор мувозанатда бўлади. Бу мувозанатни таъминлаб туришнинг муҳим воситаси бугунги талабни аниқ билиш, унинг эртанги ҳолати ва ўзгаришини прогноз қилиш ва ўз вақтида шунга мос товар таклифини шакллантиришдир. Шундай қилиб, бозор ўзини ўзи тартибга солиб, мувозанатини тиклаб турувчи муҳим иқтисодий ҳодиса ҳисобланади.

Бозорни ўрганиш

Бозорга мослашиш учун эса уни ўрганиш талаб этилади. Бозорни ўрганиш корхоналар маркетинг фаолиятининг биринчи босқичи бўлиб ҳисобланади ва шу билан бирга унинг асосини ташкил этади. Чунки корхоналарнинг бозор билан боғлиқ бўлган ҳамма ишлари бозор тўғрисидаги маълумотларга асосланиб уюштирилади. Корхоналарнинг фойдаси, яшовчанлиги, ривожланиши, мавқеини бозор белгилайди. Шунинг учун ҳар бир корхона ўзининг мўлжалланган бозорини қанча тўла, чуқур, батафсил, яхши ўрганиб олса, у ўз фаолиятини шунчалик аниқ ва асосланган даражада ташкил этиши ҳамда самарали натижага эришиш имкониятига эга бўлади. Бошқача айтганда, бозорни тўла ва чуқур ўрганиш ҳар қандай корхонанинг муваффақият гаровидир.

Бозорни ўрганиш ўз характерига қараб уч даражада амалга оширилади: ифодалаш, таҳлил қилиш, прогнозлаш. Бир масалани ҳал қилиш учун муаммони аниқ-

лаш ва изоҳлаб бериш бозорни ифодалаш ҳисобланади. Муаммонинг сабаб ва оқибатлари, ўзаро муносабатларини ёритиб бориш бозорни таҳлил қилиш дейилади. Бозор ёки унинг элементларининг келгуси замондаги ҳолати аниқланадиган бўлса бу бозорни ўрганишни прогноз қилиш даражаси бўлади.

Бозорни ўрганиш тўрт жараёндан иборат бўлади: ахборот тўплаш ахборотни қайта ишлаш, ахборотни таҳлил қилиш, бозорни прогнозлаш. Бу жараёнларнинг ҳар бирини амалга ошириш хусусиятлари ва усуллари қуйидагича:

Ахборот тўплаш — бозор тўғрисидаги маълумотларни қайд қилиш ва йиғиб олиш ҳисобланади. Бунинг учун бир қатор махсус усуллар қўлланилади: кузатиш, сўров, тажриба ўтказиш, имитация, эксперт баҳолаш. Кузатиш — бозордаги воқеа, ҳодиса, жараёнларни илмий уюштирилган асосда қайд қилиш ва улар тўғрисида маълумотлар тўплаш демакдир. Бу усул оддий ва осон, нисбатан кам харажатли бўлгани туфайли бозорни ўрганишда кенг қўлланилади.

Маълумки, сўров турлари ичида мураккаби анкета сўрови бўлиб, унинг мақсади истеъмолчилар истаклари, харидорлик ҳолати, харид фондлари, қизиқиш, аниқ товарга муносабати, сотиб олиш сабаблари, рақиблар товарини афзал кўриш сабаблари, товарни истеъмол қилиш даражаси сингари нарсаларни аниқлаш мумкин.

Ахборот тўплаш ва бозорни ўрганишда айрим пайтларда тажриба усули ҳам қўлланилади. Бу усулнинг моҳияти шундан иборатки, маълум назорат остидаги муҳитда маркетингнинг истеъмолчиларга таъсир этувчи бир ёки бир неча омили ўзгартирилади ва унинг натижаси аниқланади. Масалан, олмаларни икки хил ўрамга — қоғоз ва целлофан пакетга солиб, бир дўконда тажриба қилиб кўрилади. Мўлажалланган давр ичида целлофан пакетга солинган олмалар қоғоз пакетга солинганига қараганда кўпроқ сотилиши маълум бўлади. Целлофан пакет харидорларни жалб қилишда анча афзалликларга эга эканлиги ва савдони жадаллаштиришга ижобий таъсир этишини тажриба исботлаб беради.

Бозорни ўрганишда кейинги вақтда имитация (ўхшатиш, тиклаш нусхада тиклаш) усули ҳам қўлланмоқда. Унинг ёрдамида ҳақиқий объектлар ҳодиса, воқеа, жараёнлар ўзларининг нусхаларида — макети, чизмаси,

математик тенгламаларда ифодаланиб (тикланиб) ўрганилади.

Бозорни ўрганишда имитация ҳар хил маркетинг воситаларидан фойдаланишни қоғозда ёки ЭҲМда ифодалаш (тиклаш) демакдир.

Бозорни ўрганишда эксперт баҳолаш усули ҳам муҳим роль ўйнайди. Эксперт баҳолаш бу ўз касби бўйича илмий ва амалий тажрибага эга бўлган мутахассисларнинг мантиқий фикрлашига асосланган усулидир. Бозорда доимо фаолият кўрсатиб келаётган тижоратчилар бозор тўғрисидаги ўз фикр-мулоҳазаларини умумийлаштириб, унинг ҳолати ва ривожланишини баҳолашлари мумкин.

Бозорни ўрганишнинг кейинги муҳим жараёни ахборотни қайта ишлаш ва таҳлил қилишдир. Бозор тўғрисида тўпланган ахборот ҳали хом маълумотлар бўлиб, улардан аниқ бир хулоса чиқариш қийин. Шунинг учун у қайта ишланиши ва таҳлил қилиниши лозим. Бу мақсадга эришишни таъминлайдиган қуйидаги бир қатор усуллар мавжуд:

— анъанавий статистика усуллари — умумийлаштириш, таққослаш, гуруҳлаш, жадвал тузиш, чизма усули, динамик қатор тузиш, индекс ва баланс усуллари, талабни қайишқоқлик коэффициентини аниқлаш, занжирсимон алмаштириш, тебраниш коэффициентларини ҳисоблаш, ўртача ва нисбий кўрсаткичларни аниқлаш ва бошқалар;

— иқтисодий статистика усуллари — дисперсия, корреляция, регрессия омилларни таҳлил қилиш;

— моделлар тузиш — ифодалаш, тиклаш, оптимизация, баланс-матрица, иқтисодий-математик моделлар;

— жараёнларни таҳлил қилиш — математик дастурлаш, оммавий хизмат кўрсатиш, иш ўйинлари, заҳираларни бошқаришлар бўйича режалаштириш ва бошқариш;

— иқтисодий кибернетика — иқтисодий системалар, иқтисодий ахборот, бошқариш системаси назариялари ва бошқалар.

Бозорни ўрганишнинг яна бир мураккаб жараёни олдиндан тахмин қилишдир.

Шундай қилиб, бозор барча корхона, тадбиркор, ишбилармонларнинг маркетинг фаолияти йўналтирилган асосий объектдир. Бозорга уларнинг ичидан ўзига

маъқул тушганларини ўзига олади. Шунинг учун ҳар қандай корхона ёки тадбиркор бозорнинг табиати ва вазиятини яхши билиши, у билан мустаҳкам алоқа ўрнатиши, бозорнинг райига қараб ишлаши унинг яшаш ҳамда ривожланиш асоси ҳисобланади. Товарнинг рақобатга қобилиятини таъминлаш ва кучайтириш унинг сифати ва истеъмол харажатларига боғлиқ бўлиб, рақобатдаги товар ёки энг яхши намуна кўрсаткичларидан паст бўлмаслиги керак. Акс ҳолда корхона товари рақобатга бардош беролмай бозордан чиқиб кетишга мажбур бўлади, корхона эса оғир иқтисодий аҳволга тушиб қолади. Товар ассортиментининг ҳар бир гуруҳи, турини рақобатга қобилияти, умумий даромад ва фойдадаги ҳиссаси аниқланиб, энг бозоргир, рақобатда устун, юқори фойда берадиганларини кўпроқ ишлаб чиқариш, унча фойда келтирмайдиганларидан эса воз кечишга тўғри келади. Буларнинг ҳаммасини бозор аниқлайди ва маркетинг ходимлари корхонанинг мавқеи ва рақобатда устунлигини таъминлайдиган ўзгаришлар ва имкониятларни таклиф этишлари керак. Маркетинг имкониятларининг яна бир йўналиши бошқариш тизими билан боғлиқдир. Корхонанинг мавжуд имкониятларини рўёбга чиқариш ва янгиларини излаш, аниқлашда унинг бошқариш тизими катта роль ўйнайди. Маълумки, бозор механизми жуда ҳаракатчан бўлиб, у ердаги вазият тез ўзгариб боради. Бунда ўзгарувчан шароитга ўз вақтида мослаша бориш корхонанинг рақобатда устунлигини таъминлаши мумкин.

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Ишлаб чиқаришнинг инновацион тавсифи, уни юқори даражадаги фан сиғими, маҳсулот сифати масалаларининг муҳимлиги, ходимларга бўлган талабни ўзгартириб, меҳнатга ижодий муносабатнинг ва юқори касбий маҳорат аҳамиятини ошириб юборди. Бу ходимларни бошқаришни ижтимоий — руҳий масалаларида, услуб ва тамойилларида тубдан ўзгаришни тақозо қилиб қолди.

Меҳнат ресурсларини бошқариш тамойилларидаги ўзгаришлар, замонавий шароитда муҳим аҳамиятга эга бўлган мотивлаштириш сиёсатини амалга оширишга йўналтирилган. Мотивлаштириш сиёсати мулкчилик-

нинг жамоа шаклларини ривожлантириш (акционерлик ва шериклик компаниялари, кооперативлар) шароитида ходимларни бошқаришга жалб қилиш умумий мақсадларга эришиш учун маъмуриятни ходимлар билан ҳамкорлигини кенгайтиришга қаратилган. Бу ўз навбатида ходимлар потенциал қобилиятларини ривожлантиришга, интенсив ва маҳсулдор меҳнат қилишга, меҳнатга ижодий муносабатда бўлишига ундайди.

Ходимларни бошқарувчиларнинг бош мақсади ишлаб чиқариш, ижодий маҳсулдорликни оширишни бошқариш ходимлар сонини камайтиришга қаратилган бўлади; ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйишни амалга ошириш сиёсатини ишлаб чиқиш; ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш қоидаларини ишлаб чиқиш, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш билан боғлиқ масалалар мутахассис менежерларнинг мустақил касб туридир.

3. Хаер менежерлар касбий вазифаларини акс эттирувчи қуйидаги умумлашган тавсияни келтиради:

Менежернинг вазифаси

— агар муваффақиятсизликка учраса, унда бўйсунувчиларни айбламай шахсий масъулиятни ўзига олиши;

— ходимлар танлантини ва касбий малакасини янада ўсишига имконият яратиш;

— белгиланган мақсадга эришиш натижаларини текшириши, аммо буйруқ бериш орқали ходимлар тафаккурига тазйиқ ўтказмасликги;

— ходимлар камчиликлари ва муваффақиятсизликларига холислик билан ёндашиш;

— ходимларни индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш: ҳар бирига ўзига хос ёндашиш;

— ходимлар олдида ўз масъулиятини ҳис қилиш, уларнинг ўртоғи бўлмай бошлиғи бўлиш;

— ходимлар меҳнат шароитини яхшилаш, ўзаро ҳаракатга омиллаш орқали белгиланган мақсадларга эришиш;

— ҳар бир ходимга унинг меҳнат натижаларини ҳис қилишига ёрдам бериш;

— ходимларни биргаликда ҳаракатга қобилиятли қилиш, улар ҳаракатига натижали ва самарали тус бериш, индивидуал хусусиятларини юзага чиқаришга имконият туғдириш.

Менежерларга маълум даражада масъулият ҳам юкланади: ходимлар ишини баҳолаш, сўнгги натижалар бўйича зарурий рағбатлантиришни белгилаш, ишчи

бригадалар, мақсадли гуруҳлар фаолиятини ташкил қилиш ва назорат, конфликтли вазиятларни ечиш ва улар фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш. Ходимларни бошқариш ҳар бир формада қабул қилинган ва ишлаб чиқилган турли чораларни амалга оширишни кўзда тутади.

Умумий чоралар қуйидагилардан иборат:

— бўйсунувчиларнинг ўз раҳбарларига бажарадиган ишлар ҳамда келажак режалар бўйича ҳисоботларни тақдим қилиши, бундай ҳисоботлар бошқаришнинг барча даражадаги ходимлари томонидан кун, ой, квартал, йил якуни бўйича тақдим этилади.

— бошқаришнинг юқори даражасида ишлаб чиқариш бўлинмалари ва марказий хизмат раҳбарлари иштирокида ҳафталик оператив йиғилишлар ўтказиш. Бундай йиғилишларда жорий даврнинг долзарб масалалари бўйича ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарларининг ҳисоботлари эшитилади, қабул қилинган қарорлар бўйича аниқ чоралар муҳокамаси ўтказилади, улар йиғилишда маъқулланган сўнг ижро этиш учун қабул қилинади. Оператив йиғилишларнинг ўтказилиши фирма президенти ёки бош маъмурига фирма ишларининг жорий ҳолати билан танишиш ва унинг хўжалик фаолиятига тўхтовсиз тузатишлар киритиш имкониятини беради. Менежерлар ўз навбатида юқори даражадаги раҳбарлар олдида ҳисоб берадилар.

— жорий даврда кадрлар қўнимсизлиги турли касб кадрларига эҳтиёжини тахмин қилиш ҳақида доимо ахборотлар олиб туради. Кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишда ишга қабул қилинаётган ходимларга қўлланиладиган талаблар ва тамойиллар муҳим аҳамиятга эга.

Масалан:

Япон фирмаларида раҳбар алоҳида вазифалар бўйича эмас, балки фирманинг ҳар қандай участкасида ишлаб кетадиган мутахассис бўлиши керак деган фикрга асосланади. Шунинг учун малака оширишда бўлим раҳбари аввал ишламаган янги фаолият доирасини ўзлаштиришига эътибор қаратилади.

Япон фирмаларида мезон сифатида касбларни қўшиш, жамоада ишлаш қобилияти: ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишни билиш, турли вазифалар-

ни ҳал қилишни ўзаро қўшиб олиб бориш, ёзув саводхонлиги ва графикларни ўзи чизиш хусусиятлари қабул қилинган.

Одатда потенциал номзодлар ярим автоном жамоаларда ишлаш қобилиятини аниқлаш бўйича дастлабки текширувдан ўтадилар.

Америка фирмаларида асосий эътибор ихтисослашган билимлар ва касбий кўникмалар каби асосий анъанавий тамойилларга қаратилади. Уларда асосан инженер ва олимларни қабул қилишга қаратилган тор ихтисослашув услубига аҳамият берилади.

Америка фирмаларида потенциал номзодлар ишга киришда касбий тайёргарлигини аниқлаш учун тестдан ўтадилар, ундан сўнг ишга қабул қилиниб йўриқномага мувофиқ тор ихтисослашган вазифалари билан таништирилади, аммо фирманинг бутун фаолияти ва унинг ташкилий маданияти билан таништирилмайди. Ҳар бир фирма ходимларни ёллаш бўйича ўз мезонларини ишлаб чиқади.

Америка фирмаларида ишга қабул қилиш қуйидаги этаплардан ўтишни тақозо қилади:

— ходимга тақдим этилаётган ишчи функцияси, ҳуқуқи ва масъулияти тавсифи билан таништириш;

— агар маълум иш бўйича ходим қабул қилиш йиллик режага киритилмаган бўлса амалдаги иш ҳақи тизимига қўшиш учун уни асослаш керак: танлаш янги лавозимни олий раҳбар тасдиқлагандан сўнг бошланади;

— кадрлар бўлими ходим номзодини танлашга бўш ўрин эълон қилинган бўлим раҳбарига ёрдам бериб, ушбу лавозимга малакавий мослиги бўйича рўйхат тақдим этади.

— ташқаридан номзод қабул қилиш реклама, шахсий алоқалари, электрон маълумотлар базасига эга бўлган ёллаш фирмалари орқали амалга оширилади;

— рўйхатга киритилган номзодлар бўлажак раҳбарлари томонидан бир неча суҳбатдан ўтади, агар зарур бўлса бўйсунувчилар билан ҳам суҳбатлашади. Сўнгги танлов бевосита раҳбар томонидан амалга оширилади.

Америка фирмаларида ходимни ишдан бўшатиш узоқ муддатли баҳолаш ва тарбиялаш усулларидан сўнг амалга оширилади. Ҳар бир ходимни баҳолаш бир йилда бир марта ўтказилади. Ўтказилган баҳолаш натижаси ходим ва унинг раҳбари билан муҳокама қилинади

ва томонлар имзолайдилар. У ишдаги камчиликлар ва уларни бартараф қилиш йўлларини акс эттиради ҳамда ишдан бўшатиш ёки бу лавозимда яна ишни давом эттириши ишни яхшилашга боғлиқлиги ҳақида огоҳлантириш бўлиб хизмат қилади.

Ишдан бўшатиш ҳақидаги охирги қарор бевосита раҳбардан икки-уч поғона юқори турувчи раҳбар томонидан қабул қилинади. Агар бўшатилаётган ходим касаба уюшма аъзоси бўлса меҳнат шартномаси асосида касаба уюшмаси вакиллари билан муҳокама қилинади.

Ҳар қандай пайтда ҳам ходим ишдан бўшатиш ҳақидаги қарор бўйича юқори раҳбарга ёки судга шикоят қилиши мумкин. Баъзи фирмаларда меҳнат можаролари бўйича комиссиялар таркибига маъмурият ва ишчилар вакиллари киритилади.

АҚШ ВА ЯПОНИЯ ФИРМАЛАРИДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Америка фирмаларида кадрлар сиёсати озми кўпми бир хил тамойилдаги қуйидаги йўналишларда тузилади:

Кадрларни танлаш

Кадрлар танлашда умумий мезон: маълумот, амалий иш тажрибаси: руҳий тайёргарлик, жамоада ишлаш қобилияти.

Фирмаларда йиғувчи, асбобсоз, таъмирловчи ишчилари каби касблар бўйича етишмовчилик сезилади.

Кичик ходимларни бошқарувчилари бўйича ҳам етишмовчилик сезилиб туради. Бундай бўлиши уларга юқори талаб ва масъулият мавжудлиги ҳамда етарли даражада моддий-маънавий рағбатнинг етишмаслигидандир.

Ҳар қандай фирмада меҳнат ресурсларини бошқариш ва уларни шакллантириш бошқарувчи ёки кадрлар бўйича мутахассиснинг вазифасидир.

Жалб қилиш фирмага зарур бўлган кишиларни қидиришнинг (вербовка) биринчи босқичи бўлиб, белгиланган ишни бажариши мумкин бўлган номзодларни жалб қилиш жараёнидир.

Жалб қилиш мансаб ресурсларидан ва малака талаб-

ларидан бошланади. Лавозим йўриқномаси жозибали ва шунинг билан биргаликда реал бўлиши даркор. Агар одамларнинг малакаси зарурий даражадан паст ёки юқори бўлса, улар ишдан қониқиш ҳосил қилмайдилар. Кўпчилик фирмалар учун номзодларни ташқаридан ёки ўзларидан олиш муаммоси стратегик қарор сифатида қаралади. Номзодларни танлаб олишни бир неча йўллари бўлиб, улардан энг мақбули, бошлиқлар тавсияси бўйичадир — у энг кўп фойдаланиладиган усулдир. Баъзи бир фирмалар номзодлар танлашда компьютерлашган ахборот тизимидан фойдаланадилар. Шахсий мурожаат ҳам ишга жалб қилишнинг асосий қоидаларидан бири ҳисобланади. Ишга жалб қилишнинг кўл меҳнати ва жуда юқори малакали иш учун яна бир услуби эълон беришдир. Маълумотли ходимларни ёллаш учун университет ва институтларда амалга оширилади. Шунингдек, бозор воситачиларидан ҳам фойдаланилади.

Кейинги даража ишга жалб қилиш якунлангандан сўнг, иш таклиф қилинадиганларни танлаб олишдир. Танлаш — икки томонли жараён, бир томондан фирма номзодга иш беришни ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан номзод агар иш тақдим қилинса, таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади.

Шундай қилиб, танлаш жараёни олти босқичдан иборат бўлади.

1. Шаклни тўлдириш.
2. Интервью — кўпинча тест билан якунланади.
3. Тавсия хати
4. Чуқурлашган суҳбат
5. Имтиҳон
6. Иш таклиф қилиш

Агар номзод танлов жараёнида барча синовлардан ўтса, агар иш ҳақи ёки маош етарли ва контракт тузиш қизиқарли ва реал бўлиб, икки томонни қониқтирса, янги ходим бу фирмада ишлашдан мамнун бўлиши мумкин. Иш ҳақи маош ёки тўлов — бу фирмани ишга қабул қилинган ходимга тўлаши зарур бўлган баҳодир.

Кишиларни меҳнат қилиш хоҳишига таъсир қилувчи омиллар таклиф томонида бўлади. Таклиф фирма тўлаши мумкин бўлган паст даражани акс эттиради. Талаб томонидан эса фирмани тўлаш қобилиятига таъсир этувчи барча омиллар бўлади. Талаб фирма учун

юқори даражада ишга қабул қилинган ходимга тўлаши мумкин бўлган қийматдир.

Бу икки даража орасида кўпгина вариантлар бўлиб, меҳнат ресурслари бўйича менежер қайси бирини қабул қилишини ҳал қилади. Ҳар қандай иш учун иш ҳақи даражасини белгилашга таъсир қиладиган омил: одиллик. Агар фирма паст даражада ходимлар қўнимсизлигига эга бўлишни хоҳламаса ички ва ташқи одилликка эга сиёсатга таяниши керак. Ташқи одиллик бир хил иш учун бошқа фирмалар қанча тўласа шу миқдордаги иш ҳақи сўммасини тўлашни англатади.

Ички одиллик икки нарсага асосланади. Биринчидан, бир хил иш бажараётган ходим бир хил иш ҳақи олиши керак. Иккинчидан, кимнинг малакаси ва қобилияти юқори бўлса, малакаси оз ходимга қараганда кўпроқ иш ҳақи олиши лозим.

Автоматлашнинг ишлаб чиқаришга жалб қилиниши ходимлар меҳнат шароитига кўзга кўринарли ўзгаришлар киритди, ҳамда ишлаб чиқаришда барқарорликни таъминлашга шароит яратди.

— қийин касблар рўйхати ва лавозим йўриқномалари кенг ва ходимларга қулай тарзда ўзгартирилади;

— марказий хизматлар иш ҳажми камаяди ва маъмурий аппарат қисқаради;

— меҳнатга ҳақ тўлашнинг қайишқоқ (гибкий) шаклига ўтилади;

— инженерлар, олимлар, ишлаб чиқарувчилар ҳамма ишларни муфассал бажарадиган жамоалар лойиҳа-мақсадли гуруҳларга бирлашадилар.

Японияда қуйидаги хусусиятларга асосланган ходимларни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари мавжуд: ишчини умрбод ёки узоқ муддатларга ёллаш; йиллик хизматлари учун иш ҳақини ошириш; ишчиларнинг фирма доирасида ташкил қилинган касаба уюшмаларида иштироки.

Бошқаришни япон типининг қуйидаги асосий тамойили мавжуд:

— ходимлар ва фирмалар ҳаёт фаолияти доираси ва манфаатларининг чатишиб, қўшилиб кетиши: ходимни ўз фирмасига юқори даражада боғлиқлиги: фирмага садоқати ва унинг манфаатларини ҳимоя қилишга тайёр туриши, унга алмашув тарзида мурувват ва махсус кафолатлар тақдим қилиниши;

— жамоатчилик руҳини индивидуалликдан муҳим-

лиги, турли турдаги кичик гуруҳлар доирасида кишиларнинг кичик фирма кооперациясини рағбатлантирилиши; эгаллаган лавозимига қарамай ходимлар орасидаги тенглик муҳити;

— фирма яшашини таъминлайдиган уч асосий куч бошқарувчилар, қолган ходимлар ва инвесторлар манфаатлари ҳамда таъсири мувозанатини сақлаш;

— фирмалар иш бўйича шерикчилик, жумладан маҳсулотни етказиб берувчилар ва сотиб олувчилар орасида алоқаларни шакллантириш услуби.

Шундай қилиб, Японияда ходимларни бошқариш тизими бандлик кафолатланганлигини; янги ходимларни жалб қилишни, уларни тайёрлашни; иш стажига боғлиқ меҳнатга ҳақ тўлашни; меҳнатга ҳақ тўлашни қайишқоқ тизимини кўзда тутади.

Японияда кафолатланган бандлик маълум даражада умрбод ёллаш тизими орқали таъминланиб, у ходим 55—60 ёшга етгунга қадар белгиланади.

Аммо, япон фирмаларининг молиявий аҳволи бирданига ёмонлашган ҳолларда улар ходимларни ишдан бўшатишга мажбур бўладилар. Лекин япон фирмалари томонидан ўз ходимларига бериладиган бандлик кафолати уларнинг меҳнат унимдорлиги даражасини ошириш ва маҳсулот сифати соҳасида ҳамда ишчиларнинг ўз фирмаларига садоқатини сақлаб қолишда эришган ютуқлари асосини ташкил қилади.

Кафолатланган меҳнатни режалаш

Меҳнатни кафолатлаш барча мутахассисликларда банд бўлганлар учун муҳим ва юқори малакали мутахассисларни жалб қилиш учун асосий омилдир. Аммо у узоқ муддатли мажбуриятларни талаб қилади ва фирмада бизнесни ташкил қилишга таъсир кўрсатади.

Турли давлатларда кафолатланган меҳнат амалдаги қонун доирасида ташкилот томонидан режалаштирилади.

Тенг имкониятларни режалаш

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси бандлик соҳасида барча учун тенг бўлган имкониятларни белгилаб беради.

Бундай кафолат Конституциянинг 37-моддасида

шундай белгилаб қўйилган: «Ҳар бир шахс меҳнат қилиш, эркин касб танлаш, адолатли меҳнат шароитларида ишлаш ва қонунда кўрсатилган тартибда ишсизликдан ҳимояланиш ҳуқуқига эгадир. Суд ҳукми билан тайинланган жазони ўташ тартибидаги ёки қонунда кўрсатилган тартибда ишсизликдан ҳимояланиш ҳуқуқига эга».

Хорижда тенг имкониятлар тасдиқ акцияси орқали амалга оширилади. У федерал давлат билан ҳамкорлик қилаётган фирмаларда фойдаланилади.

Бу сиёсат нейтралитетга қараганда кенгроқ. У озчилик бўлган аёллар, қариялар, инвалидлар каби хусусий гуруҳларни ҳаракатга келтириш ва иш қидиришга йўналтирувчи сиёсатдир. У сиёсат асосида ташкилот аёллар, қариялар, инвалидлар, хусусий гуруҳларни иш билан таъминлашни турли имтиёзлари бўйича уларга тенг имкониятлар яратишни режалаштиради.

Меҳнатни баҳолаш

Баҳолаш техникаси маҳорат, интилиш, меҳнат шароити ҳолати ва жавобгарлик даражаси каби омилларни ҳисобга олишни кўзда тутади. Бундай тизим меҳнатга ҳақ тўлашда фарқ даражасини аниқ ва тушунарли белгилашга имкон беради.

Хизматлари ва ёши

Кўпчилик фирмалар юқоридаги тизимни мослаштириб ходимларни хизматлари ва уларни ёшини ҳам ҳисобга олинадиган услубдан фойдаланиб иш ҳақи тўлайдилар.

Тўланадиган маошнинг умумий даражаси белгилангандан сўнг, пул тўловлари ва бошқа қўшимча тўловлар орасидаги мувозанатни аниқлаш зарур.

Кўпчилик қўшимча тўловлар турлари имтиёзли соликларга эга. Масалан: суғурта, нафақа, стипендия.

Баъзи фирмаларда гуруҳли иш ҳақи тўловлари индивидуал тўловлардан кам бўлади, масалан, фирма «саломатлик гуруҳ»лари учун тўловларни амалга оширганда. Ишловчининг фаолият натижаларини баҳолашда асосан учта нарсага эътибор бериш зарур:

1. Фаолият натижаларини баҳолаш доимий равишда

амалга оширилиши керак. Йил давомида ҳар бир ишловчи фаолияти баҳоланиб заруриятга қараб рағбатлантирилиб ёки жазолаб борилиши даркор.

2. Ишловчилар фаолиятига бериладиган баҳо мезони барчага тушунарли бўлиши керак.

3. Натижаларни баҳолаш имкониятига қараб ижобий йўналишга эга бўлиши керак. Агар «ҳайфсан» берилса у унинг шахсиятига эмас, салбий хулқига берилиши лозим. Меҳнат жараёни сифатини оширишда фирмада анъанага айланган қадриятлар, тил, ўзини тутиш, ёзилмаган қоидаларга риоя қилиш ва бошқа фирманинг ички маданият элементлари катта роль ўйнайди. Шунинг учун фирма ходимларининг ўз қобилиятлари ва маҳоратларини ошириш учун имкониятлар яратилиши меҳнат фаолиятини ўз вақтида ва холис баҳоланиши, хизмат поғонаси бўйича кўтарилиши инсонни ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қиладиган асосий омиллардир.

Ишчи Кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш қуйидаги шаклларда ўтади:

1. Шогирдлик. Шогирд касбини яхши эгаллаган кишилардан ўрганади.

2. Ишларни алмаштириб иш жойида ўқитиш.

3. Ишчилар баъзи фаолият турларига иш жойида эмас, синф хоналарида, мактабларда ва ўқув юртлари қошларида янги билимлар олиш учун ўқийдилар. Масалан: автодилерликка, менежерликка ўқитиш. Меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш қуйидаги омилларга боғлиқ:

— иш жойини ташкил этиш;

— ишлаб чиқариш майдонларидан яхши фойдаланиш ва рационал режалаштириш;

— ходимлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш;

— меҳнат билан доимий бандликни таъминлаш;

— турли ижтимоий-иқтисодий дастурларни амалга ошириш ва ишлаб чиқиш.

Бундан ташқари ўз фирмасига муҳаббат туйғуси, турли байрамлар, дам олишларни ҳар хил фирмага оид ижобий бюллетенларни чиқариши каби ижтимоий-руҳий омиллар меҳнатни ташкил этишни такомиллаштиришда катта роль ўйнайди.

ОПЕРАЦИЯЛАР ТИЗИМИНИНГ ИШЛАШИ

Фирмада ишлаб чиқаришни ривожлантиришни бошқариш — бу меҳнат жараёнининг самарадорлигини ошириш мақсадида уни созлаш, меҳнат унумдорлигини ошириш, маҳсулот сифатини оширишдир.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда менежментнинг мақсади «юқоридан» раҳбарлик қилиш, мослашувчи ахборот тизими яратиш орқали ишлаб чиқариш бўлимларини рационал фаолият кўрсатишига эришиш, ҳар қандай режадан оғишларни, ишлаб чиқариш камчилигини ҳар қандай босқичда бартараф қилишни тавсия қилувчи ва тезда аниқлаш қобилиятига эга бўлган, мураккаб қулайликка эга моделлар тўплами ва миқдорий усуллардан фойдаланишни ишлаб чиқаришни бошқаришга қўйиладиган талабларининг ишлаб чиқиш технологик циклни янги шароитга мослашишини: фонд сиғимли ва ихчам ишлаб чиқаришга; тез қабул қилинадиган қарорларга; ишлаб чиқаришда инсон омилининг улкан ролига; маҳсулот сифатини яхшилашга; ишлаб чиқариш харажатларини қисқартиришга; ишлаб чиқариш майдонларидан яхши фойдаланишга; хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқарилган маҳсулотга техник хизматни ўстиришдир.

Ишлаб чиқаришни бошқариш доимо юқори меҳнат унумдорлиги ва кам харажатли, мослашувчан оз серияли оммавий ишлаб чиқаришни ва янги ихчам типдаги *хўжалик комплекслари* доирасида бирлаштиришга қаратилган бўлиши керак.

Ишлаб чиқариш жараёни меҳнат қуролларидан фойдаланиб хом ашё ва материалларни тайёр маҳсулотга айлантиришга қаратилган фирма ходимларининг мақсадли фаолиятини ифодалайди.

Ишлаб чиқариш жараёни маълум маҳсулотни тайёрлаш бўйича технологик ва ёрдамчи операциялардан ташкил топади (қайта ишловчи, таъминловчи, режалаштириш ва назорат тизимлари).

Бир иш жойида бир ёки бир неча ишчи ёхуд ишчининг қатнашувисиз унинг назорати остида махсус меҳнат воситалари ёрдамида бажариладиган ва меҳнат предметига аввалдан ўрнатилган, таъсир кўрсатишдан таркиб топган ишлаб чиқариш жараёнининг бир қисми операция деб аталади.

Ўз белгилари бўйича меҳнат операциялари қуйидаги бўлимларга бўлинади:

— технологик, қайта ишлаш уни бажаришда меҳнат предметининг;

шакли ва хусусияти ўзгариб, тайёр маҳсулот бўлиши учун йиғилади;

— назорат, бунинг натижасида меҳнат предметига қўйилган у ёки бу талабларга мослиги аниқланади;

— транспорт, у меҳнат предмети хусусиятини ўзгартирмай ишлаб чиқариш жараёни талабларига мос равишда бир жойдан бошқа жойга ҳаракатини таъминлайди;

— таъминловчи, унинг натижасида транспорт, технологик, назорат операцияларини бажариш учун зарур шароитни таъминлайди.

— режалаштириш, унинг ёрдамида меҳнат жараёнининг қандай изчилликда қайси операция элементларидан қай даражада фойдаланиб, усуллар, ҳаракатлар қандай тартибда бажарилиши белгиланади.

Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг муҳим мақсадларидан бири, ишлаб чиқариш самарадорлигидир, у маҳсулот рақобатбардошлигига ва сифатини ошириш, меҳнат унумдорлигининг ўсиши, инвестициялар рентабеллигини кўпайиши каби омилларга боғлиқдир. Белгиланган мақсадларга эришиш учун кенг комплекс техник, технологик, ташкилий бошқарув тадбирларини: бутун фирма учун техник сиёсат ва инвестициянинг муҳим соҳалари ва йўналишини белгилашни; технологик жараённинг энг истиқболли соҳаларига бутун кучни ва ресурсларни тўплаш; ЭҲМдан фойдаланиб ишлайдиган ишлаб чиқариш тизимининг янги авлодини яратишни амалга ошириш зарур.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда инвестиция тамойилларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эга.

Энг муҳим тамойилларга қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

— инвестиция самарадорлигини аниқлашда узоқ муддатли инвестицияга амал қилиш;

— паст баҳода сотиб олиш ва юқори баҳода сотиш;

— бозор механизмига таъсир кўрсатадиган турли фондлар операцияси каби омиллардан режалаштиришда фойдаланиш;

— барча ахборотларнинг мавжудлиги; ҳар қандай меҳнат жараёнини ташкил қилиш асосини — технологик жараён ташкил қилиб, у зарурий изчиллик ва меҳнат операциялари ҳамда унга мос воситалар, усуллар меҳнат услубларини белгилайди. Бозорда пайдо бўлган янги шароитлар бошқаришни содда ва ихчам тизимларини яратишни талаб қилиб қолди.

Ишлаб чиқаришнинг самарали ташкилий тизимини яратиш тамойилларини қуйидагилар белгилайди:

— бўлим тизимини ишлаб чиқаришга эмас, балки товарга, бозорга, истеъмолчига мўлжаллаш;

— ташкилий тизим асосини мутахассислардан тузилган мақсадли гуруҳлар ёки жамоа ташкил қилади, аввалгидек функцияли бўлимлар эмас;

— бошқариш даражасини минимал миқдорга келтириш;

— ҳар бир ходимнинг сўнгги натижа учун масъулияти ва ташаббус билан чиқиш имконияти; фирманинг самарали ривожланишида асосий аҳамиятни техник янгиликларга ва маҳсулот сифатига қаратиш.

Янги маҳсулот ишлаб чиқариш бир неча босқичлардан ташкил топиб, унинг натижасига ҳар бир босқич учун жавоб берадиган конструктор, технологлар масъулиятлидир. Янги буюмлар ишлаб чиқишга янгича ёндашув барча ишлар учун жавоб берадиган мақсадли гуруҳлар тузишга асосланган. Фирма рақобатбардошлилигининг юқори даражасига эришишнинг муҳим омили компанияларнинг улкан саноат корхоналари доирасида ишлаб чиқаришнинг концентрациялашувидир. Уларда бошқаришнинг мураккаб ташкилий тизими, энг янги бошқариш техник воситалари ва ишлаб чиқаришнинг юқори даражада автоматлашуви биргаликда қўшиб олиб борилади. Менежментни ишлаб чиқариш муҳитида такомиллаштириш қуйидагиларни кўзда тутади:

— фирма фаолиятини узоқ муддатли истиқболга мўлжаллаш;

— чуқур тадқиқотлар ўтказиш;

— ишлаб чиқаришни диверсификациялаш;

— янгиликларни (инновацион) тадбиқ қилиш фаолияти;

— ходимларни ижодий фаоллигидан максимал фойдаланиш;

— ходимларни ўсиши ва иш ҳақини реал фаолият натижаларига боғлиқлиги.

Ҳозирги шароитда ишлаб чиқаришни кенгайтириш масаласига ҳам, шунингдек ишлаб чиқариш самара-дорлигини ошириш масалаларига ҳам тегнщли бўлган АҚШ ва Япония фирмаларида ишлаб тиқаришни бош-қаришда аниқ ифодаланган тафовут мавжуд. Компания-лар ишлаб чиқариш қувватларинн турли усуллар билан кенгайтирмоқаалар:

— бошқа фнрмалар билан бирлашиш ва сингиб кетиш;

— ўз молиявий маблағлари ҳисобини мўжалланган ҳолда янги қурилиш ва жиҳозлар учун янги калитал қўйилма;

— зарурнй жиҳоз ёки ишлаб чиқариш корхонасини арецдага олиш;

— қўшма корхоналар очиш ва шерютилик асосида ишлаб чйқариш кучларинн бирлаштирнш,

— пудрат шартномаси асосида биргаликда қурилиш олиб бориш

Америка компаниялари ишлаб чиқариш қувватла-рини оширишда фирмаларнинг бирикнши ёки бир-бирига сингиб кетишига катта аҳамият беради. Ишлаб чиқаришнинг иерархия тнзимнда бир-бирини ўзаро тўддирувчи 2 та тизимчалар мавжуд: ташкилии ва иш-лаб чнкариш. Уларнинг ҳар бири бошкасига нисбатан мустақил ҳолда қатнашади. Корхонаннг ишлаб чиқа-риш тизими хизматлар ва цехлар тартибини, уларнинт қувватини, тузилиш шаклини белгилайди. У куиидаги-ларга бўлинади: Тнзим тури бўйнча: технологик, прсд-мет, аралаш. Ишлаб чиқариш кўринишлари бўяича: оммааий, сермхли, якка. Ишлаб чиқарнш тизимн кон-цернта кирадиган фирма таркибини қуйидаги кўрсат-кичлар бўйича тавсифлайдн: қувваткнн, кооиерация ва ихтисослаштириш шакли ва тавсифини, ишлаб чи-қарилаётгаи маҳсулот белгисини. Ишлаб чиқариш кўла-минит кенгайиши унга ахборотни тўплаш ва қайта ишлаш тизнмида автоматлаштиришдан фойдаланиш янги ташкилий тизимни ривожлантириш шартини қўяди. Кўп фирмалар тўхтовсиз ўз ташкилий ва ишлаб чнқариш тизиминн қисқартирмоқда, шу билан бўлим-лар, бош бошқарувчи ва мижозлар бнлан ишлайдиган ходимлар сони кнсқармоқда. Бу ҳар бир менежерни бнринчи вазнфаси снфатнда истеъмолчклар талабкни қондиришни мўлжаллашга мажбур қилмоқда. Руҳшу-нос А. Маслоу томонидан ўтказилган ишлзб чиқариш-

ни бошқаришда ахлоқ масалалари бўйича тадқиқотлар шуни кўрсатадики, инсон хулқининг асосий мотивлари иқтисодий кучларгина бўлмай, пул ифодасида қониқтирмайдиган турли эҳтиёжлардир. У меҳнат унумдорлиги иш ҳақини ошириш билангина ўсмай, ишчиларнинг ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишининг ўсиши ва жамоадаги ўзаро муносабатларни яхшилаш ҳисобига юксалиши мумкин. Бошқаришда ўзаро шахсий муносабатларни яхшилаш усулини қўлланилиши меҳнат унумдорлигини ўсишини ва ишчининг ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишининг асосидир деган концепция юзага келди. Ишлаб чиқариш моддий-техник таъминоти қуйидаги йўналишлар бўйича масалаларни ҳал қилишни кўзда тутади:

— корхонани узлуксиз ишлашини таъминлаш;

— етказиб берувчи ва пудратчи етказиб берувчилар билан алоқани яхшилаш;

— ишлаб чиқаришни ташкил қилиш жараёнини ихчам ишлаб чиқариш, минимал заҳиралар, ишлаб чиқариш жараёнлари графикларини бажариш тамойиллари асосида таъминлаш;

— илмий-техника, ишлаб чиқариш, сотиш каби барча фаолият турларини молиялашни таъминлаш;

— ишлаб чиқариш жараёнини зарурий миқдорда мос даражали мутахассислар билан таъминлаш.

Ҳар қандай катта компания ҳар қанча ишлаб чиқариш қувватларига эга бўлмасин, сўнгги истеъмолчига оммавий ишлаб чиқарилган техник жиҳатдан мураккаб буюмларнинг қисмлари ва деталлари билан ўз ўзини таъминлаш имкониятига эга эмаслиги учун кўплаб пудратчи етказиб берувчилар билан алоқа қилишга ва шунинг билан биргаликда маҳсулот сифатини сақлаб қолиш мақсадида етказиб берувчи пудратчилар фаолиятини техник ҳужжатларга жавоб беришини назорат қилиб турадилар. Пудратчи етказиб берувчилар билан ишларни бир жойда концентрациялашуви ишлаб чиқариш кўжалик фаолиятининг барча йўналишларида доимий алоқаларни шаклланишига имкон беради. Ишлаб чиқариш бўлимининг илмий-техника бўлими пудратчи етказиб берувчиларни янги буюмларни тайёрлаш, ишлаб чиқиш, уларни тадбиқ қилиш пудратлари ҳақида вақтида хабар қилишлари керак, чунки улар ҳам тайёрланаётган қисмлар ва деталларнинг ишлаб чиқариш ва технологик базаларига ўзгартириш кири-

тиб қайта қуриш имкониятига эга бўладилар. Япония компанияларида, сўнгра эса Америка ва Ғарбий Европада ишлаб чиқаришнинг «Канбан» тизимини кўлами кенгаймоқда, у ўзида оператив режалаштириш, омбордаги заҳиралар назорати, техника таъминоти, ишлаб чиқаришни техник тайёргарлиги каби функцияларни мужассамлаштиради. «Канбан» тизими асосига «аниқ ўз вақтида» тамойили қўйилган бўлиб, унда ишлаб чиқариш циклининг барча фазаларида талаб қилинган деталлар ва қисмлар уларга ишлаб чиқариш операцияси давомида эҳтиёж туғилиши билан йиғишга берилади. Бу тизимда омборларда сақлаш учун ноишлаб чиқариш харажатлари ва товар харажатлари кескин камаяди.

Жойлаштириш. Хизматлар ва товарларни қаерда ишлаб чиқариш ҳақидаги қарор муваффақият ёки мағлубият учун ҳал қилувчи омил бўлиши мумкин. Жойлаштириш ҳақидаги қарор сифатга, харажатга, маҳсулотни бозордаги муваффақиятига таъсир кўрсатиши мумкин. Баъзан ташкилот жойлашган жойдан бошқа жойга кўчиришга аллақачон эҳтиёж туғилган бўлсада, у ҳамон ўша жойда тураверади. Масалан, Америкадаги Дармуд коллежи индеецларни ўқитиш учун қурилган бўлиб, у ерда индеецлар қолмаган бўлса ҳам коллеж мавжуд.

Жойлаштириш учун сабаб бўладиган омиллар қуйидагилар:

— бозор билан боғлиқ омиллар. Кўпчилик фирмалар ўз истеъмолчилари яқинига жойлашган;

— ишчи кучидан фойдаланиш билан боғлиқ харажатлар омили. Кўп миқдорда малакасиз ишчилар ёллайдиган фирма оз иш ҳақи талаб қилинадиган районларга жойлашади.

— транспорт таъминоти. Оғир индустрия билан боғлиқ ишлаб чиқариш хом ашё ташиш харажатлари кам бўладиган жойга жойлашиши керак.

— хом ашё ва материаллар таҳлили. Кўпчилик фирмалар хом ашё жойига боғлиқ ҳолда жойлашади, масалан: Алюмин заводи электр энергияси арзон жойга жойлашиши зарур.

— солиққа тортиш ва маҳаллий бошқариш. Ҳар бир вилоятда бизнесга нисбатан ўз муҳити ва муносабати бўлади: маҳаллий шароитларда баҳони ташкил қилиш, созлаш, шунингдек, маҳаллий солиқ ставкалари билан аниқланади.

— бошқариш ресурслари ва обрўси. Коммунал ҳолати ва ҳаёт даражаси каби кўз илғамас омиллар ҳам жойлаштириш ҳақидаги қарорга ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, реклама агенти Нью Йоркни энг ҳаёт қайнайдиган жойларига жойлаштиришни хоҳласа бошқалари тинч, осойишта кичик шаҳарларни афзал кўради. Маҳсулот жойни танлашга тўлдирувчи бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган бир қатор қарорлар ҳам таъсир қилади. Ишларни лойиҳалаш ишлаб чиқариш жараёнини танлашда жойлаштиришни танлаш каби омиллари таъсир кўрсатади.

Ишларни лойиҳалаш қуйидаги изчилликка эга:

— жараён кўриниши. Аналитик ёки синтетик жараёндан фойдаланиш маҳсулот табиатига боғлиқ. Нон ҳар доим духовкада ёпилади, ҳозир эса замонавий жиҳозлар тўхтовсиз нон пишириш имконини беради.

— жиҳозлар. Самарали жиҳозларни танлаш ишлаб чиқариш жараёнининг асосий қисмини ифодалайди. Унинг энг муҳим қисми автоматлаштирилганлик даражасидир. Илгари автоматлаштириш параллел ва узоқ изчилликда кўплаб стандарт маҳсулотлар ишлаб чиқарадиган бўлса, ҳозир бу жараёнга компьютерни кириб келиши бу қоидани ўзгартириб юборди, чунки компьютер дастурлари орқали ностандарт маҳсулотларни ҳам ишлаб чиқаришга мослаштириш мумкин.

Ишлаб чиқариш жараёнини режалаштириш. Харажатлар ва сифат фабрикада жиҳозлар қандай жойлаштирилганига ҳам боғлиқ. Жиҳозларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулот тамойили бўйича жойлаштириш қуйидагича бўлади. Маҳсулот бир иш жойидан иккинчисига навбат билан ҳаракат қилади. Бунга автомобиль заводлари классик мисол бўла олади. Функционал режалаштиришда маҳсулот бир жойдан иккинчи жойга қандай операция бажариши заруриятга қараб ҳаракат қилади, лекин бунда иш жойлари ёнма-ён жойлашмаган бўлиши ҳам мумкин. Бу жараён маҳсулот ностандарт бўлганда ишлатилади. Фиксирланган режалаштиришда маҳсулот яратилишига қараб ишчилар ва жиҳозлар унинг атрофида ҳаракат қилади. Кемаларни қуриш бунга мисол бўла олади. Меҳнатни илмий ташкил қилишнинг муҳим йўналишларидан бири уни меъёрлашдир. Меҳнат меъёри маълум ишлаб чиқариш шароитларида ишчи вақтини ижтимоий зарурий сарфини меҳнат ўлчовида ифодаланишидир.

Меҳнат жараёнларини меъёрлаш услубларидан фойдаланиб ўрганиш иш жойини мақсадга мувофиқ равишда меҳнатни яхши лойиҳалаш ва аниқлаш имкониятини беради. Компания ишлаб чиқаришни ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни меъёрлаш ва ташкил қилиш бўйича раҳбарлик хужжатларини ишлаб чиқади, ҳамда белгиланган талабларга меҳнат меъёрини белгилайди.

Меъёрлаш бўйича комплекс тизим қуйидагиларни ўз ичига олади:

— меъёрий-тадқиқот ишлари тизими;

— маҳсулот ишлаб чиқариш тизимини режалаштириш ва меъёрлаштириш бўйича топшириқлар;

— компанияда меҳнатни меъёрлаш бўйича ишлар тизими. Меҳнатни меъёрлаш ва такомиллаштириш бўйича асосий ишлар фирмаларда ўтказилади.

Бу ишнинг ҳажми ва мазмуни кўп омилларга энг аввало ишлаб чиқариш кўлами ва сериялилигига боғлиқдир.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ОПЕРАТИВ БОШҚАРИШ

Менежментнинг ташкилий-техник йўналишлари вазиятни рационал баҳолашнинг вазифа ва мақсадларини бир тизимда танлашни бу мақсадларга эришиш учун изчиллик билан стратегияни ишлаб чиқишни талаб қиладиган ресурсларни тартибга солишни рационал лойиҳалашни, ташкил қилишни, назоратни ва танланган мақсадларга эришиш учун ҳаракатларга зарурий раҳбарликни, ҳамда бу ишларни бажараётган кишилар фаолиятини мотивлаштириш ва рағбатлантиришни ўз ичига олади.

Менежмент фаолият тури ва кетма-кетлигига қараб уч қисмга бўлинади: стратегик бошқариш; оператив бошқариш; назорат. Стратегик бошқаришга қуйидагилар киради:

— менежмент мақсадини ишлаб чиқиш;

— мавжуд омиллар таъсирида амалга оширилаётган ривожланиш натижаларини таҳлил қилиш;

— белгиланган мақсаддан, жаъми тахминлардан оғишларни олдини олиш чоралари тизими истиқболини режалаш.

Оператив бошқариш юқоридаги чораларни амалга

ошириш бўйича фаолиятни ўз ичига олиб у қуйидагиларга бўлинади:

— керакли тизим ва зарурий ресурсларни яратишни ташкил қилиш;

— яратилган тизим шароитида уюштириш (мотивлаштириш) каби раҳбарлик.

Назорат эришилган ютуқлар таҳлилини ўз ичига олади (тескари алоқа) ва янги бошқариш циклини *бошлаш нуқтаси сифатида қатнашади*. Самарали менежмент иқтисодий, ташкилий техник ва бошқариш ижтимоий-руҳий йўналишларнинг бирлиги каби бошқариш жараёни босқичлари ва барча турлари бирлигини кўзда тутади. Оператив бошқариш компанияда амалдаги жорий режаларга раҳбарлик ва кундалик биринчи навбатдаги амалга ошириладиган ишларни тартибга солишни кўзда тутади. Ишлаб чиқариш бўлими фаолиятини оператив режалаштириш қуйидагиларни кўзда тутади:

— режалаштиришнинг маркетинг дастури билан алоқаси;

— режалаштириш жараёни, режалаштиришнинг услубият хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ташкил қилиш;

— ишлаб чиқариш бўлимининг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш;

— режа кўрсаткичлари бажарилишининг назорати;

— ишлаб чиқариш бўлими режалаштириш жараёнини фирма ички режалаш билан боғлаш;

— режалаштириш аппаратини маркетинг аппарати билан боғлаш.

Барча юқоридаги масалалар муҳим аҳамиятга эга, чунки ишлаб чиқариш бўлимида режалаш жараёни бошланади. Ишлаб чиқариш бўлими фаолиятида шу бўлим ёки бутун фирма фаолияти учун узоқ муддатли режалаштириш учун режалар ёки кўрсаткичлар ишлаб чиқиш муҳим роль ўйнайди. Марказий маркетинг хизмати маркетинг дастурини ишлаб чиқаришни ва бошқа бўлимлар билан келишиб ўтказади. Унинг якуни бўйича фирма директорлари бу масалани кенгашда кўриб, фирма бўйича йиғма режа тузилади. Директорлар кенгаши тасдиқлангандан сўнг, режа директив тавсифга эга бўлади.

Мазмуни, мақсади ва вазифаларига боғлиқ равиш-

да қуйидаги режалаш шакллари ва режа турларини ажратиши мумкин.

— истиқболни режалаштириш (тахмин қилиш);
— ўрта муддатли режалаштириш;
— жорий (оператив) режалаш.

РЕЖА ТУРЛАРИ

1. Хўжалик фаолияти мазмунига боғлиқ равишда — ИТТИКИ (НИКОР) режаси, ишлаб чиқариш; сотиш; моддий-техник таъминоти; молиявий режалар.

2. Фирма ташкилий тизимига боғлиқ равишда:

— ишлаб чиқариш бўлимининг режаси;
— шўъба компаниялар режаси.

Режалаштириш сиёсати ва даражаси қуйидаги муҳим шартлар билан белгиланади: бошқарувнинг барча даражасидаги раҳбарликнинг билимдонлиги билан; функционал бўлимларда ишлаётган мутахассислар малакаси билан; ахборот базасининг мавжудлиги ва компьютер техникаси билан таъминланганлиги билан. Режалаштириш фирма имкониятларидан қулай фойдаланишга, жумладан, барча турдаги ресурслардан энг яхши фойдаланиш ва фирма фаолияти самарадорлигини пасайишига олиб келадиган хатоли ҳаракатларнинг олдини олишга йўналтирилган. Стратегик режалаштириш асосан фирма фаолияти бош мақсадларини аниқлашда ифодаланади ва белгиланган сўнгги натижаларни ҳисобга олиб, белгиланган мақсадга эришиш воситаси ҳамда усулларини зарурий ресурслар билан таъминлашга мўлжалланган. Жорий режалаш стратегик мақсадлар ва вазифаларга эришиш йўлида оралиқ мақсадларни белгилашда ифодаланади. Маркетинг стратегияси — бу мақсадли бозор ва унга хизмат қилиш учун маркетинг қоришмаси (смесь)ни танлашдир. Мақсадли бозор — бу фирма эҳтиёжини қониқтирмоқчи бўлган махсус истеъмолчилар гуруҳидир. Маркетинг қоришмаси — бу маҳсулот тўплами йиғими, тақсимот тизими, товар ҳаракати ва унинг баҳосини шакллантиришдир. Маркетинг стратегиясини режалаштириш ҳар қандай фирма учун муқаррардир. Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштиришнинг учта асосий стратегияси бўлиб, уларга қуйидагилар киради:

1. Мақсадли бозорни танлаш.

2. Маркетинг қоришмасини режалаштириш.

3. Маҳсулот учун мақсадли бозорни танлашда бозор сегменти (табақаланиш)нинг қайси бири: концентрациялашган ёки дифференциялашган маркетингга мўлжалланган бўлиши мумкинлиги аниқланади.

Танланган бозор кенглигида истеъмолчиларга қулай хизмат кўрсатиш учун маркетинг қоришмасини танлаш режалаштирилади. Ундан сўнг мақсадли бозор эҳтиёжини қондириш учун маҳсулот танлаш режалаштирилади. Маҳсулот деганда товарлар ва хизматлар кўзда тутилади.

Фирманинг узоқ ҳаёт кечириши асосан шу учта омилга боғлиқдир. Натурада сотиш маҳсулотни истеъмолчиларга етказиб бериш билан боғлиқ барча турдаги фаолиятни ўз ичига олади. Натурада сотишнинг бешта функцияси мавжуд: буюртмани қайта ишлаш, маҳсулот заҳираларини бошқариш, юкни корхонада ҳаракатланиши ва ўраш, омборда сақлаш ва траспортда етказиб бериш.

Истеъмолчиларга жўнатиш учун тайёрлаб қўйилган ишлаб чиқарилган товарлар «масҳсулот заҳираси» термини билан белгиланади. Фирма икки сабабга биноан заҳира қилади:

— товар буюртма олиниши билан истеъмолчига жўнатилиши керак;

— товарни ишлаб чиқариш вақти доимо буюртма келиши вақти билан мос келмайди, масалан, арча ўйинчоқлари ишлаб чиқариш.

Ўйинчоқлар асосан янги йил арафасида сотилади, жиҳозлар ва ишчи кучи самарали ишлаши учун ўйинчоқ ишлаб чиқариш йил давомида амалга оширилади.

Ишлаб чиқарилган товар эса янги йил байрамига сотилади. Шунинг учун тижоратчилар ўйинчоқларни байрамга сотиб олмагунча заҳирада сақлайдилар. Бошқа фирма эса барча турдаги маҳсулотларни бирданига чиқариш имконияти йўқлиги учун заҳира қолдиради, масалан, обой ишлаб чиқарувчилар бир неча юз турдагисини чиқариши мумкин. Аммо босма қурилма бир нусхага мослашган бўлса бу турдаги обойдан бир неча нусхасини чиқариб, кейинги ойларда бошқа намуналарини чиқариш мумкин. Катта миқдордаги обой қоғози сотилмай қолганлиги учун заҳирада туриб қолади. Шунинг учун обой қоғози ишлаб чиқарувчи олдиндан талабни тошиши ва қанча керак бўлса шунча ишлаб

чиқариш даркор. Юқори харажатларни олдини олиш учун сўнгги маҳсулот заҳираларини бошқариш зарур. Шу сабабга кўра ашё ва материаллар заҳирасини қисқартириш зарур, аммо у ишлаб чиқариш тузилишига жиддий ўзгартириш киритишни талаб қилади. Шундай қилиб заҳираларни назорат қилиб туриш менежер учун жуда муҳимдир, чунки у нима қўйилган, қайси давргача аниқ билиши керак.

МАҲСУЛОТ СИФАТИНИ БОШҚАРИШ

Маҳсулот сифати (янгилик, техник даражаси, нуқсонлар йўқлиги, фойдаланишда ишончлилиги, мустаҳкамлилиги) бозорни ушлаб қолиш ва эгаллаш рақобат курашида муҳим воситадир. Талабни қондириш — маркетингнинг бош муаммосидир. Истеъмолчилар ҳимоячилари сотилаётган товарлар яхши эмаслигидан шикоят қиладилар. Шунинг учун сифатни таъминлаш ва бошқариш алоҳида аҳамиятга эга. 70-йилларда ривожланган мамлакатларда бўлиб ўтган инфляция аҳолини сотиб олинаётган товарлар сифатига эътибор беришини талаб қилди. Шундай мақолни эсланг: «Биз арзон товарларни сотиб оладиган даражада бой эмасмиз». Шунинг билан биргаликда чет эл мамлакатларида рақобат кучайиб кетди. Япон фирмалари Америка бозорларини эгаллаш учун сифат масаласини стратегик вазифа қилиб белгилади. Шунингдек, америкаликлар ҳам кечагига қараганда бугун яхши сифатли товар чиқара бошлади. Сифат ҳақида ғамхўрлик қилаётган фирма тармоқнинг ўртача даражасидан юқори фойда ола бошлади. Шунинг учун кўплаб фирмалар сифатли маҳсулот чиқара бошлади. Сифат менежменти маҳсулот ривожланишининг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайғуришни англатади, аввалларии сифат билан маълум ходимлар шуғулланар эди. Бугун эса сифат учун бош бошқарувчилар жавоб беради. Сифат ҳар бир лойиҳа ва ҳар бир жараённинг асоси бўлиши керак. Унга фақат назорат орқали эришиб бўлмайди. Асосий эътибор назоратга қаратилган сифатни бошқариш — бу сифатни бошқаришнинг эски услубидир. Бошқаришнинг асосида хатолар такрорланишини олдини олиш ётади. Сифатни комплекс бошқаришни моҳияти сифатни бошқаришдан ва ҳар бир янги маҳсу-

лотни ишлаб чиқаришда сифатни таъминлашдан иборат. Аввало хатонинг белгисини эмас, балки биринчи сабабини бартараф қилиш керак. Сифатни танлаш — бу сифатни таъминлаш асосининг ўзагидир. Сифатни бошқаришни тадбиқ қилиш ва амалга ошириш Япония фирмалари «энг аввало — сифат» тамойили бўйича раҳбарлик қилади. Бу тамойил япон саноат корхоналарига сотув бозорларидаги курашда юлибликни таъминлаб, юқори меҳнат унумдорлиги ва оз харажатлар билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқиш имконини берди. Сифатни таъминлаш деб, истеъмолчи талабларини тўла қондириш, ундан узоқ вақт фойдаланиш ва истеъмол ишонч билан сотиб олиш имконини берадиган маҳсулот сифатини кафолатлашга айтилади. Сифатни таъминлаш тайёрловчи ва буюртмачи орасидаги шартномани эслатади. Сифатни самарали таъминлаш учун юқори раҳбарлик қуйидаги бўлимларни: илмий тадқиқот, режалаштириш, конструкторлик, ишлаб чиқариш, сотиш ва хизмат кўрсатишни ўз ичига олган қаттиқ сиёсатни белгилаш керак. Бундай сиёсат уларни деталлар ва буюмлар билан таъминловчи пудратчиларга тегишли бўлиши керак, чунки уларнинг қатнашувисиз сифатни таъминлаш мумкин эмас. Японияда сифатни таъминлаш қуйидаги йўналишлар бўйича ривожланмоқда:

1. Назоратга асосланган сифатни таъминлаш.

2. Ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришга асосланган сифатни бошқариш.

3. Асосий эътиборни янги хилдаги маҳсулотларни ишлаб чиқишга қаратилган сифатни бошқариш. Тарихдан сифатни таъминлаш самарали назорат ўтказишдан бошланган. Ғарбда асосий эътибор назоратни кучайтириш орқали сифатни таъминлашга қаратилган бўлиб, махсус бўлимлар ташкил қилиниб, уларга кенг ҳуқуқлар берилган, шунинг учун ишлаб чиқариш ходимлар орасида назоратчилар салмоғи жуда юқори. Японияда эса назоратчилар 5 % ни баъзи бир фирмаларда эса 1% гача ташкил қилади. Асосий эътибор ўз назоратига қаратилганда сифатни назорат қилиш бўлими ёки техник назорат сифатни бошқариш билан шуғулланган. Аммо назоратчилар ортиқча ходимлар бўлиб фирмадаги умумий меҳнат унумдорлигини пайсайтиради, чунки улар ҳеч нарса ишлаб чиқармайдилар. Ҳозирги Японияда эса ишлаб чиқаришнинг ҳар бир бўғини сифатни таъ-

минлашга жавоб беради ва техник назорати бўлимининг бурчи маҳсулотни истеъмолчи ёки раҳбар сифатида текширишдир. Техник назорат бўлими орқали текширилганда тескари ёки қайта ахборотлар олиш учун кўп вақт керак бўлади, шунинг учун аниқ маҳсулотни ишлаб чиқарадиган ишга ўз-ўзини назорат қилиб тезлик билан тескари алоқалар ўрнатилиб, оператив созловчи таъсир ўтказиш таъминланади. Бундай ёндашув ишлаб чиқаришдаги нуқсонлар сонини тезда камайтириш имконини беради. Аммо ишлаб чиқаришнинг юқори суръатларида ишчилар назоратни амалга ошириши мумкин эмас. Шунинг учун автоматик назорат услубларини тадбиқ қилиш масалаларини кўриб чиқиш зарур. Шунингдек статистик қабул назорати ҳам етарли деффект даражаси 1% ёки 0,5% гача ёхуд 0,1% гача бўлса ҳам ҳозирги фирмаларни қониқтирмайди. Бундан ташқари кўплаб буюмлар борки, уларнинг сифатини фақатгина назорат орқали таъминлаб бўлмайди. Хуллас, нуқсонларни назорат орқали аниқлаш сифатни реал таъминлашга кафолат бермайди, чунки нуқсон сезилганда тайёрловчи уни созлаб қайта тайёрлаши ёки ломга айлантириши мумкин. Бундан ташқари тўғриланган ва қайта қилинган буюмнинг ишдан чиқиш эҳтимоллиги юқори бўлиб сифатни таъминлашга мутлақо зиддир. Шунинг учун Япония компаниялари назоратнинг бу усулидан воз кечиб, назоратни таъминлашни ишлаб чиқариш жараёнларини бошқаришга ёки янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқишга асосланган каби усулларда ҳар бир корхоналарда тузилган «сифат тўгараклари» шуғулланиб амалиётга бошқаришни комплекс шаклларидан кенг фойдаланмоқдалар. Сифатни комплекс бошқариш жамоавий фаолият бўлиб, унда фирманинг барча ходимлари — фирма президентидан тортиб ишлаб чиқариш ишчиларигача иштирок этади. Шунинг учун барча нуқсонлар маҳсулотни тайёрлашни оралиқ босқичларида бартараф қилиниши, нуқсонларни ишлаб чиқариш жараёнида аниқлаш шу ернинг ўзида тугатиб барча бўлимлар ишларини минимал харажатлар орқали бажарилишини, бошқариш аппарати харажатларини кескин қисқартиришга имкон беради. Сифатни таъминлаш ва хатоларнинг олдини олиш учун ҳар бир фирма сифатни таъминловчи дастурни ривожлантириш учун қуйидагича чоралар белгилаши мумкин:

— нуқсонларнинг ташқи кўринишини бартараф қилиш;

— тўғридан-тўғри сабабларини бартараф қилиш;

— энг бирламчи сабабларни бартараф қилиш; умумий кўринишдаги сабабларни бартараф қилиш бошқаришни такомиллаштириш ва муҳим стандартларни қайта кўриб чиқиш билан боғлиқ. Назорат қилиш учун ҳар бир фирмада технологик карталар тузилиб, у ҳаммага кўринарли жойга осиб қўйилади. Унда буюм ишлаб чиқариш циклининг муддати, доналаб ишлаб чиқариш вақти, операциялар кетма-кетлиги ва меъёрий ишлаб чиқариш бошланиши кўрсатилади ҳамда назорат шакллари белгиланади.

МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИНИ БОШҚАРИШ

Меҳнат унумдорлиги — бу ишлаб чиқариш соҳасида банд бўлган меҳнат сарфининг самарадорлигидир.

Меҳнат унумдорлигини ошириш эса доимий жараёндир. Кишилар кўп маҳсулотлар етиштиришга интиладилар. Шу мақсадда иш қуроллари, мосламалари такомиллаштирилиб борилади. Меҳнат унумдорлигининг ўсиши халқнинг турмуш фаровонлиги ўсишига олиб келади. Биз моддий ва маънавий бойликларни қанчалик кўп ва арзон ишлаб чиқарсак, уларни шунчалик кўпроқ истеъмол қила оламиз. Меҳнат унумдорлигининг ўсиши ишлаб чиқаришдан кишиларни озод қилиб, хизмат кўрсатиш соҳаларига одамларни кўпроқ жалб қилинишига олиб келади. Меҳнат унумдорлиги қанчалик юқори бўлса, кишиларнинг ҳаёти шунчалик бой ва сермазмун бўлади, кексалар ва кам таъминланганларга, тарбия — ўқитиш ишларига шунчалик кўп маблағ ажратиш мумкин бўлади. Меҳнат унумдорлиги даражасини аниқловчи шароитлар меҳнат унумдорлигининг ўсиш омиллари дейилади.

Меҳнат унумдорлиги, маҳсулот сифати ва ниҳоят ишлаб чиқариш самарадорлигини кўтаришда муҳим мавқега эга омиллардан бири — бу меҳнат шароитидир. У беш гуруҳга бўлинади.

— руҳий ва жисмоний;

— санитария ва гигиена;

— ижтимоий-руҳий ва эстетик

— иқтисодий-ташкилий

— техник-технологик.

Ҳозирда ташкил этилаётган ҳар бир ишлаб чиқариш соҳаларида фаолият кўрсатаётган фирма — корхоналар шу омилларга эътибор берса, ўз-ўзидан рақобатбардош сифатли товарлар ишлаб чиқаришга эришадилар. Сифатли товар деганда унинг мустаҳкамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўриниши, стандартлаштирилганлик ва такомиллаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади. Унинг сифатига эса қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади;

— жиҳозлар сифати;

— хом ашё материаллар сифати;

— ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлилиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндашуви;

— ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш санъати;

Унумдорлик кўрсаткичлари икки хил бўлади:

1. Индивидуал меҳнат унумдорлиги. Бу кўрсаткич у ёки бу ходим меҳнатининг натижаларини кўрсатади ва икки хил йўл билан ўлчанади.

а) Иш вақти бирлигида тайёрланган маҳсулот миқдори билан

$$У = \frac{М}{Т} \text{ ёки } Мс = \frac{Т}{М}$$

Бунда: М — маҳсулот миқдори

Т — барча маҳсулот миқдорига сарф қилинган иш вақтининг умумий сарфи

У — инвивидуал меҳнат унумдорлиги

Агар меҳнат унумдорлиги ошиб борса, у ҳолда меҳнат сарфи камаяди, аммо тўғридан-тўғри пропорционал равишда камаймайди, яъни ишлаб чиқаришни ошириш фоизи меҳнат сарфининг камайиш фоизига тенг эмас. Бу боғлиқликни қуйидагича ифодалаш мумкин:

$$\text{Меҳнат унумдорлигини камайиш фоизи} = \frac{\text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}}{100 + \text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}} * 100\% = \frac{15}{100*15} * 100 = 13\%$$

Мисол учун: Агар меҳнат унумдорлиги 15 фоизга кўтарилса, у ҳолда меҳнат сарфи 13 %га тенг.

$$\text{Унумдорликнинг ошиш фоизи} = \frac{\text{Меҳнат сарфининг камайиш фоизи}}{100 - \text{Меҳнат сарфининг камайиш фоизи}} * 100$$

Масалан: Агар меҳнат сарфи 15% камайса, у ҳолда меҳнат унумдорлиги 17% га ортади.

$$\frac{15}{100-15} * 100 = 17\%$$

2. Ижтимоий меҳнат унумдорлиги энг умумлашган меҳнат унумдорлиги бўлиб, у қуйидаги формула билан ифодаланади:

$$У = \frac{\text{Жами ижтимоий маҳсулот}}{\text{Жонли меҳнат + буюмлашган меҳнат}}$$

Бу кўрсаткич ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини ифодалайди.

Бошқа кўрсаткич бир ишловчига тўғри келадиган миллий даромад ҳажми бўлиб, у жамиятдаги фақат жонли меҳнат самарадорлигини (с) ифодалайди:

$$С = \frac{\text{Миллий даромад}}{\text{Ишчилар сони}}$$

Асосий фондлардан фойдаланиш самарадорлиги (С.а.ф.) миллий даромадни меҳнат жараёнида иштирок этувчи асосий фондларга бўлиш йўли билан аниқланади:

$$С.а.ф. = \frac{\text{Миллий даромад}}{\text{Ишлаб чиқариш фондлари}}$$

Меҳнат унумдорлигини ўлчашнинг қиймат ўлчов усулидан корхона, фирмаларда ишлаб чиқариш тармоқларида фойдаланилади. Бу усул ёрдамида меҳнат унумдорлигини фирмаларнинг реализация қилинган ялпи маҳсулот ёки товар ҳажмини ишловчилар сонига бўлиш орқали аниқланади.

Меҳнат унумдорлиги мезони бўйича бошқаришда асосан қуйидагиларга асосий эътиборни қаратиш керак;

а) механизациялаштириш, автоматлаштириш янги

технология ва ноу-хауларни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш;

б) эскирган техникани янгилаш, такомиллаштириш;

в) товарни бозор талабини ўрганган ҳолда ишлаб чиқариш;

г) ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш;

д) иш жойиларини тўғри ташкил қилиш;

е) меҳнатни илғор усулларини ўрганиш ва жорий қилиш;

ж) меҳнат интизомини мустаҳкамлаш;

з) меҳнатни рағбатлантиришни такомиллаштириш;

и) бошқарув аппарати салмоғини камайтириш.

МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИНИ ОШИРИШ БЎЙИЧА МЕҲНАТНИ МОТИВЛАШТИРИШ

Меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича меҳнатни мотивлаштириш қуйидагилар билан аниқланади.

а) хизмат мавқеини мустаҳкамлиги;

б) ўз фирмасига ихлосмандлигини тарбиялаш;

в) фойдаланиш ва ривожлантириш;

г) ходимлар малакасини мунтазам ошириш ва қайта тайёрлаш;

д) ходимларни мунтазам бандлигини таъминлаш;

е) турли ижтимоий-иқтисодий дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Ҳозирги шароитда ходимларга раҳбарликни мотивлаштириш маълум даражада ўзгарди: ижтимоий-иқтисодий ва ижтимоий-руҳий бошқариш маъмурий услубларини сиқиб чиқарди. Раҳбарлик энди ходимлар ва маъмуриятни белгиланган мақсадларга эришиш учун ҳамкорлигини амалга оширишга қаратилган. Ҳар қандай ишлаб чиқаришнинг янги шакли, агар у юқори меҳнат унумдорлигини таъминласа, мустаҳкамлашиб қолади. Мос равишда меҳнат унумдорлиги даражаси юқори ташкил этиш шаклини тавсифлайди. Унумдорлик кўрсаткичи — бошқариш услублари тараққийлигининг энг яхши мезонидир. Ҳар қандай корхона фақат меҳнат унумдорлигини ошириш учун яшамайди, балки фойда меъёри (норма)ни ошириш учун яшайди. Бошқарувчилар фойдага боғланган ахборотлар асосида қарор қабул қилади. Аммо инфляция шароитида фойда

узоқ муддатли истиқбол учун ишнинг мустаҳкамлиги мўлжали бўла олмайди. Меҳнат унумдорлиги асосида мезонлаш орқали бошқариш иш ҳолатини ифляцияга тўғрилаб таҳлил қилиш имконини беради.

Меҳнат унумдорлигига таяниш сонда фирманинг технологик ва ташкилий ҳолатини рақобатчиларга нисбатан асосий йўналишни фирманинг ҳозирги ҳолатини баҳолашдан унинг истиқболдаги ҳолатини баҳолашга ўзгаришини акс эттиради ва меҳнат унумдорлигини миқдорий ифодалайди. Бозор коньюктураси муваффақияти орқали юқори молиявий натижаларга эришган корхона агар у ҳақиқатда меҳнат унумдорлигини оширa олмаса қувончли истиқболга эга эмас (натижа ва харажатлар дефляциясидан сўнг), чунки фойда инфляция таъсирида камайиб кетиши мумкин. Шундай қилиб меҳнат унумдорлигини ошириш — меҳнат ёки тубдан ўзгартиришнинг асосий жараёнларига таъсир кўрсатиш ва бошқариш натижасидир. Меҳнат унумдорлигини ошириш бошқариш жараёнида тескари алоқалар бошқариш тизими ҳолатига баҳо сифатида фойдаланиб, меҳнат унумдорлигини рағбатлантириши мумкин. Меҳнат унумдорлигини бошқариш жараёнининг моҳияти шундаки, у меҳнат унумдорлигини режалашга ва меҳнат унумдорлигини ўлчаш тизими ёрдамида тадбиркорликни амалга оширишга ҳаракатлантиришдир. Меҳнат унумдорлигини бошқариш сифатини бошқариш (сифатни таъминлаш жараёни), режалаштириш (самарадорликни ошириш учун нима қилиш керак, аниқлаш жараёни) меҳнат харажатларини ўлчаш ва лойиҳа ишлаш (тежамликка баҳо бериш жараёни), бухгалтерия ҳисоби ва молиявий назорат (фойдаланишни баҳолашни амалга оширадиган хизмат) ва кадрлар хизмати (меҳнат ҳаёти сифати масалаларини олиб бориш) билан узвий боғлиқдир.

БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

Новаторлик ғоялари — янгилик бўйича ғоялар

Потенциал истеъмолчи — истеъмолчиларнинг яширин имкониятлари

Инфляция — пулнинг қадрсизланиши

Кибернетика — автоматик бошқариш тизими

Инновацион тавсиф — янгиликларни жорий қилиш бўйича тавсифлар

Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш — ишлаб чиқаришни табақали йўлга қўйиш

Рационал лойиҳалаш — ишлаб чиқаришни энг самарали маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлашга мўлжалланган мақбул лойиҳа

VI боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Маркетинг мазмуни ва унинг таърифи.
2. Маркетингни оддий ишлаб чиқаришдан фарқловчи белгилари.
3. Маркетингни асосий тамойилларини сананг ва уларни таърифлаб беринг.
4. Бозор механизмининг асосий унсурларига нималар киради? Уларни таърифланг.
5. «Меҳнат ресурсларини бошқариш тушунчаси» нимани англатади.
6. Менежернинг асосий бошқарув функцияларини айтиб беринг.
7. Корхона ва ташкилотлар юқори, ўрта ва қуйи бўғинлардаги бошқарув раҳбарлари вазифаларига таъриф беринг.
8. Кафолатланган меҳнатни режалаш қандай амалга оширилади?
9. Тенг имкониятларни режалашни ижтимоий аҳамияти нимадан иборат?
10. Ишлаб чиқаришни бошқаришда операциялар тизимига таъриф беринг.
11. Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатни баҳолаш қандай амалга оширилади?
12. Замонавий фирмаларда бошқариш режаларининг қандай турлари мавжуд?
13. Меҳнат унумдорлиги нима?
14. Меҳнат унумдорлигини асосий кўрсаткичларини сананг ва уларни таърифланг?
15. Меҳнат унумдорлигини мотивлаштириш қандай омиллардан ташкил топади?
16. Раҳбарнинг «ахборотга эҳтиёжи» тушунчасининг моҳиятига таъриф беринг.

Мустақил ишлар

1. Турли даражадаги ходимларнинг лавозим йўриқномасини ишлаб чиқинг (ўқув машғулотларида).
2. Алоҳида ходимларни баҳолаш мезони схемасини тузинг.
3. Фирма ходимларини моддий ва маънавий рағбатлантириш тадбирини таҳлил қилинг.
4. Ташкилотда алоҳида ходимларнинг меҳнат операцияларини ўрганинг.
5. Бошқаришнинг ташкилий техникаси классификациясини тузинг.

Амалий машғулот

1. Ўқувчиларни шахсий ишбилармонлигини баҳолаш бўйича тестлар ўтказиш. «Ўз-ўзини баҳолаш бўйича тест», «Тадбиркорлик фаолиятига мойиллигини аниқлаш бўйича тест», «Сизнинг характерингиз кучлими» тести.

2. Маркетинг концепцияси схемасини тузинг ва унга тавсиф беринг.

3. Корхона ички ҳисоботи бўйича ахборотларни таҳлил қилинг ва самарадорликни оширишнинг қўшимча омилларини аниқланг.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

И. А. Каримов. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт — пировард мақсадимиз. — Т.: Ўзбекистон. 2000.

И. А. Каримов. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. — Т.: Ўзбекистон. 1999.

И. А. Каримов. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: Ўзбекистон. 1999.

И. А. Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. — Т.: Ўзбекистон. 1998.

И. А. Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. — Т.: Ўзбекистон. 1995.

И. А. Каримов. Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. — Т.: Ўзбекистон. 1992.

И. А. Каримов. Ўзбекистон ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. — Т.: Ўзбекистон. 1992.

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. — Т.: Ўзбекистон. 1992.

С. Ғуломов. Менежмент ва бизнес асослари. — Т. Меҳнат. 1997.

И. Н. Герчикова. Менежмент. — М.: «Банки и биржи» изд. «ЮНИТИ»

И. А. Кабушкин. Основы менежмента. — М.: Высшая школа 1995.

Ли Якокке. Карьера менеджера. — М.: Прогресс. 1990.

Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика. 1989.

Р. Валижонов, О. Қобулов. Менежмент. Наманган. Ибрат. 1996.

Р. Валижонов, О. Қобулов. Менежмент асослари. — Т.: Университет. 1997.

В. Зиберт, Л. Ланг. Руководить без конфликтов. — М: Экономика 1990.

Иқтисодни бошқаришнинг янги системаси. Қўлланма — Т.: Ўзбекистон 1991.

Я. Мондена, Р. Сибакова, С. Такаянаги, Т. Нагао. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика 1989.

Исикова Каору. Японские методы управления качеством. М.: Экономика. 1988.

И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул. Бизнес и менеджер. — М.: 1992.

М. Тошниёзов, И. Шарифбоев, О. Обидов. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. — Т.: Ўзбекистон. 1995.

Б. И. Домненко, А. Д. Камаева, В. Ижевск. Введение и бизнес.: М.: Страник. 1991.

И. В. Липсиц. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика. 1991.

Роберт Пиндайк, Даниэль Рубинфэльд. Микроэкономика. — М.: Экономика. 1992.

Кемпбелл, Р. Макконелл, Стенли, Л. Брю. Экономикс. 1—2 книги. — М.: Республика. 1993.

Ф. Котлер. Основы маркетинга. — М.: Прогресс. 1991.

У. Парпиев, И. Саломов. Бозор иқтисодиёти асослари ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш. — Т.: Шарқ. 1995.

Р. Валижонов, О. Қобулов. Кичик корхоналар ва тадбиркорликда бухгалтерия ҳисоби. Наманган. 1999.

В. Терёшенко. Беседы экономиста. — М.: Экономиха. 1990.

И. В. Липсиц. Бизнес-план — основа успеха. — М.: Дело. 1994.

МУНДАРИЖА

Сўз боши 3

I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ҲАҚИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР

Менежмент фани ва курснинг вазифалари, унинг ўрганилаётган фанлар тизимидаги ўрни 5
Менежмент — бошқарув илми 6
Менежмент назариясининг ривожланиш даврлари 11
Бошқаришни тартиблашдаги асосий йўналишлар 14
Менежментнинг асосий қонуни ва тамойиллари 19
Ўйинлар назарияси 26

II БОБ. ТАШКИЛОТ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ

Ўзбекистон ва хорижда иқтисодиётни бошқариш назарияси ҳамда амалиётининг ривожланиш босқичлари 29
Бошқариш усуллари ва уларнинг классификацияси 35
Хорижда бошқарув 46
Синфий ва носинфий замонавий бошқариш мактаблари . . . 49
Илмий бошқарувнинг такомиллашуви ва унинг муқобил тамойиллари 51
Корхона ва фирмалар, ташкилотлар, менежерлар ва бошқарув муваффақиятлари 53
Бўлимлар ишини координациялаш 56
Ташкилот тушунчаси 59
Формал ва ноформал ташкилотлар 66
Бошқариш фаолиятининг моҳияти 68
Ташкилий тузилиш шакли ва ташкилотни бошқариш структураси 72
Ташкилий тизим типлари 75
Хорижий ташкилотларнинг ташкилий тузилиши 82
Ижтимоий масъулият ва ахлоқ 85

III БОБ. АЛОҚА ҚИЛУВЧИ (БОҒЛОВЧИ КОММУНИКАЦИОН) ЖАРАЁНЛАР

Менежмент ва ташкилотларда ўзаро коммуникация (киришувчанлик) 92
Бошқаришда ахборотлар 95
Бошқариш қарорлари, уларнинг мазмуни ва турлари 102
Раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели 108
Қарор бажарилишини ташкил қилиш ва назорат 109
Иқтисодий зиён кўрмаслик таҳлиллари 110

IV БОБ. БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

Бошқариш функциясининг моҳияти ва ўзаро боғлиқлиги . . . 112
Ваколат ва ўзаро ҳамкорлик . . . 119
Менежментда фаолиятларни мотивлаштириш . . . 120
Замонавий мотивлаштириш назарияси . . . 121
Мотивлаштиришнинг мазмунли назарияси . . . 122
Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси . . . 124
Назорат функцияси . . . 126
Тартибга солиш ва назорат . . . 128
Назоратда ахборотларни узатиш ва тарқатиш . . . 132

V БОБ. ГУРУҲЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ (ДИНАМИКАСИ)

Гуруҳларнинг ривожланиши ва раҳбарлик . . . 136
Гуруҳларнинг ташкилий ривожланиши . . . 139
Гуруҳлар иши самарадорлиги . . . 140
Иш йиғилишлари ва классификацияси . . . 142
Иш йиғилишлари ўтказишни ташкил қилиш . . . 143
Раҳбарликда ҳокимият ва сардорлик . . . 146
Бошқарувда меҳнаткашларнинг қатнашуви . . . 147
Сардорлик усуллари . . . 148
Раҳбарлик услуби тушунчаси ва унга тавсиф . . . 150
Х (икс) ва У (игрек) назарияси . . . 152
Ташкилотда ўзгаришлар қилиш йўллари . . . 153
Конфликтлар ва стрессларни бошқариш . . . 154
Конфликт типлари ва сабаблари . . . 155
Конфликтларни ҳал қилиш усуллари . . . 157
Стрессниng табиати . . . 158
Стрессниng асосий сабаблари . . . 159

VI БОБ. ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА САМАРАДОРЛИКНИ ТАЪМИНЛАШ

Менежмент тизимида маркетинг . . . 163
Товар сифати ва унинг ҳаёт йўли . . . 168
Бозор механизмининг асосий унсурлари . . . 169
Меҳнат ресурсларини бошқариш . . . 174
АҚШ ва Япония фирмаларида ходимларни бошқаришнинг хусусиятлари . . . 178
Операциялар тизимининг ишлаши . . . 184
Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш . . . 191
Режа турлари . . . 193
Маҳсулот сифатини бошқариш . . . 195
Меҳнат унумдорлигини бошқариш . . . 198
Меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича меҳнатни мотивлаштириш . . . 201
Фойдаланилган адабиётлар . . . 204

РАҲИМ ВАЛИЖОНОВ
ОДИЛ ҚОБИЛОВ
АЗАМАТ ЭРГАШЕВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

Касб-ҳунар коллежлари учун дарслик

«Шарқ» нашриёт-матбаа
акциядорлик компанияси
Бош таҳририяти
Тошкент — 2002

Муҳаррир *Ҳ. Султонова*
Бадиий муҳаррир *А. Мусахўжаев*
Техник муҳаррир *Р. Бобохонова*
Саҳифаловчи *М. Аҳамова*
Мусаҳҳиҳ *Ю. Бизаатова*

Теришга берилди 16.05.2002. Босишга рухсат этилди 17.06.2002. Бичими 84x108$^{1}/_{32}$ ТаймсUz гарнитураси. Офсет босма. Шартли босма табоғи 10,9. Нашриёт ҳисоб табоғи 12,2. Адади 5000 нусха Буюртма № 3489. Баҳоси келишилган нархда

**«Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компанияси босмахонаси
700083, Тошкент шаҳри, Буюк Турон, 41**