ТОШКЕНТ ДАВЛАТ АГРАР УНИВЕРСИТЕТИ

ҒУЛОМОВ С.С.

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

BASES OF MODERN MANAGEMENT

Иқтисодиёт йўналишидаги Олий ўқув юртлараро илмий-услубий Кенгаш томонидан тавсия этилган

Тошкент 1998

УДК 633.511

"Менежмент асослари": С.С.Гуломов, Б.Д. Семенов,
Х.К.Мамарасулов / Тошкент: ТошДАУ, 1998 й.

Мазкур қўлланма олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, бизнес мактаби ва малака ошириш курслари тингловчиларига ҳамда ишлаб чиқаришда банд бўлган раҳбар ҳодимларга менежмент фани ҳақида асосий тушунчаларни беришга мўлжалланган. Шу билан бирга китоб менежмент фани ҳақида нафақат бирик олим ва мутахассисларнинг назарий фикрларини, балки амалиёти, ишлаб чиқариш ва тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришда, уларни қандай самарали фойдаланиш ҳақида ҳам йўл йурик курсатади.

Қўлланма менежмент фанига қизиқувчи мутахассисларга, илмий изланишлар олиб борувчиларга, профессор-ўқитувчиларга маърузалар матнларини тайёрлаш ва амалий машғулотларни ўтказиш учун яқиндан ердам беради.

Қўлланма тайёрлашида М.И.Тошниёзов, Ш.Я.Мақсудова, Т.П.Асилбеков, М.Т.Расулова, И.А.Холмирзаев қатнашдилар.

Тақризчилар: Россия ҚҚФА мухбир аъзоси, и.ф.л., ТошДАУ проф. Абдурахимов А.У.;
Наманган муҳандислик-иқтисодиет институти ректори Набиев Х.Н.

"Bases of modern management" S.Gulomov, B.Semyonov,
Kh.Mamarasulov / Tashkent, TashSAU, 1998.

In this mannal collected practical experience in teaching the subject of management during many years and results of researching and analysing of national and foreign literature of management.

Together with main prineips and characteristics of management, diseribtion of organizational structures and analyse of each functions of management. There are looked throngh problems in management develop, forming style of management, analysing role and place of Human resonrces in effective management, choosing style of management, essense and content of ofganizational culture. Much attention is applied to problems in researching of tecl nology of management process and making management desisions. In this manual there are used examples of using of management in system of AIC and offered method of valuating of economic effectiveness of management system.

In producing this manual took parts: M.Toshniyazov, Sh.Maksudova, T.Asilbekov, R.Ospanov, M.Rasulova, I.Ergasheva, N.Kholmirzaev.

This manual issued for students of High Education Schools, and also for business schools and courses of High qualification.

References: professor A.Abdurakhimov, Kh N.

© ТошДАУ,

КИРИШ

Умуман ҳаммага маълумки, бошқарув - мураккаб касблардан бири бўлиб, у нафақат тўла маълумотга балки етарли илмий тайёргарликга ҳам эга бўлишни талаб қилади. Бунда нафақат техник ва умумий иқтисодий омилкорлик ва ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши, балки раҳбар барча хақиқатларни тушиниш билан бирга кўп қиррали вазиятларни ҳам ишобатга олиши зарур. Уларни таққослаш натижасида, бир турдаги вазият иккинчисидан фарқ қилиниши мумкин. Бошқарув вазифасининг муҳим қисми - бу қарор қабул қилишдир.

Бошқарув қарорини қабул қила билиш ва уни бошқа субъектлар орқали амалга ошира олиш қобилиятига эга бўлган ҳар бир киши ўзини менежер деб ҳисоблаши мумкин. Қарорни қабул қилиш зарурати бошқарувчидан бажарилиши лозим бўлган ишларни ҳамда ўз олдинга қўйилган мақсадни бажариш ва унга эришиш учун ҳаракат қилишни талаб қилади. Шунинг учун ҳам қабул қилинадиган қарорларнинг моҳияти ва табиатини англай олиш учун ҳар бир инсон бошқарув санъатидан хабардор бўлиши зарур.

Бозор иқтисодиёти тараққий топган давлатларнинг олий ўқув юртларида ўн йиллар давомида ишлаб чиқариш, фирма ва компания бошқаруви хақида машғулотлар олиб борилади. Уларнинг раҳбарлари пул ҳисоблашни ва уни қадрини яхши биладилар, шунинг учун бошқарув илмидан энг юқори самара олиш учун катта ҳаражатлардан қайтмаганлар ва қайтмайдилар. Америка Қўшма Штатларида менежмент тизимини ўқитиш энг самарали деб топилган, улар бизнес ёки менежмент мактабини асосий оммалаштирувчилари деб ҳисобланадилар. АҚШда 600 дан ортиқ турли факультетлар, курслар, семинарлар мавжуд, уларда бошқарув кадрлар тайёрланадилар. Улар ичида Гарвард Университети қошидаги олий маъмурий ишбилармонлик мактаби етакчидир. У 1908 йилда бунёд этилган ва хозирги кунгача жуда оммавий ва машҳурдир. Ҳамда

булар сафига Нью-Йоркдаги Колумбия бизнес мактабини ҳам киритиш мумкин.

Етакчи бизнес мактабларнинг асосий ўқув фаолияти икки йиллик йўналишдан иборат Магистрлик дастурлари: *Master of Buziness Adminisrator* (MBA) - "Ишбилармонлик маъмурияти магистри" *Master of Management science* (MMS) - "Бошқарув фани магистри" *Master of International Management* (MIM) - "Халқаро менежмеит магистри" ва бошқалардан ташкил топган. Гарвард ишбилармонлик маъмурияти мактабида олтита бўлим мавжуд. Унинг етакчиси - икки йиллик бўлиб, уни тугатганларга магистр даражаси берилади. Унинг талабалари - тўрт йиллик университет дастури маълумотига эга 30 ёшгача бўлганлар ҳисобланади. Гарвардда асосий ўқитиш шакли - таҳлил ва амалиётдаги вазиятлар мавзусидаги масалаларни ечиш, ва уларни ҳар бирн тўғрисида қарор қабул қилишдан иборатдир.

Шу билан бир қаторда АҚШ да бошқарув аппаратини қайта тайёрлашга ҳам алоҳида эътибор берилади, чунки олий ўқув юртлари кўплаб мажбурий маълумотларни, маълум назарий билимларни беради, аммо тайёр бошқарувчини бериш қобилиятига эга эмас. Америкаликлар фикрича, бошқарувчи хирургга ўхшаб амалий ишда, тажрибада ўқиши ва ўрганиши керак. Америка бошқарув масалалари бўйича ассоциацияси декларация қиладики: "Бошқарув - бу фан, унда дарслик сифатида тажриба ҳизмат қилади ва ўрганувчилар уни бир-биридан қабул қилади. Уша Гарвард бизнес мактабида иккита бўлим бўлиб, уларда олий ва ўрта бошқарув бўғинлари малакасини оширади. Олий бўғин бошқарув бўлими ўқувчилари орасида машхур бизнесменлар, шулар қаторида президентлар, вицепрезидентлар, компания ва банк раҳбарлари ҳам бўлади. Ўқитишнинг умумий муддати 15 хафтадан ортиқ бўлмаслиги керак. Ўрта бўғин маъмуриятлар бўлимида бўлим бошлиқлари, цех раҳбарлари тахсил оладилар.

Америкаликларнинг қўли енгил келиб бизнес мактаблари бутун дунёга тарқалди. Шунга ўхшаш бўлган халқаро ўқув юртлари ишлаб турибди. 1947 йили

Женевада халқаро бошқарув институти ўзининг ишини бошлади, унинг қошида эса 1959 йилда халқаро ассоциация бошқарув усулларини ўқитиш, яъни марказий - менежмент тараққиётининг Европа фонди бунёд этилди. (*Europian Fund for Management Development* - EFMD). Бу давлатлар таркибига Франция, Италия, Англия, Бельгия, Швейцариялар киради.

Париждан 60 км узоқликда жойлашган Фонтебло шахрида саноат маъмурияти бўлмиш Европа институти ўз фаолиятини юритяпти, унинг ўқитиш усули Гарвард мактаби олиб бораётган усулларига асосланган. Деярли ўқув жараёнинг ҳаммаси аниқ вазиятни кўриб чиқишдан иборат. Европа институтининг дастури еттита бўлимдан иборат бўлиб, улар савдо, молия, ишлаб чиқариш, иқтисодиёт ҳамда бошқарув сохаларидан берилган сабоклар шундай хажмдаки, бу ҳар қандай раҳбар учун муҳим бўлиб, ҳизмат холатидан катъий назар жуда зарурдир.

Ушбу дастур доирасида талабалар бир қатор бошқа фанларни ҳам ўкиб ўрганадилар, масалан, корхона бошқарувидаги сиёсат. Бу фаннинг вазифаси - корхона потенциалини тўғри баҳолаш, ишбилармонлик сиёсати ва стратегиясини аниқ шакллантириш, белгиланган стратегия ва натижаларни доимий назорат қилишни самаралироқ ташкил қилишни ўйлаб кўришдан иборатдир. "Умумевропа конъюктураси"га оид бўлими ўз олдига мақсад қилиб европа бозорининг асосий иқтисодий ва юридик элементлари бўлмиш европа корхоналарининг фаолиятини амалга ошириш шароитини чуқур ўрганиб чиқишдир.

Японияда бизнес ва менежмент ўқуви ўзига хослиги билан фарқ қилади. Уларда фақат учта бизнес мактаби мавжуд бўлиб, улар ҳорижда ишлашни хохлаганларни тайёрлашга мўлжалланган. Раҳбар ходимлар, фирмалар асосан "Тажриба орқали ўқитиш" усули билан режали равишда уларни маъмурий поғона бўйича юқорига силжишини таъминлайдилар. Бу эса бизнесни турли томонларини ва ўз фирмасини синчиклаб ўрганишга имкон беради. Амалиётчиларни бошка ўқув марказларда

ўқитиш учун жўнатиш унчалик тез амалга ошмаса ҳам, "Мацусита Денки" фирмаси кошида Мацусита академияси ташкил топган бўлиб, унда иқтидорли олий маълумотли ёшларни беш йил давомида ўқитадилар.

Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиёти шароитига ўтар экан, иқтисодий ихтисосликларни ўқитиш дастурига "Менежмент" фанини киритиш давр талаби булиб қолмоқда, чунки бизнес ва тадбиркорлик сохаларида муваффақиятга эришиш учун фақат шу фанни мукаммал билганда самарали бошқариш мумкин бўлади.

Қўлингиздаги ушбу қўлланма "Менежмент" фанининг асосий дастурлари асосида ёзилган. У хозирги замон менежмеит назарияси ва амалиётига асосланиб, олий ўқув юртлари талабаларига, ҳамда малака ошириш курслари ва бизнес мактабларига мўлжалланган. Қўлланмани ёзишнинг асосий мақсади қўйидаги иккита омил билан изохланади.

1. Бизнинг давлат учун янги тушунча бўлган янги иқтисодий тизим бозорини билиш, уни ўзлаштириш учун замонавий мутаҳассисларни тайёрлаш ва уларнинг талабларини қондириш.

Мазкур фан бўйича ўқув материалларининг етишмаслиги. Менежментии ўқитиш амалиётида фақат оригинал ва сифатли материаллардан (хорижий муалифларнинг монография ва дарсликларидан) фойдаланганлигимиз. Ушбу қўлланма иқтисодий тараққиёт топган Европа ва Америка давлатлари бошқарувга оид адабиётлардан фойдаланиб тахлил қилинган ва улар асосида ёзилган. Бунинг учун асосий манбаа бўлиб хорижий олимлар ва мутахассисларнинг менежмент сохасига оид бўлган ишлари ҳизмат қилди.

У умум-муаммовий тушунча усули билан фанни изохлашга мўлжалланган. Менежмент назарияси ва услубига, уларни амалий ишлатиш масалаларига (АСМ мисолида) кераили диққат эътибор берилган.

"Менежмент асослари" қўлланмасининг умумий вазифаси расмий ташкилотларга асс ланган яъни тижорат ва нотижорат, кичик ва йирик, уларнинг самарали бошқарувлари хақида тушунчаларни бериш. Бошқарувни

самарали олиб борувчи раҳбар ўз ишида вазият тафовутини ҳисобга олади ва келажакни олдиндан кўриб, унга тайёрланиб боради.

Дарсликнинг мохият ва хусусияти - дастурларни ишлаб чиқаришни жадаллаштириш, самарадорлигини ошириш, тизимни такомиллаштириш масалалари бошқарув таркибиии, агросаноат мажмуасининг барча бугинларида якин алоқада бўлишидадир. Шу билан бирга ҳар бир бобда фақат ўқув материалларгина эмас, балки муаммовий материаллар ҳам жой олган, улар бир қатор бобларда анча мужассамлашган холда изохланган, шунинг учун талабалар дарслик билан бир қаторда қўшимча адабиётлардан ҳам фойдаланишларни тавсия қилинади. Шунингдек, қўлланмада ушбу фанга қизиқувчиларни яхши ўзлаштиришлари учун зарур жадваллар, чизмалар берилган. Қўлланманинг охирги қисмида дарсликлар рўйхати берилган. Муаллифлар томонидан тавсия этилаётган ушбу дарслик 15 та бобдан иборат. Ҳар бир боб асосий ўқув материалини, (бир неча мавзуларни) муҳокама учун саволларни ва иловаларни ўз ичига олади.

Масаланинг катта қисми муаммовий элементлардан ташкил топган ва улардан ижодий жавоб олиш мумкин. Ҳар бир бобга бериладиган иловада бобда кўрилган масалага онд бир неча қўшимча материаллар берилган. Деярли ҳамма материаллар асл нусха манбаалардан маъноси ва мазмуни ўзгартирмасдан, аммо бироз қисқартириб олинган.

Дарсликнинг барча бобларида назарий материаллар бозор иқтисоди тараққий топган машҳур фирмалар бошқарувининг амалиётидан олинган. Шу билан бирга ўқувчилар муҳокамага ташланган масалани яхши тушунишлари ва ўзлаштиришлари учун жадвал ва чизмалар берилган. Дарсликнинг сўнгида мустақил ўқиш учун тавсия қилинадиган адабиётлар рўйхати келтирилган.

Бобларнинг кискача тавсифи ва уларнинг мазмуни.

1.Боб. Асосий тушунчалар. Предмет ва усуллар. Менежментга асосий тушунча берилади, ушбу тушунчанинг моҳияти бўйича изланиш олиб борилади, менежментнинг турлари ва савиялари кўриб чиқилади. Бошқарув назариясидаги маҳсус изланиш усулларининг тавсифлари берилади.

2.Боб. Бозор иқтисоднинг бошқарув принциплари, қонун ва қонуниятлари. Бобнинг биринчи қисмида бошқарувнинг қўйидаги умумий қонунлари аниқ кўриб чиқилади: бошқарувнинг иҳтисосланиши, яхлитлапиши, зарурий ва етук марказлашуви, демократизациялашуви ва вақт қонуни (вақт иқтисоди). Бобнинг иккинчи қисмида бошқарувнинг умумий принципларига тавсиф берилади: даромад келтирувчанлик, режавийлик ва стратегик режалаштириш, маркетинг, менежмент, меҳнатни фан асосида ташкил қилиш, аҳборот жараёнларини компьютерлаштириш ва бошқалар. Бошқарувнинг шаҳслараро муносабатлар билан боғлик менежер раҳбарнинг шахсиятини ташкил қилиш ва шаклланиши тахлил қилинади.

3.Боб. Менежмент эволюцияси: унинг босқичлари, назарияси ва таълими. Бўлимнинг кириш қисмида бошқарув тараққиётини учта инқилобий босқичлари хақида маълумот берилади, ибтидоий даврдан бошлаб, капитализимни яратилишигача. Умуман ушбу боб менежмент эволюциясини XIX аср охири ва XX аср бошида пайдо бўлган ижтимоий-иқтисодий изланиш фани сифатида бағишланган. Бошқарув фикрининг учта таълими: илмий менежмент, бошқарув фани ва одамлар муносабати XIX аср охиридан то XX асрнинг 30-50 йилларигача энг машҳур ва таъсирчан бўлганлиги хақида аниқ тавсиф берилади.

4.Боб. Менежментнинг ташкилий таркиби. "Ташкилий таркиб" тушунчасининг мазмуни кўриб

чиқилади, унинг аҳамиятлилиги алоҳида тушунтирилади, ташкилий таркибининг расмий ва норасмий, механик ва мослашган туркумланиши берилган. Алоҳида параграфларда механик ва мослашган таркибларнинг вазифавий, дивизионал, махаллий, махаллий-штабли, лойихавий ва матрицали, венчурли, бригадали ва хоказоларнинг мукаммал тахлили берилади. Тахлил катта сондаги кўрсаткичлар, яъни таркибининг вазифавий йўналиши, унинг элементларини сони, раҳбар ва жамоа оралигидаги ўзаро муносабатларининг тавсифи, авторитар ва демократик бошқарув усулини устунлиги, ташкилотга унинг ички ва ташқи омилларини таъсири даражаси ва бошқалар устида олиб борилади. Бобнинг охирги қисми иккита масалага: менежмент таркибини танлаб олиш ва такомиллашувига бағишланган. Ташкилий таркибга таъсир кўрсатиш шартини изланиши. Хозирги замон босқичида бозор иқтисодининг тараққиётини такомиллаштириш йўллари кўриб чиқилади. Бу каби такомиллашувга АҚШ, Япония ва Ғарбий Европа давлатларнинг аниқ амалий бошқарув амалиётидан мисоллар келтирилади.

5.Боб. Менежмент вазифалари. "Бошқарув вазифаси" тушунчасига алоҳида изох берилади. Ушбу табакани бошқарув фанининг асосий табакалари орасидаги ўрни кўриб чиқилади, бошқарув вазифаларини туркумланишининг бир неча ёндашувлари бўйича изланишлар олиб борилади. Бобнинг асосий қисми бошқарувнинг қўйидаги умумий вазифаларини ёзма тушунтирилишига бағишланган: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш ва назорат.

6.Боб. Стратегик режалаштириш. 7.Боб. стратегияни амалга ошириш 8.Боб. Мақсадли менежмент. Уларнинг шартли равишда умумий ном остига бирлаштириш мумкин, яъни "Стратегик менежмент" кўлланманинг ушбу қисмида кенг доирали масалалар кўриб чиқилади. Улар хозирги замон хорижий амалиётда кенг тарқалган ғоя бўлиб, бошқарувни ишлаб чиқариш, молия

ташкилотларининг стратегик режаларини тузиш ва амалга ошириш билан боғлиқдир.

6. Бобда стратегик режалаштиришда стратегик менежментга тўла ва стратегик режалаштиришга қисман тавсиф берилади. Ушбу режалаштириш турининг самарасини аниқловчи омиллар тахлил қилинади, стратегик менежментнинг қўйидаги қисмларини аниқ ва равшан ёзма тушунчаси берилади: портфель стратегияси, стратегик муқобилиятлар, ички ва ташқи ташкилотга таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олиш асосида танлаб олинади.

7.Боб. Стратегик режани амалга ошириш олдинги бобнинг мантиқий давоми ҳисобланади. Унда стратегик режалаштиришни амалга оширишни ташкил қилувчи элементлари бўйича изланиш олиб борилади: ташкилот раҳбариятининг тактикаси, сиёсати, қоида ва муолажалари. Бобнинг асосий қисмида кўриб чиқилган таркибий қисмларинг мақбулрок нисбатларига тахлил берилади.

8.Боб. Мақсадли менежмент. 7.Бобга ўхшаб, стратегик режалаштириш масаласини амалга оширилишига бағишланган. Бу каби амалга оширишнинг самарали усулларидан бири етакчи мутахассислар фикри бўйича, мақсадлар бўйича бошқарувдир –"*management by object*" (МВО). Бобда МВО тушунчасига изоҳ ва уни тавсифи берилади. Мақсадлар бўйича бошқарувнинг пайдо бўлишини тарихи кўриб чиқилади, ушбу Мак Грегор ва Питер Друкер усулини бунёд этувчилар назарияси тахлил қилинади, мақсадларни оддий, муоммавий, инновацион ва шахс тараққиёти билан боғлик мақсадлар туркумланиш берилади. МВО нинг устуворлиги ва камчиликларини тавсифига, ҳамда ушбу бошқарув тизимини самарадорлигини аниқловчи шартларга махсус диққат эътибор берилади.

9.Боб. Бошқарув усулининг шаклланиши. Менежерлар томонидан қабул қилинган бошқарув

қарорларининг турлари, уларнинг туркумланнши, ишлаш жараённ, қабул қилиниши ва амалга ошириш шартлари, ушбу усулда ишлатиладиган илмий самарани ошириш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилишдаги ҳисобга олиниши зарур бўлган омиллар ва таваккалчиликлар кўриб чиқилади. Қарорларни қабул қила оладиган ва уларни бошқа одамлар орқали амалга ошира оладиган инсонгина менежер бўлиши мумкин.

10.Боб. Бошқарув қарорлари бошқарув жараёнининг технологиясини ишлаш муаммоларига бағишланади, бошқарув операциялари ва муолажаларини туркумланишига, технологик циклга тавсиф берилган, бошқарув операция ва муолажаларинн лойихалаштириш усуллари кўриб чиқилган.

11.Боб. Бошқарув жараёнининг технологиясини ишлаб чиқариш асослари. Бу бобда бозор муносабати шароитида бошқарув усулининг шаклланиши, туркумланиши муаммолари кўриб чиқилади.

12.Боб. Ходимларни бошқариш. Бу бобда асосан ходимларни бошқариш масалалари кўриб чиқилади. Кадрларнинг бошқарув тизимидаги ўрни ва вазифаси, уларнинг туркумланиши келтирилади. Бошқарув кадрларнинг ишбилармонлигини баҳолаш усуллари, ҳамда кадрларни танлаш, жой-жойнга кўйиш ва тайёрлаш масалалари кўриб чиқилади. Нихоясида эса, кадрлар ишларини такомиллаштириш йўллари тавсия этилади.

13.Боб. Ташкилий маданият. У ўз ичига ташкилий ёки корпоратив маданиятни, фирманинг самарадорлиги ва хаётийлиги хақида кенг турдаги хужжатларни ўз ичига қамраб олади. Ташкилий маданиятга, унинг вазифасини тавсифига тушунча берилади. қўйидаги ташкилий маданият турлари батафсилрок кўриб чиқилади: асосий маданият ва туб маданиятлар очиқ ва ёпик турдаги маданиятлар; кучли ва заиф маданият.

14 Боб. Менежмент ишлаб чиқариш соҳасида. Бу боб менежментнинг назарий қойидаларини амалда ҳаётга тадбиқ этиш масалаларига бағишланган. Менежмент назариясининг хусусияти ва моҳияти, ҳамда унинг ишлаб чиқаришдаги вазифаси ва усуллари изоҳланган. Бошқарувга тизимли ёндашувнинг хусусияти, ҳамда менежмент усулларини ишлатилиш назарияси ва амалиётидаги муаммоларни ишлаб чиқариш соҳасида ишлатилиши кўриб чиқилади. Ташкилотлар орасидаги ишлаб чиқариш ва товарларни сотиш соҳасидаги рақобат муаммоларининг таҳлилини, ҳамда уларнинг самарали бошқарув имкониятларини аниқловчи омилларини ўз ичига олади.

15 Боб. Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш. Бу бобда менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолашнинг услубий асослари келтирилган. Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини ҳисоблашни такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини услубий томонлари ўқиб ўрганилади. Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолашнинг муҳим қойидалари таклиф этилган.

Мазкур қўлланма бозор иқтисодиётига ўтиш даврида бизга зарур бўлган янгича бошқарув фикрланишни шакллантириш ва янги билимларни эгаллашда маълум даражада ҳизмат қилади деб ўйлаймиз.

Қўлланмани тайёрлашда муаллифлар ўзларининг ҳамда АҚШ нинг Нью-Йорк Академияси ва Нью-Палс Университети, Москванинг Давлат Университети ва Плеханов номидаги Иқтисодиёт Академияси ва бошқа илмий марказларда ортнрилган тажрибалари ва мавжуд адабиёт ва илмий ишларидан фойдаландилар.

Ушбу қўлланма ўзбек тилида илк бор чоп этилган бўлиб камчиликлардан ҳоли эмас. Китобхонларимиз қўлланма бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини ТошДАУнинг муаллифлик гуруҳига қўлланманинг оҳирги бетида кўрсатилган манзилга юборадилар деган умиддамиз.

I БОБ. ФАННИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ, ПРЕДМЕТИ ВА УСУЛЛАРИ.

1.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ МАЪНОСИ, ТАВСИФЛИ БЕЛГИЛАРИ.

Менежмент курси бозор муносабатларининг қонунларини ўрганувчи муҳим фанлардан бири ҳисобланади. "Менежмент" ва "Менежер" сўзлари хозирги даврда бизнинг ишбилармонлик ва кундалик хаётимизда давлатнинг бозорга ўтишдаги иқтисодий тараққиёти ғояларини акс эттириб кенг ишлатилади. Инглизча сўз "*Management*" ўзбек тилида бошқарувни ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш маъносида таржима қилинади. Шундай қилиб, умумий режада менежмент бошқарувни билдиради, яъни у ёки бу фаолият турини (ташкил этишни ва раҳбарлик қилишни) иқтисодий, молияни ва бошқа инсон хаётидаги ишбилармонлик сохасини ташкил қилиш ва бошқаришни билдиради.

Ғарбий адабиётда менежментнинг жуда кўп тушунчалари ўрин олган. Улардан учтасини келтирамиз:

1. - бу ташкилотни мақсад-ниятларига, унда ишловчи одамлар ҳаракатини аниқ йўналишига солиш ҳисобига эришиш;
2. - бу ташкил этилмаган бир тўда одамларни самарали, мақсад сари йўналтирилган ва унумли меҳнат гурухига (ташкилотга) айлантирадиган махсус фаолият туридир;
3. - бу ташкилотни орзу-ниятларига эришишидаги меҳнат ва моддий ресурсларни аниқ йўналишда инлатилиши эвазига эришиладиган режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш жараёнидир.

Бу тушунчалар турлича бўлишига қарамай учта бир ҳил белгига эга:

1. Бошқарувда аниқ мақсад борлигини кўрсатади;

2. Бу турдаги фаолиятининг алоҳида аклий тавсифи борлиги ажратиб кўрсатилади;
3. Ҳар бир ташкилотда бошқарувнинг ўрни борлигидан аҳборот берилади.

Учинчи аниқлашувда менежмент маъносининг белгиларига кўшимча қилиб бешта жараённи бирлашгани, яъни режалаштиришни ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, тўғри йўлга солиш ва назорат қилиш аниқлаштирилади 1 жадвалда менежменти тараққиёт топган давлатларда бошқарувнинг назария ва амалиётини тахлил қилиш асосида ажратиб кўрсатилган 6-та тавсифи келтирилган.

Менежментда энг асосий вазифа - бу одамлар билан ишлашдир. Менежмент хақидаги келтирилган тавсифлар шундан хабар берадики, у бошқарув маъносини билдира туриб маъмурий буйруқбозлик иқтисоди бошқарувдан тубдан фарқ қилади.

Биринчи фарқ - бу бозор иқтисодига таалукли бўлиб, маъмурий буйруқбозлик хўжаликни режа асосида олиб бориш тизими эмасдир.

Иккинчи фарқ - биринчи фарқдан келиб чиқади, яъни тараққиёт топган давлатларда менежмент иқтисодий бошқарув усули ҳисобланади. Маълумки режали социалистик иқтисодда бошқарув кўп холларда мамурий усулда амалга оширилар эди. Бошқа сўз билан айтганда марказдан нима, қандай сонда, каерда ишлаб чиқариш керак тўғрисида кўрсатмалар келар эди. Иқтисодий усулда эса иқтисодни бозор ва истеъмолчиларнинг талабн бошқаради. Шундай қилиб менежмент бошқарув маъносини билдиради, у объектив иқтисодий қонунлар ҳисобига ва уларни ҳар бир аниқ ишлаб чиқаришда ташкилотда ишлатилишга асосланади.

Менежмент тавсифи

Жадвал-1

1. Менежмент - бу иқтисодга таалукли, бозор муносабатларига асосланган алоҳ..да бошқарув туридир.
2. Менежмент иқтисодий бошқарув усулларига асослананиб даромад ва фойда олишни кўзда тутади.

3. Менежмент - бу мақсадга мувофиқ бошқарув усули ёки бу меҳнатни самарали ташкил қилишга йўналтирилган бошқарув.
4. Бу маҳсулот сифатини ва меҳнат унумдорлигини оширишни ўз вазифаси деб билувчи бошқарувдир.
5. Менежмент - бу юқори малакали бошқарувдир. Бу ташкилий фаолият тури бўлиб, унинг муҳим бўгини бу аниқ бошқарув шароитларини, янгиликлар лойихасини ишланиши, ташкилот тараққиётининг тактикаси ва стратегияси, шуниндек, бошқаларни ҳар томонлама ва аниқ тахлил қилишдир.
6. Менежмент ўзини эгилувчан ва уддабурон бошқарув тизими деб билади, ўз вақтида қайта тузилиш, бозор конъюктураси, ҳамда рақобат курашини, ижтимоий тараққиёт омилини зийраклик билан сеза олиш қобилиятига эга.
7. Менежмент - бу шундай фаолиятки, бунда инсон ҳаракатларини тайёрлаш, ташкил қилиш ва туғри йулга солиш хақидаги санъатдир.

Учинчи фарқ - менежментни, социалистик тизим бошқарувидан фарқини охирги тўртта тавсифни бирлаштириш асосида аниқлаш мумкин. Уни "менежмент - бу самарали бошқарув фани ва санъати" дир дейиш мумкин. Бундай бошқарув бу каби меҳнат билан шуғулланувчиларнинг юқори малакаси яъни менежерлар ҳисобига, уларнинг билимдонлиги, фаол ижодий иши, ташаббускорлиги, фикр юритишининг эгилувчанлиги тактик ва стратегик масалаларни ечишдаги қобилияти, одамлар билан бевосита ишлай олиши ҳисобига амалга ошади. Оксфорд изохли луғатида менежмент тавсифи қўйидаги оддий сўз билан ифодаланган. Унда "Менежмент - бу маъмурий ишни бажаришдаги алоҳида қобилият ва билимдонликдир" - дейилган.

Хозирги даврда менежмент - бошқарувга қўйиладиган турли талабларни, яъни иш усулига ишни олиб бора олиш қобилиятига, одамлар ҳаракатини биргаликдаги фаолиятда тўғри йўналтириш санъати ва фанга қўйиладиган талабларни қаттиқ маъмурий талабисиз

белгиланган мақсаднинг бажарилишини ўзида акс эттиради.

Юқорида кўрилган сифатларга қўшимча қилиб хозирги замон менежменти тараққиёт топган давлатларда яна 2 тавсифга эга:

1. Менежерлик корпусини фаолиятини юқори сифатли истеъмолчи талабини бажарувчи маҳсулот олишга йўналтирилганлиги (менежментда маркетинг ёндашуви).
2. Менежер ишини ташкилот жамоа аъзоларини фаравонлигини оширишга йўналтирилганлиги (бошқарув фаолиятини инсонпарварлиги).

Пировард натижада "Менежмент" термини яна битта, аниқроғи иккита кенг тарқалган маънога эга. У кўпрок тўплаш маъносида, барча ташкилот менежерлар жамоасини ёки олий менежерлар корпусини белгилашда ишлатилади. Бу каби маъноларда "Менежер" сўзи одатда 2 қил фаолиятни: бошқарувчилар (менежерлар) ва ишлаб чиқарувчилар (ишчилар) орасида маълум қарама-қаршилик кўзда тутилганда кўлланилади.

1.2. МЕНЕЖМЕНТ БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ТУШУНЧАСИ ТИЗИМИДА.

Менежментни маъносини ва моҳиятини яхши тушуниш учун унн ички тушунчалар тойифалари билан бўладиган ўзаро муносабатлари билан биргаликда караш мақсадга мувофиқдир. Менежмент тушунчаси умумий ва кўпрок шахсий тушунча кўринишида фараз қилиш мумкин, масалан: иқтисод, бозор, бизнес, тадбиркорлик, менежмент, маркетинг.

Умуман олганда иқтисод деб ресурсларни танлаш усулига ва хўжалиқни тўғри олиб боришга айтилади.
Иқтисод асосини унинг бирламчи бўғини - корхона ташкил қилади.

Бозор иқтисоди - меҳнат қуроли хусусий мулк принципида ва ишлаб чиқарувчи-истеъмолчиларнинг ўзаро муносабатлари асосида кўрилади.

Эркин нарх белгилаш, меҳнат бозори, капитал, товарлар мавжудлиги, бу бозор иқтисодининг ажралмас буғини ҳисобланади, бу ерда менежмент-соҳаларини бошқариш ва ташкил қилиш вазифасини бажаради.

Бозор иқтисодида ишлаб чиқариш тизимининг асосий таркиби сифатида фирма ҳизмат қилади.

Фирма - бу иқтисодий ва ижтимоий эркин хўжалик юритувчи субъектдир. Фирма тўла хўжалик ҳисобида ишлайди ва ўзининг номига эга фирманинг фаолияти барча мулк турлари асосида амалга оширилади, яъни хусусий, ширкат, давлат, жамоа ташкилотлари. Капитали эса миллий ва хорижий, жисмоний шахслар, хусусий, давлат ёки аралаш капиталдан ташкил бўлиши мумкин.

Бозор иқтисодида яна бир кенг тарқалган термин мавжуд - бу корпорациядир, у лотин сўзидан келиб чиққан бўлиб бирлашма, жамият маъносини билдиради. *Корпорация* деб бир нечта корхона, фирма ва ташкилотларнинг бирлашишига айтилади. Юридик тилда корпорация - бу умумий фаолият кўрсатиш учун юридик ва жисмоний шахсларнинг бирлашишини билдиради.

Корпорация - бу катта ёки ўлкан фирмалардир. Хозирги даврда барча бозор иқтисоди тараққиёт топган давлатларда ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларида бош ўринни эгаллайди. Менежментнинг бошқарув фаолияти бозор иқтисодиёти шароитида фирма ва корпорацияларда амалга ошади. Менежмент хозирги замон адабиётида кенг таркалган термин бўлиб "ташкилот" сўзи билан ишлатилади. Кенг маънода у бир гурух умумий фаолият мақсадига эга одамларни билдиради (икки ва ундан ортиқ). "Ташкилот" атамаси фирма, корпорация, банк, институт, идора кабиларни англатади. Бизнес ва тадбиркорлик тушунчалари жуда кўп умумийликка эга ва амалда бирини бири алмашиши мумкин. Аммо уларнинг маъноси бироз бошқачарок. Бизнес қандайдир ишни тижорат амалини ёки алоҳида корхона сиёсатини бажаришни билдириши мумкин. "Бизнес" сўзининг

маъноси тижорат, савдо, фирма, ишбилармонлик фаолиятини билдиради.

Тадбиркорлик фаолияти - бизнеснинг ва иқтисоднинг турли-туман соҳаларида намоён бўлади. Унинг фарқланишидаги хусусияти, унинг ақлли фаолияти ва чаккон ташаббускорлиги бўлиб моддий бойликка тўла ёки қисман эга бўлиб уларни ўз ишини, ўз бизнесини ташкил қилиш учун ишлатади.

Кўриб чиқилган тушунчалар тизимига менежмент раҳбарларининг мутахассисларнинг алоҳида фаолият тури сифатида ва жамоа ишларини бошқарувини амалга ошириш киради.

Тадбиркор шахсий ишга эга, менежер эса, кўпинча ҳизматчи ҳисобланади. Унга меҳнати учун мулк эгаси ҳак тулайди.

Менежер - бу ташкилот савиясининг ҳар қандай даражасида ҳизматчи ҳисобланади. У одамлар ҳаракатини ўз мақсадига эришишга йўналтиради.

Менежер одамлар гурухи биргалигда ишлаган ерда бўлади. Кичик бизнесда тадбиркор бир шахсда мулк эгаси ва менежер вазифасини бирга кўшиб бажаради. Аксинча корпорацияларда, йирик фирмаларда бошқарув савиясидаги менежерлар корпуси бир вақтда кўпинча қисман мулк эгаси ҳам ҳисобланадилар. Кенг маънода қўйидаги учта сўз, яъни бизнесмен (ишбилармон), тадбиркор, ва менежер ўзларининг маъиолари билан ўхшашадилар. Бу, фаол фаолият билан шугулланувчи одам бўлиб, у муваффакиятга эришган такдирда яхши моддий фойда келтиради (даромад, фойда, юқори ойлик, дивидентлар, мукофотлар ва бошқалар).

"Маркетинг" тушунчасининг қисқа тавсифи билан атамалар (тушунчалар) занжири кўриб чиқишини тугаллаймиз. Худди шу сўз "бозор иқтисоди" билан яқин алоқадордир. Маркетинг инглиз тилидан келиб чиқиб *"market"* сўзини билдиради ва "бозор" маъноснга эга. Бозор муносабатлари амалиётида маркетинг икки маънода ишлатилади.

1. Маркетинг - бу бозорни, товар сотувини ўрганишга йўналтирилган фаолиятдир. Бунга қуйидаги савдо

фаолиятлари, яъни товарнинг сотувн сақланиши киради.

2. Маркетинг - бу ишлаб чиқаришда ишни ташкил қилишнинг шундай тизимики, унда бозор талабини ижтимоий ўрганиш орқали қарор қабул қилинади. Кўриб турибмизки, иккинчи аниқлов асосан менежмент тавсифини англатади. Бундай холатда маркетингда менежмент хақида суз юритилади, яъни асос сифатида истеъмолчининг талаби турадн, унга хос сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш масаласи қўйилган бошқарув тушунилади.

Менежментда баъзи бир ички тушунчалар ҳам бор. уларнинг ўзаро муносабатларини кузатиш мумкин. Бир нечта жуфт тушунчаларини кўриб чиқамиз.

Биринчи жуфт тушунчалари - бу бошқарув ва раҳбарлик. Ушбу тойифалар тез-тез синоним сифатида кўрилади. Тўлалигича қараганда бошқарув кенг маънога эга. Уни ақлий ва жисмоний жараён деб билиш мумкин.

Унда бўйин сунувчилар зарурий топшириқларни ва маълум масалаларни бажарадилар. Раҳбарлик ушбу жараёнда унинг алоҳида элементи бўлиб чиқади. Таъсир самараси хукмронлик даражаси а ва раҳбарни (менежер ни) бўйинсинувчиларга таъсир кўрсатишига боглиқ.

Иккинчи жуфт тушунчалари - бу бошқарув ва режалаштириш корхона фаолияти ичида режалаштириш бошқарувни таркибий бўғини бўлиб унинг вазифаси сифатида намоён бўлади. Агар стратегик режалаштириш хақида сўз кетса менежмент бу холатда янги сифатга эга бўлади: барча бевосита ишлаб чиқариш бошқаруви бунёд этиладиган стратегиянинг мақсад ва вазифаларига бўйинсинади.

Учинчи жуфт тушунчалари - бу бошқарув ва ташкил қилиш жараёни. Ишлаб чиқариш амалиётида ушбу иккита тушунча ўзаро алмашувига эга, "ташкил қилиш" сўзи кенг маънода ишлаб чиқариш шароитини бунёд этиш ва ушлаб туришда кўлланилади. Ташкил қилиш тушунчаси бошқарувнинг бир бўлаги бўлиб, режалаштириш ва

ташкил қилиш эса менежментнинг иккита асосий вазифаларидир.

Туртинчи жуфт тушунчалари - бу бошқарув ва назорат.

Назорат бошқарув жараёнининг бир қисми, унинг вазифасининг бир бўлагидир. Аммо аниқ ишлаб чиқариш амалиётида шундай холатлар мавжудки, ташкил қилишдаги хукм сўраётган назоратнинг тури ва шакллари шунчалик кўпсонликки баъзида менежмент унинг барча вазифаларини ўрнини босади. Бу каби ташкилотларда назорат энг кучли бошқарув воситаси бўлиб ҳисобланади ва ўта қаттиқ тавсифга эга.

Яна бир, *бешинчи жуфт тушунчаларини* кўриб чиқамиз. Менежментнинг ўзи нима - фан ёки санъатми? Бу саволга жавоб бериш унча қийин эмас. Менежмент - бу шубхасиз бошқарув фани, чунки бу мавзу маълум объектив иқтисодий қонунларга асосланади. Бошқа томондан бошқарув кўп холларда раҳбарнинг ўзига хос қобилиятларига, унинг одамлар билан ишлай олишига шахсий ташаббусига, фаҳм-фаросатига боғликдир. Буларни барчасини бошқарувда ишлата олиш - бу санъатдир.

Бошқарув санъати - бу менежернинг, раҳбарнинг қобилияти, устамонлиги, ижодиётидир. Шундай қилиб ҳар қандай ижодий фаолият сифатида менежмент ўзида фан ва санъат элементларини мужассамлаган.

Биз кўриб чиққан тойифалар табиийки менежментни барча тушунчаларни камраб ололмайди. Уларга етарли сонда бошқа тушунчалар киради. Масалан, қонунийлик, ваэифалар, масалалар, мақсадлар, қарорлар, бошқарув механизми, тактика ва стратегия ва бошқалар.

1.3. МЕНЕЖМЕНТ ТУРЛАРИ ВА САВИЯЛАРИ.

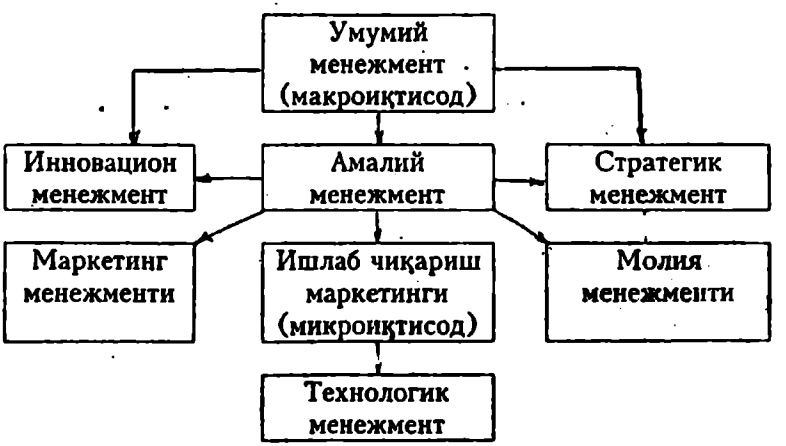
Қуйидаги чизма менежмент турларини иккита белги асосида аниқлайди: савияси (макро - ва микроиқтисоди) ва унинг ҳизмат соҳаси билан. Умумий менежмент

макроиқтисод учун тавсифли, яъни барча хўжалик юритиш тизими учун таалуқлидир. У ўз ичига уч ҳил менежментни олади: амалий, инновацион ва стратегик чизмадан кўринишича амалий менежмент барча бошқарув сохаларига тарқалган: Инновацион менежмент (янгилик яратишни бошқаруви) ва стратегик менежмент (стратегия режалаштириш) амалий менежментни такомиллаштиришга йўналтирилган бошқарув фаолиятидан иборатдир.

Анъаналарга кўра ғарб бизнесида менежмент учта сохада тўпланган: ишлаб чиқариш, молия, сотув. Чизмада бу ўз аксини амалий менежмент бўлинмаларида ишлаб чиқариш (корхоналар, фирмалар, корпорациялар, ва бошқалар, булар микроиқтисод номи билан аталади), молия ва маркетинг менежменти (сотувни бошқариш товарлар сотиш топган ишлаб чиқариш менежменти сўнгрок, ишлаб чиқариш технологияси ёки технолог менежмент сифатида аниқлаштирилади.

БИР ҲИЛ ШАКЛДАГИ МЕНЕЖМЕНТ ТУРЛАРИ.

1-Чизма.



Ишлаб чиқариш менежментида икки хил фаолият тури бўлиши мумкин:

1. Ишлаб чиқаришда хозирги замон турдаги материаллар, техника ва технологияни бунёд этиш, ўзлаштириш ишлатилиш бўйича техник фаолият.
2. Ишлаб чиқариш жараёнларини тартибга солинишини таъминлаш, ҳаракатларни ташкил қилиш, тўғри йўлга солиш бўйича техник фаолият.

Техник фаолиятда ҳал қилувчи аҳамиятга иҳтирошунослик илмий техник билимлар мутахассисларга мухандислик тажрибаси кера: бўлади. Бу турдаги фаолиятда энг асосийси техник ғоя бунёд этишдир. *Менежернинг вазифаси* - қобилиятли одамларни излаб топиш ва улар ижодий меҳнат қилишлари учун қўлай шароит яратишдир.

Бошқарув фаолиятида кўл остидагиларни ижобий ҳаракати ҳисобига яхши, ижобий натижаларга эришиш қобилиятидир. Раҳбарнинг санъатини маъноси ҳизматчиларни ҳаракатини ташкил қилиш ва тўғри йўлга бошлашдан иборатдир.

Ғарбий мутахассисларнинг фикри бўйича фирманинг, корхонанинг муваффакиятли фаолиятининг калити - фирма бошқарувини самарали ташкил қилишдадир.

Бу бошқарув занжирини қўйидагича боғланишлар билан ифодалаш мумкин:

1. Фирма бошлигининг ҳаракати.
2. Ишловчилар хулқи.
3. Жамоанинг ишлаб чиқариш фаолияти.
4. Фирма ишининг натижаси.

Шундай қилиб биз, кўриб чиқаётган тизимнинг асосий буғини бу раҳбарнинг билимдонлик ҳаракатидир; яъни фирма менежерларидир. Сифатли менежмент ишловчиларни фаол муносабатини уйғотади, уларнинг ўзаро муносабати самарали ишлаб чиқариш фаолиятига айланади.

Ғарбий бизнесда маълум бошқарув тизими иерархик (даражама-даража бўйсуниш) қойидаси асосида кўрилади.

Кўпчилик компанияларда хукумронликни, хуқуқ ва жавобгарликни аниқ тақсимланиши, ҳамда ҳар ҳил савиядаги бошқарувни ўзаро бир-бирига бўйсуниши ўрин олган. Олий, ўрта ва асосий савиядаги бошқарувлар мавжуд яккахокимлик мулкчилигига эга компанияларда мулк эгаси бир вақтда олий савиядаги менежер ҳисобланди, ўрта савияга функционал бўлинмалар филиал раҳбарлари, бўлимлар бошлиқлари, асосий (қўйи) савияга кичик жамоалар ва гурухлар раҳбарлари киради, ҳар бир бошқарув савиясининг ўзига хос вазифа таркиби, хуқуқ ва мажбуриятлари мавжуд.

Олий савия - президент, вице президент, директорлар мажлиси, булар компанияни бошқарувининг энг юқори пирамидасидир. Уларда мақсад ва сиёсат шаклланади янги акциялар чиқариш, хорижий филиаллар бунёд этиш рақобатчилар билан бўладиган ўзаро муносабатлар, янги бозорларни ўрганиш каби масалалар хал этилади. Булар ҳаммаси стратегик менежмент деб аталади.

Олий эшелондаги менежерлар компаниянинг акцияларини паст нархда сотиб олишда ўзларининг нафақаларини расмийлаштиришда, суғурталашда, дам олишига беришда махсус имтиёзларга эга. Ўрта савиядаги раҳбарлик тезкор режаларини тараққиёт топтириш ва амалга оширишга, олий раҳбарлар қабул қилган қарорларни амалиётга ўтказишга жавобгардирлар. Ўрта бўғин менежерлари режаларни амалга оширишда жуда кенг ҳаракат эркинлигига эга. Масалан оммавий аҳборот воситасини реклама учун ишлатишда, маҳсулотни сотиш учун канча ходим ёллаш кераклигини, қандай янги дастгох сотиб олиш зарурлигини ишлаб чиқаришни тараққиёт топтириш масалалари ва бошқалар. Бу бўғинга менежерлар ва ҳар ҳил бўлинмалар бошқарувчилари киради.

Асосий савия - бу операцион менежмент савиясидир у бошқарувни қўйи даражаси ҳисобланади. Унга усталар, бригада бошлиқлари ва бошқа бошқарувчилар киради, улар ишчи ҳизматчилар иши устидан бевосита раҳбарлик қиладилар. Бу савияда менежерлар асосан ўрта бўғин, тайёрлаган тезкор (оператив) режаларни бажариш билан

шугулланади. Йирик фирмаларда, корпорацияларда, акционерлик жамоаларида мулк эгалари, қойида бўйича, ёлланган менежерларни бошқарувни барча савияларида ишлатади, акционерларнинг умумий мажлиси ва жамоа бошқаруви қонун чиқарувчилик хуқуқига эга.
Биэ кўриб чиққан анъанавий иерархик бошқарув мақсадга мувофиқ бошқарув тушунчасидан келиб чиқади. Кўп ўн йилликлар давомида бу каби бошқарув энг самарали деб қараб келинган.

1.4. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАРКИБИ ВА УНИНГ МАЗМУНИ.

"Хозирги замон менежмент асослари" фани бошқа фанларга ўхшаб бир томондан назарий менежмент масалаларини ўз ичига олса (бошқарув фани), иккинчи томондан аниқ амалий тажрибаларни кўриб чиқишни қамраб олади.

•Менежмент иқтисоднн бошқарув назариясини ўзига камраб олиб мажмуа ҳисобланади ва бошқа фанлар гурухига асосланади яъни бошқарув интегратив фан сифатида шаклланади. Менежмент иқтисод хақидаги фанлар билан, жамоа ишлаб чиқариши, математик фанлар кибернетика, социология, психология билан яхши боғланган. Ушбу мажмуада марказий ўринни шахс ва унинг хулқи хақидаги илмий фанлар гурухи эгаллайди.

Иқтисодни бошқариш биринчи асосий билимлар томонини ўз ичига олади, шу жумладан бошқарув назарияси усуллари, бошқарувни ташкил қилиш, бошқарув психологияси ва бошқалар ҳар бир бу бошқарувни қисмлари алоҳида билим сохаси ҳисобланади ва алоҳида ёки менежмент асосларининг умумий масалалари билан биргаликда ўқиб ўрганилиши мумкин. Ғарб бизнесида бу фанга қўшимча қилиб бошқа билим сохалари ўрганилади. Масалан АКШда университетларда, коллежларда малака ошириш курсларида ўкиладиган бошқарув фанига кўшимча равишда дастурлаштириш ва бюджетни тузиш бошқарув аҳборот тизимлари,

маблағларни таҳсимлаш моделлари, математик моделлар каби фанларн билан бирга ўқилади.

Шундай қилиб иқтисодни бошқарншни ижтимоий-иқтисодий тизим деб қараш зарур. Тизим маълум субъект бўлишини (бошқарув тизимни) ва объект бўлишини (бошқариладиган тизимни) кўзда тутади. Менежментда субъект сифатида менежерлар корпуси, объект сифатида ишлаб чиқариш ва унда ишловчи одамлар ҳизмат қилади. Менежментнинг таркибига бошқарув фани сифатида тизимнинг ҳар иккала элементининг тавсифи, энг асосийси улар орасидаги боғликлик яъни жараённинг ўзи ёки аниқроги бошқарув механизми киради. Механизм бу ички тузилишдир ишлаб чиқариш менежментда у хўжалик механизми ўз навбатида ўз ичига иқтисодий ва ташкилий механизмларни камраб олади. Бошқарувнинг иқтисодий механизми ўз навбатида иқтисодий қонунлар ва бошқарув қойидаларидан, ҳамда иқтисодий бошқарув усулларидан ташкил топган

Охиргисининг қаторига қўйидаги *муҳим ишлаб чиқариш иқтисодий дастаклари* - нарҳ молия кредит, даромад, иқтисодий рағбатлантиришнинг шакллари ва фонлари ресурсларга хак тўлаш, мулк муносабатларининг тараққиёти маркетинг киради.

Менежментнинг ташкилий механизмига бошқарувни вазифалари ва ташкилий таркиби, бошқарув ходимлари, бошқарув қарорлари, бошқарув техникаси ва технологияси, бошқарув меҳнатини илм асосида ташкил қилиш, бошқарувни хуқуқий асослари, бошқарувни самарадорлиги омиллари ва бошқалар киради.

Менежментда ҳар иккала турдаги бошқарув элементлари, иқтисодий ва ташкилий, ўзаро боғланади ва вазифавий таркиб бунёд этади.

1.5. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА УСУЛЛАРИ.

Юқорида келтирилган "Менежмент асослари" фани таркибини бир қатор аниқлаштирувчи тушунчалар билан тўлдирамиз.

· Энг аввал "фаннинг предмети" нима? Бу саволга қўйидаги жавобни бериш мумкин: Предмет- фанни нима билан шуғулланишни, ушбу соха жараён ва воқеалар оқими қонуниийлигини белгилайди.

Менежмент предмети бошқарув фани сифатида кўп сонли ходисаларни камраб олади. Уларни қўйидаги иккита гурухга бирлаштириш мумкин:

1. *Назарий менежмент предмети* - бу одамлар орасидаги муносабатни ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнини ўрганишдир. Бошқарув - муносабатлари қўйидагилар асосида белгиланади:

а) жамият хаёти бўйича: иқтисодий-ижтимоий, сиёсий, маънавий;

b) бошқарув тавсифи бўйича: шахсларараро, тизимлараро, аралаш;

c) кўрнб чиқилаётган тизимга нисбатан: - ташқи ва ички;

d) ҳаракат вақти билан: вақтинчалик (киска муддатли ва доимий);

e) хосил бўладиган алоқалар орқали: мунтазам, функционал ва аралаш;

2. Иккинчи гурух авваломбор эслатилганидек юқоридаги хўжалик механизмининг элементларини ўз ичига олади, яъни қонунлар, вазифалар, ташкилий тарқиблар, бошқарув техникаси ва технологияси ва бошқалар;

. Менежмент ўзининг изланиш усуллари мажмуасига ва бошқарув ташкилотига эга. Усул бу маълум у ёки бу турдаги фаолиятнинг усуллари тизимига айтилади. Иқтисодни бошқарувнинг махсус изланиш усуллари сифатида қўйидагиларни келтириш мумкин:

1. Тизим усули бошқарув муаммоларини ечишда ишлатилади ва тизимни бир бутунлигича асосланади. Тараққиёт топган давлатларда менежментнинг бир неча кўринишлари ишлатилади: тизимли, мажмуали, тизимли-таркиб, тизимли-функционал, тизимли-коммуникацион ва бошқалар.

2. Изланишнинг комплекс усули вокеаларни ва уларни бир-бнри билан бўлган алоқаларинн фақат ушбу фан усули билан эмас, балки бошқа бир ҳил ходисаларни ўрганувчи фанлар билан ўрганади. Масалан, жамоага таъсир кўрсатишни ўрганаётган менежмент хеч бир иккиланмай бошқа ижтимоий фанлар услубиятини бирга ўрганади; психология, социология, этика ва бошқа фанлар.

3. Изланишни таркибий усули - бу мураккаб ходисаларни таркибий бўлакларга ажратишдан иборат.

4. Вазиятли ёндашиш - бу бошқарув фаолиятини макбул усулларини ички ва ташқи шароитга қараб белгилаш.

5. Интеграцион ёндашиш - бу изланиш усули бошқа усуллар кўрсаткичлари ҳисобга олиш асосида, яъни тизимли, таркибий, вазиятли.

6. Моделлаштириш бу усул тизимли ёндашиш билан якин боғлик. Моделлаштириш усули билан бошқарувда такомиллашган бошқарув шаклларини бунёд этиш имкониятлари ўкиб ўрганилади. Моделлаштиришда ташкилий таркибни самарадорлигини олдиндан белгилаш ҳам бажарилади.

7. Математик (иқтисодий-математик усуллари ҳисоблаш техникасини кенг меъёрда қарорлар) қарорларни макбул вариантларини излаб топишда асбоб сифатида ишлатади.

8. Кузатиш усули - бу кузатиш ва бошқарувни хақиқий амалиётини маълум ташкилотда белгиланган вақт оралигида ўрганишдир. Вазиятли усул катта миқдорда объектив маълумотларни олишга имкон яратади, уларни тахлила умумийлаштиришда,

натижалар чиқарилишда ва олдиндан белгилашда асос бўлиб ҳизмат қилади.

9. Эксперимент (тажриба) - ўз-ўзи тўғрисида гапиради. Ғарбий менежмент ўзининг эришган муваффақиятларини сезиларли даражада баъзи-бир бўлинмаларда раҳбарлик сохаларида олиб бориладиган кенг меъёрдаги экспериментлар ҳисобига кўлга киритади.

Менежмент ижтимоий-иқтисодий фанлар тойифасига таъалуқли бўла тўриб, амалиётда бошқарувчилар билан бўладиган ижтимоий изланиш усуллари тўпламига эга (анкеталаштириш, сухбатлашиш интервью олиш, тестлаштириш, ракамлар таркибини тахлил қилиш жамиятда ўзаро муносабат инсон психиқаси ва бошқалар).

Хозирги замон менежменти иқтисоди тараққиёт топган давлатларда (Япония, АҚШ, Ғарбий Европа) ўзининг катта хажмдаги интилишларини ижтимоий изланишларга йўналтирган, чунки айнан уларда ташкилотни муваффақиятли тараққиёт топиш имконини кўради.

2-БОБ. БОЗОР ИҚТИСОДИНИ БОШҚАРИЛИШИНИНГ АСОСЛАРИ, ПРИНЦИПЛАРИ, ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ.

2.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ.

Иқтисод бошқарувининг қонун ва қонуниятлари объектив иқтисодий тойифадир. Улар бошқарув жараёнининг шаклини, таркибини белгилайди. "Қонун" ва "қонуният" тушунчалари оммавий ва шахсий маънога эга. Қонун кўпрок умумий тушунчаларни акс эттиради, қонуният эса - бу қонунни амал қилиниши, унинг қисми, унинг бир томони.

Фанимизда "қонун" деганда турғунлик, объектив, зарурий ва маълум шароитларда такрорланувчи ходисалар муносабатлари тушунилади. Шундай қилиб қонунлар маълум тўпламдаги ходисалар моҳиятини акс эттиради.

Қонуният хақида гапирилганда қонунни дастлабки этапини сезишни кўзда тутилади, яъни аввал қонунни топиш, тушуниш, ходисалардаги бир неча ўхшаш сифатларни ёки боғликларни тахлил қилиш, сўнгра у мохият, умумийлаштирилган тушунча сифатида аниқланади ва тушунтирилади. Масалан, хозирги замон менежментда вақт қонуни (вақтни тежаш қонуни) катта аҳамиятга эга. Бу ерда қонуният сифатида ҳисобланган вақтни (тежаш) ишлаб чиқариш, таъминот-савдо, транспорт-омбор, молия-кредит ва бошқа операцияларида тежаш кўрилади. Шундай қилиб бошқарув фаолидаги қонуниятлар - бу объектив муносабатларни, иқтисодни ва ишлаб чиқаришни бошқарилишида акс эттирилишидир.

Иқтисодий қонун ва қонуниятлар объектив тойифа ҳисобланадилар, яъни улар одамларга, уларни онгига боғлик бўлмаган холда намоён бўладилар. Инсоннинг вазифаси ушбу қонунларни тўғри тушунишдан ва ўз фаолиятини уларни объектив намоён бўлиши асосида кўришдан иборатдир. Тараққиёт топган давлатларда бозор иқтисоди тизими ўзини таъсирчанлик фаолиятни билан барча сохаларда, шахсан бошқарувда, ишлатилишини исботлайди.

Ушбу бўлимда асосан биз бошқарувни тавсифловчи бир қатор қонунлар, шу жумладан, бозор иқтисоди шароитларида тўхтаб ўтамиз. Бошқарув қонунияти ҳамда унга таалуқли унинг баъзи бир томонлари: жараёнлар, таркиблар, шакллар тўғрисида гап кетганда, уларга тўғри келадиган қонунларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бозор бошқарувига тегишли умумий қонунлар турига қўйидагиларни киритиш мумкин:

1. Бошқарувни ихтисослаш қонуни.
2. Бошқарувни яхлитланиш қонуни.
3. Бошқарувни зарурий ва етарли марказлаштириш қонуни.
4. Бошқарувни демократизациялаштириш қонуни.

5. Вақт қонуни (вақтни тежаш).

Биринчи иккита қонун, бошқарувни ихтисослаштириши ва яхлитлаштириши умумий объектив инсон меҳнатини тақсимлаш қонунини акс эттиради, қайсини озми-кўпми тараққиёт топган жамиятда хукм сураётган қонундир.

Бошқарувни ихтисослаштириш қонуни - бу қонунни моҳияти, шундан иборатки, корхона, фирмада, корпорацияда ҳар ҳил турдаги ишлар бажарувчи одамлар ёрдамида (бошқарувчилар, раҳбарлар) амалга оширилади ва улар орасида меҳнат қўйидагича тақсимланади:

1. Бошқарув вазифаси асос да (режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, асослаш, назорат қилиш).
2. Меҳнат воситаси асосида (аҳборотни ишлов берилишининг техник воситалари, изланиш ва статистик усуллар).
3. Бажариладиган вазифани меҳнат хажми асосида (бўлим бошлиқлари).
4. Ҳар ҳил ваколатлар асосида (бошқарув савияси, хуқуқ, мажбурият, жавобгарлик).

Шундай қилиб бошқарув тизимининг яхши тараққиёт топишида баъзи бир одамлар, жамоалар бажариладиган ваколат ва вазифаларни тақсимлаш зарурати вужудга келади. Хозирги замон менежмент қўйидаги вазифавий бошқарув турларига эга:

1. Компаниянинг сиёсатини бошқариш.
2. Умумий масалаларни бошқариш.
3. Ишлаб чиқаришни бошқариш.
4. Операцияларни бошқариш.
5. Кўтара савдони бошқариш.
6. Молпяни бошқариш.
7. Маркетинг ва сотувни бошқариш.
8. Ходимларни бошқариш.
9. Ўқитишни бошқариш.
10. Аҳборотни машина билан ишлов берилишини бошқариш.
11. ИТТКИ ни бошқариш ва бошқалар.

Бошқарув ходимларининг бошқарув фаолиятини юқорида келтирилган бошқарув турлари бўйича тақсимлаш мутаҳассислик тавсифига тааллуқлидир, ёки яна ҳам аниқроқ - профессионализмдир.

Ишдаги профессионализм (ўз касбига мослик) - менежмент учун фарқланиш белгиси ҳисобланади. Қойида бўйича, ўрта савиядаги бошқарув бу каби профессионализмларга таклид қилинган. Аммо олий соха бошқарувида директор ёки бошқарувчи кўпинча маълум муҳим бошқарув сохаларида мутаҳассис ҳисобланади.

Хозирги замон корхоналари, фирмаларида бошқарув мураккаб иш ҳисобланган учун бошқарув вазифасини, қойида бўйича, битта одам агар у яхши мутахассис бўлса ҳам бошқара олмайди. Шунинг учун барча Ғарбий корхоналарда олий раҳбарлик ишчи гурухи кўринишида ташкил қилинган. Кўпинча бу каби гурухлар тенг ҳуқуқли аъзолардан ташкил топган, аммо ҳар ҳил турдаги ҳизматларни бажаради ва ихтисослаштирилган вазифага эга.

Бошқарувни яхлитланиш қонуни. Дифференциялаштириш яхлитланишсиз бўла олмайди. Яҳлитланиш зарурати ишлаб чиқариш ва бошқарувни ўзининг талаби билан белгиланади.

Яҳлитланиш тушунчаси бошқарувни асл маъносига жойлашган. *Яҳлитланиш* - бу турли-туман ихтисослашган ҳаракатларни бир бутун бошқарувни тараққиёт топиши ва ҳукм суриши учун бирлашишидир. Бу қонун объектив тавсифга эга, чунки амалий ишда бошқарув бирлашмасдан, кўплаб ишчилар фаолиятни мувофиқлаштирмасдан амалга ошмайди.

Бошқарувда яхлитланиш ўзининг қўйидаги қисмлари орқали намоён бўлади:

1. Менежментнинг мақсади яхлитланиш омилидир. Мақсад барча одамларни меҳнат жараёнида бирлаштиради.
2. Бошқарув механизми мувозанатлаштирилган усул ва бошқарув жараёни.

3. Таркибий бўлимларни ва уларнинг ҳизматларини мувофиқлаштириш. Малакали менежмент ҳар ҳил турдаги вазифаларни ишлаб чиқаришни самарали бошқарувини таъминлаш мақсадида бирлаштириш, яъни режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш кабиларни кўзда тутади.

4. Аҳборот билан таъминлаш - бу бошқарув бўлинмалар орасидаги алоқалар бўғинидир.

Менежментдаги яхлитлашиш жараёнини белгиловчи омилларга яна унинг ижтимоий-психологик ва ижтимоий-иқтисодий қисмлари киради:

1. Микроиклим ва корпоратив маданияти (ушбу жамоадаги боғлиқлар тизими) - корхонада, фирмада барча ишловчиларни бирлашишига имкон яратади ва уларни меҳнатдаги фаоллигини оширади.

2. Бошқарув аппаратини инфраструктураси (яъни ижтимоий-маиший шароитлар ва объектлар) ўта қувватли яхлитланиш омили ҳисобланади, качонки фирма раҳбарияти зарурий диққат эътиборни каратса, аксинча инфраструктурани ёмон ташкил қилса бошқарув самараси фирмада пасаяди.

Агар бошқарувни яхлитланишига кибернетика ёндашувй нуқтаи назардан каралса, унда уни қўйидагича тавсифлаш мумкин: Яхлитланиш - бу тизимни тараққиётини белгиловчидир. Бошқарувда яхлитланиш қонуни кибернетика каби хукм сурадн. Тизим ҳар ҳил холатда бўлиши мумкин. Яхлитланишни тараққиёт жараёни янги холатга ўтишга ҳаракат қилади, аммо маълум чегара мавжуд ундан кейин яхлитланишга карши холат бошланиши мумкин. Ишлаб чиқаришни, савдони, банк ишини бошқариш амалиётида яхлитланишга карши холат яхши йулга қўйилган менежмент янги муаммолар билан тўқнашса, бошқарувни баъзи бир томонларини қайта кўриб чиқиш зарурати туғилса, янгилик киритиш зарурати юзага келса, янги ходимларни тайёрлаш керак бўлиб қолса юзага келади. Барча келтирилган омиллар

рақобат шартини ўзгариши - бозорда қувватли, аввалги, илгорларни меҳнат унумдорлигини ва маҳсулот сифати билан қувиб ётувчи ва ундан ошувчи рақибларни пайдо бўлиши билан боғлиқ. Барча самарали ишлаётган фирмалар, корпорациялар шу ахволга тушиши мумкин, агар менежмент пасайишни белгиларини ўз вақтида сезмай қолса. Агар яхлитланишга қарши холат бошланса ва тез тараққиет топса, унда бу холат оғир оқибатларга, балки фирма фаолиятини тугатилишига олиб келади. Яхлитланишга қарши холат кенг масштабда бўлса унда у вайронагарчилик омили бўлиши ва давлатни барча иқтисодини қамраб олиши мумкин ёки фақат битта давлат иқтисодини издан чиқармасдан балки у билан шерикчилик алоқаси бўлган давлат иқтисодига ҳам путур етказиши мумкин.

Бошқарувчи зарурий ва етукли марказлаштириш қонуни. Ушбу қонунни кенгроқ маънода тушунтирсак - бу бошқарувни марказлаштиришни ва марказлаштирмасликни мақбул бирлашуви деса бўлади.

Қонун бир томондан марказлашган ва бирлашган бошқарувни кўзда тутса, яъни вертикал бўйича маълум чизиқ бор бўлса (юқоридан пастга), бошқа томондан қонун ўзига баъзи бир бошқарув вазифаларини пастроқ савияларга беришни кўзда тутади.

Объектив равишда бошқарув тизими марказлашган шаклга эга. Масалан, биология фанида нерв тизими ишлаши учун марказ - мия зарур. Менежментнинг мия маркази, қойида бўйича маъмурий мажлис сифатида, бош директор, фирма, корпорация президенти билан берилган.

Олий бўғин раҳбарлик ваколатини кўп қисмини муҳим қарорлар қабул қилиш мақсадида ўзида қолдирилган ташкилот марказлаштирилган деб аталади.

Марказлаштирилган ташкилотлар - буларда ваколатлар қуйи савия бошқарувига тақсимланган, ҳар иккала бошқарувни хусусияти уларнинг ҳар бирининг қуйидаги устиворлигида аниқ кўриш имкони бор:

Марказлаштиришнинг устуворлиги:

1. Марказлаштириш ихтисослашган бошқарув ҳизматларини устидан назорат қилади ва мувофиқлаштиради. Тажрибасиз раҳбар томонидан қабул қилинадиган ҳато қарорлар сонини ва масштабини камайтиради.
2. Марказлаштирилган бошқарув ҳаракатни бир бутунлигини, тартибини ва келишганлигини таъминлайди.
3. Марказлаштирилган бошқарув бошқарувчи марказий аппаратни тажриба ва билимларини ҳамда моддий ресурсларни тежаб ишлатишга имкон яратади.

Марказлашмасликнинг устуворлиги:
1. Ўта йирик ташкилотни марказлаштириб бошқариш қийин, чунки катта хажмдаги аҳборот бунга йул кўймайди. Қарор қабул қилиш қийинчилиги ҳам ошади.
2. Марказлашмаслик қарор қабул қилиш ҳуқуқини шундай раҳбарга берадики, кайсики муаммога якин туради, ҳаммадан кўра уни яхши билади.
3. Марказлашмаслик ёш раҳбарларни вазифа бўйича тез кўтарилишини фирма билан бирга ўсишини таъминлайди.

Амалиётда юқори ва паст даражали марказлашган бошқарув бўлиши мумкин. Шу билан бирга бошқарувни марказлаштириш даражаси бир тизим таркибида вақт билан ўзгариши ҳам мумкин.

Менежмент турини ташкилотда, яъни у марказлашган бошқарув таркибига эга эканлигини, қуйидаги тавсифлар билан белгилаш мумкин:
1. Пастки савия бошқарув томонидан қабул қилинадиган қарорлар сони. Қанчалик паст савияли раҳбарлар қарорини сони кўп бўлса, шунчалик марказлашмаслик даражаси кўп бўлади.

2. Қарорларни муҳимлиги. Пастки ва ўрта савияларда кўплаб муҳим масалалар бўйича кўплаб қарорлар қабул қилиниши мумкин.

3. Кўл остидагиларни иши устидан қилинадиган назоратлар сони.

Кўпроқ марказлаштирилмаган ташкилотларда олий бўғин раҳбарлари кўл остидагиларни ёки раҳбарларни кундалик қарорларини камдан-кам назорат қиладилар, чунки қарорлар кўпинча тўғри қабул қилинади.

Тараққиёт топган давлатларда менежмент қайта кўриш жараёнини бошидан кечирмокда, уларда марказлашмаган бошқарув таркиби аниқ кўзга ташланади.

Бошқарувни демократизациялаш. Бошқарув фақат шунда самарали бўлади, качонки у одамлар манфаатига тўғри келса. Бунинг учун бошқарув фақат хақиқий иш усталариники эмас, балки демократик ҳам бўлмоғи керак (грекча "демос" одамлар, халқ дегани). Амалда ушбу қонун жамоада хукмронлар ва бўйин сунувчилар орасидаги ўзаро муносабатни акс эттиради.

Бошқарувни демократизациялаштириш ўзига кенг меъёрдаги маъноларни олади: меҳнаткашларни уларга мулк топшириш орқали (акция ёки бошқа турдаги қимматбаҳо коғозлар кўринишида) бошқарувга кўпрок жалб этиш, Бошқарувни демократизациялаштириш шундай ўзаро муносабатлар негизида раҳбар билан кўл остидагилар орасида бунёд этилади, қачонки раҳбарнинг таъсири кўл остидагиларда ижобий жавоб топса, качонки бошқарувни умумий тизимида ҳаракатсизлик (таъсирсизлик) бартараф этилган бўлса.

Бошқарувни демократизациялаш қонунининг таркиби бошқарувни инсонпарварлиги билан якин боғликлиги кейинги мавзуларда, менежментни вазифалари тўғрисида сўз борганда кўрилади .

Бошқарувни демократизациялаштириш қонуни, аввалги кўрилган қонунлар каби бозор муносабатлари тизимидаги объектив қонун ҳисобланади. Ғарбий давлатлардаги менежмент ўзининг фаолиятини ушбу

қонунни ҳисобга олиб кўриш зарурати борлигига инкор бўлган

Вақт қонуни (вақтни бошқарувчи қонун). Вақт қонуни ёки вақтни иқтисод қилиш бозор иқтисодининг муҳим қонуни ҳисобланади. Вақт иқтисодий тойифага айланди, унинг қиймати компаниянинг фаолиятини ҳамма томонини қамраб олади (ишлаб чиқаришни тезлиги, капитални айланишининг тезлиги, ўзгаришга муносабат ва бошқалар).

Бошқарув амалиётида вақт барча менежерларнинг фаолият марказида. Вақтни тежаш қонуни менежментда вақтни бошқариш қонуни ҳисобланадн.

Вақтдан ютиш - бу ўзингизнинг рақобатчилардан вақтни ютиш, тезрок янги бозорларни излаб топиш, ҳаммадан аввал янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, бошқарув таркибини қайта кўришга улгириш ва бошқалар. Ушбу қонун билан муваффакият сабаблари (ёки аксинча йўқотиш) фақат битта корхонада, компанияда эмас, балки бир қатор ҳолатларда барча иқтисод тизими, давлат ёки регион иқтисоди боғлик.

2.2. БОЗОР ИҚТИСОДИНИ БОШҚАРИШ ПРИНЦИПЛАРИ.

Принцип - бу белгилланган қойида, у билан ҳар қандай фаолиятда, шу жумладан бошқарув фаолиятида ҳам фойдаланиш мумкин.

Бошқарув принциплари бошқарув қонун ва қонуниятларидан келиб чиқади, улар қонунни тушуниш ва бошқарув идораларини оралигида бўлади, (яъни бу қонун ва қонуният бошқарувини фойдали ишлатишдир).

Бошқарув принциплари иқтисодий тизимини шундай фарқланувчи белгиларини акс эттиради, уларнинг таъсир доирасида ҳаракат қилади ва жамиятда хукм сураётган ишлаб чиқариш муносабатлари тавсифидан тўғридан-тўғри келиб чиқади

Менежмент-бозор иқтисодининг илмий дунёкараши бўла туриб, унинг бутунлай бошқа белгиларини акс эттиради: барча турдаги мулкка эга бўлиш хуқуқи, шахсни ўзини ўзи иқтисодий аниқлаши яъни ҳар кишини ўзи ишлаб топган бойлигига эркин эгалнк қилиши, товар ишлаб чиқарувини иқтисодий эркинлиги, ижтимоий химоянинг кенг чора-тадбирлари ва бошқалар. Булар ва бир қатор бошқа бозор иқтисодининг принциплари бошқарувни ўзининг фаолият асосларини бевосита тавсифини билдиради.

Сўнгисини учта катта гурухга бўлиш мумкин:

1. Умумий ва ишлаб чиқаришни бошқарув принципларининг таркибий вазифа гурухи.
2. Жамоада ўзаро муносабатни белгилаш принциплари (одамлар бошқарув принциплари).
3. Менежмент - бошқарувчи шахсини шаклланишга кўмаклашув принциплари.

Менежмент принципларининг мазмуний-тушунарли нуқтаи-назарда бошқарувнинг сифат омиллари маъносида кейинги бўлимларда ёритилади.

Ушбу бўлимда эса биз баъзи бир принципларни келтириш билан ва уларни қисқача тавсифлари билан чекланамиз.

Биринчи гурухда даромад келтирувчанлик принципларини келтириш мумкин.

Ушбу гурухга корхонани фақат хозирги даврда эмас, балки келажакда ҳам тараққиётнинг самарадорлик принципларини, меҳнатни илм асосида ташкил қилиш принциплари, компьютерлаштириш, таркибий қайта кўриш принципларини киритиш мумкин. Менежментни иқтисоднинг бозор шаклидаги бошқарувини ўзига хос тавсифини келтирилган принципларнинг ҳаммаси ҳам акс эттиравермайди. Аммо уларни мазмунини тахлил қилиш шуни кўрсатадики, уларнинг ҳар бири хеч қандай гумонсирашга ўрин йўқки ўзида бу каби хусусиятни мужассамлаштиради. Масалан, менежмент ишлатадиган даромад олувчанлик принциплари сўнги вақтларда

иқтисоди тараққиёт топган давлатларда (АҚШ, Япония, Жанубий Қурия) янги тушунчага эга бўлади. Агар якин ўтган ўн йилликларда даромад олувчанлик сезиларли даражада маҳсулотни сони ва хажми белгиланган бўлса, хозирги даврда менежмент бу кўрсаткични биринчи навбатда маҳсулот сифати ва меҳнат унумдорлигини ошириш билан боғлайди.

Ушбу тавсифга менежментнинг маркетинг сиёсати - ҳаридорга, бозорга, маҳсулот сотувига йўналтирилганлик туташади. Натижада даромад олувчанлик хозирги вақтда фақат шу дақиқадаги фирманинг холатини эмас, балки унинг келажакдаги яшовчанлик потенциалини аниқлайди.

Бозор иқтисодида бошқарув принциплари хукм суришига яна бир мисол, бу режалилик принциплари, бу бошқарувни универсал принципи ҳисобланади ва у бир неча ҳилдаги иқтисодий шаклларга хосдир. Режалаштириш принциплари сезиларли даражада корхонада раҳбарликни самаралилигини аниқлайди. Тараққиёт топган давлатлар иқтисодни режалаштириш товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлигига ва шахс ўзини ўзи иқтисодий белгилашга асосланади.

Менежментда режалаштириш принциплари яна бир муҳим, ўзига хос моҳиятига эга. Кўпчилик холларда корхона, фирма ва корпорациянинг ишлаб чиқариш фаолиятини стратегик режалаштиришга ўхшаб кетади.

Узоқ муддатли режалаштирилишдан фарқли равишда стратегик менежментда, хозирги мавжуд восита ва шароитларга суянмай, балки келажакда тажриба ва усулга суянади.

Бир томондан корхона, фирма ва корпорацияларнинг келажак фаолияти самарадорлигини аниқловчи асослар гурухига ва принциплар таркибига: компьютеризациялаш, бошқарув меҳнатини илм асосида ташкил қилиш, инновация ва таркибий ўзгаришлар киритган бўлиб, иккинчи томондан, ўз остида мустаҳкам объектив пойдевор - бозор рақобати қонунини вужудга келтирди.

Табиийки бу шароитда менежментнинг катта диққат-эътибори бу принципларни ишлатишга қаратилган ва ташкилотни яшовчанлигини таъминлайдиган умидга

қаратилган бўлади. Маиа бошқарувга ҳисоблаш техникасини киритиш натижаси бўлиб, кейинги икки ўн йилликда бошқарувни фирмада, корпорацияда кенг компьютерлаштириш юзага келди. Бу эса табиийки бошқарувни ва ишлаб чиқаришни самарадорлигини ошириш имконини яратди.

Шу билан бир қаторда охирги йилларда бу принципнинг кутилмаган хусусиятлари пайдо бўлди. Маълум бўлишича баъзи бир компанияларда хаддан ташқари автоматлаштиришлар, иқтисод қилиш ва самарани ошириш ўрнига зарар кўришнинг бирдан бир сабабчисига айландилар. Бу каби ҳолатнинг сабаби, менежментнинг энг муҳим томонларидан бири "инсон омили негизи" резервини ҳисобга олмаганликдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида, айниқса хозирги замонда, уни тараққиёт топган этапида фирма, корпорация менежментига янгиликлар киритиш, инновацияга мўлжаллаш катта аҳамиятни кашф этади. Бу ерда гап у ёки бу жараён элементларининг такомиллашуви тўғрисида эмас, балки ташаббускорлик сиёсати хақидадир.

Ташаббускорлик учкунлари кўллаш- бошқарувчининг тўғридан-тўғри вазифасидир. Ундан ташқари бу вазифага ностандарт қарорлар ва "телба" ғоялар тўғилиш жараёнларини излаб топиш ҳамда уларга шароит яратиб бериш киради.

Менежментнинг диққат маркази янги ғояларни қўлга киритиш, баҳолаш, ҳамда ташаббускорларни тақдирлашга қаратилган.

Замонавий менежмент ностандарт шаклдаги тадбиркорлик, инновацион фаолиятларни яратди. Бу яратилган махсус инновацион бўлинмалар ташкилотлар таркибида таваккалчилик ташаббусига эга, эркин гурух, техник экспертлар, микробўлимлар ташкил қилишдир. Охиргилари хозир кенг меъёрда "венчурлар" деб аталади. Бу сўз инглизча "венча" сўзидан келиб чиққан бўлиб, "корхонанинг таваккалчилик иши" деган маънони билдиради.

Тараққиёт топган бозор иқтисодига тўғри келадиган принцип - бу фирма, корпорацияларда вақти-вақти билан бошқарув ва ишлаб чиқариш таркибларини қайта ташкил қилиш принципидир. У амалиётни кўрсатишига кўра ташкилотда барқарорлик, хаёт хукм суриши бош элементларидан ҳисобланади. Бу каби қайта ташкил қилиш ҳар 3-5 йилда, хозирги шароитда балки ундан ҳам тезрок, 2-3 йилда амалга ошиши керак.

Бу каби ички хажмий қайта кўришга имкони бўлмаган фирма, корпорациялар ўз обрўларини йўқота борадилар, бозорда ўз ўринларини кучлироқ рақобатчиларга бўшатиб беришга мажбур бўладилар.

Менежментнинг иккинчи гурух принципларига эътибор берамиз.

Улар одамлар орасидаги фирманинг ҳар ҳил тойифадаги раҳбарлари, ишлаб чиқариш жамоаси аъзолари орасидаги муносабат билан боглиқ. Менежментнинг асоси сифатида одамлар манфаатини кўзлаб иш олиб боришни кўрсатиш мумкин. Хозирги замонавий менежмент стратегияси биринчи ўринга бу каби муносабатларда шакллар комплексини, умумий тушунча билан айтганда инсон омилини ёки одамлар муносабатини қўяди.

Бунга қўйидаги бошқарув принциплари киради:

1. Раҳбарлар (менежерлар) ва улар раҳбарлик қилаётган жамоа орасидаги шерикчилик муносабатлари.
2. Ваколат вакиллигини (бошқарувни марказлаштирмаслик элементи).
3. Менежерни иложи борича ишловчиларга яхши шароит яратиб бериш бўйича мақсадли кўрсатмаси.
4. Имтиёздан бош тортиш.
5. Иқтисодий, рухий ва ижтимоий рағбатлантириш чора-тадбирларидан фойдаланиш.
6. Қўл остида ишловчилар билан муносабатда бўлишни кенгайтириш.
7. Ижобий иқлимни ушлаб туриш.

8. Фирмада "корпоратив" шаклланишида фаол қатнашиш ва бошқалар.

Кўпчилик принципларни номи ўзини ўзи тавсифлайди. Масалан, шерикчилик прииципи деярли қаттиқ муносабатларни ўзаро хурмат ва ишонч муносабатларга алмашиш, қўл остидагиларга инсон каби ўзига ўхшаб ўз вазифасини халол бажарувчи деб ишонч билдириш.

Бу каби шерикчилик элементи сифатида ваколат вакиллиги принципини келтириш мумкин, яъни ўзи билганича эркин қарор қабул қилиш хуқуқини юқори савия бошқарувдан қуйи савия раҳбарлигига бериш. Менежмент асосий ишончни ўрта менежерлик корпусига қаратган.

Замонавий менежмент фақат соф ишдаги муносабатларни қайта кўриш билан чекланиб қолмайди. Менежерни яна бир катта вазифаси - бу ушбу фирмада, корпорацияда, бирлашмада ижобий иқлим яратиш ҳамда уларда яратилган ижтимоий, рухий ва маданий бойликларни яхши сақлашдан иборат (корпаратив маданияти).

Менежмент амалиётида - моддий, руҳий, ижтимоий-руҳий рағбатлантириш чора тадбирларини ишлатишни далил келтириш принцини хукм суриши деб тушунтириш мумкин. Бу принципга замонавий менежментда меҳнат унумдорлигини оширишда асосий ҳаракатга келтирувчи куч роли берилади.

Далил келтириш принципининг хукм суриш принципининг хукм суриш сохасини, унинг тушунтирилишини катта хажмлилиги учун бу масалага маҳсус бўлим ажратилган.

Биз кўриб чиққан иккинчи гурух прнпциплар рўйхати табиийки, уни тўла хажмда қамраб ола олмайди. Аммо у сохада берилган унчалик катта бўлмаган тавсифлар замонавий менежментда биринчи даражали аҳамиятга эга деган натижага келиш мумкин. Бу гурух принциплари хозирги замонда менежмент сиёсатини иқтисоди тараққиёт топган давлатларда одампарварлик

бошқарувининг йўналиши, одамни ишлаб чиқариш ва бошқарув муносабатларида устиворлиги деб билади.

Қўлланма иловасида бу хақда замонавий менежмент амалиётидан Америка ва Япония корпорациялари хақида кўшнмча материал берилган.

Учинчи гурух принциплари, бир томондан раҳбар - менежментни шахс сифати шаклланиш принципи деб белгиланган, ўзида катта ижтимоий-педагогик юкни олиб юради. Уни пойдевор деб биринчи икки гурух принципларини хукм суришининг самарадорлик режаси деб тавсифлаш мумкин. Бошқарувни таъсирчанлиги, ишлаб чиқаришпи самарадорлиги, янгиликлар киритиш, сотув бозори учун кураш, бошқарувни инсонпарварлиги ва бошқалар яхши тайёрлаган, зарурий сифатларга эга бошқарувчи-раҳбарсиз - бу тизимнинг марказий арбобисиз мумкин эмас. Бу аксиомани ҳам тараққиёт топган давлатлар бизнеси тўғри тушуниб етди, уни устувор принципи деб тан олди:

1. Раҳбар - менджерга мақсадга йўналтирилган таълим берилиши ва шахсни ўзини ўзи тарбиялаш.
2. Менежер ходимлариии тайёрлаш.

Ҳар иккала ушбу масала ўзига хос аҳамиятга эга ва кўлланмани алоҳида бўлимларида кўриб чиқилади. Ушбу қисмда номлари киритилган иккита принципни баъзи бир т монларини келтириш билан чекланамиз.

Шундай қилиб бозор шароитида менежментни биринчи принципини бош сифати, етакчи-менежерни шаклланиш принципи деб ажратилиб курсатилади. Бу тадбиркорлик белгиларини тарбиялаш, фаоллик, тартиблилик ва бошқалар ҳ м кўриб чиқилаётган принципга киради.

Ходимлар тайёрлаш принципи Fарб менежментида ёки кадрлар снёсатида кенг ҳар ҳил турдаги масалаларни ўз ичига олади: тайёрлов сифати ва савияси, ўқитиш шакллари, ўқув юртларининг тури, ўқитиш усуллари ва воситалари ва бошқалар.

3-БОБ.МЕНЕЖМЕНТ ЭВОЛЮЦИЯСИ, УНИНГ ЭТАПЛАРИ, НАЗАРИЯЛАРИ ВА МАКТАБЛАРИ.

3.1. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯЛАРИНИ БУНЁД БЎЛИШИ ВА ТАРАҚҚИЁТИ.

Бошқарув ташкилот, корхона мавжудлиги боғликдир. Шу маънода айтадиган бўлсак бошқарув амалиёти дунё каби эскириб боради.

Замонавий менежментни барча турда намоён бўлиш шаклларини кадимий дунёда пайдо ташкилотларида ҳам кузатиш мумкин бўлган.

Бир неча минг йиллар ўтгандан сўнг дунёда яна бир - маъмурий менежмент инқилоби бўлиб ўтди. У Миср фараони Ҳаммурапи билан боғлик (бизнинг эрагача 1792 - 1730 йилларда). У 285 та давлат бошқарувини ўз ичига олган қонунлар тўпламини киритди.

Кадимги улуғ арбоблар ҳам жамиятда бошқарув масаласига катта эътибор каратганлар. Масалан, Платон бошқарувни одамларни умумий овкатланиш фани деб караган, чунки у жамиятга хаёт бағишловчи муҳим шарт деб ҳисоблаган. Аристотель ўзининг уй хўжалиги хақидаги билимида қулдорларни қулларни бошқарув санъатига ўкиш зарурлигини ўкдирган. Шу билан бирга бошқарув фикри илмий фан сифатида бироз сўнги даврларга жамиятни капиталистик даврига мансубдир. Капитализмни асрларда дунёга келиши бошқарувда инқилобий ўзгаришларга сабаб бўлди. Ушбу этапда соф бошқарув вазифалари ажралиши келиб чиқди.

Бошқарувчилар тайёрлашга алоҳида диққат эътибор берилди. Аммо бу даврнинг бош арбоби - хеч қандай иккиланишсиз корхона эгаси - капиталист эди.

XIX аср ўрталаридан бошлаб тизимли бошқарув яратиш фикри тараққиёт топа бошлади. XIX аср бошидан бошлаб бу фикр сифат бўйича янги маънога эга бўлди - бошқарувни эркин фаолият тури ташкилотга муваффакият келтирувчи қобилиятга эга деб қарай

бошлашди. Бу даврни менежментни янги инқилобий этап бошланиши дейиш мумкин.

У капиталистлар синфнни менежментлар синфи билан "сиқиб чиқарувчилиги" билан тавсифланади. Малакали менежментлар ажралиб чиқиши бошланди.

XIX асрнинг охири XX асрнинг биринчи ярмида бошқарув фикрини тўртта фарқли бошқарув таълими тараққиёт топди: илмий менежмент таълими, одамлар муносабати таълими, хулкий фанлар таълими ва бошқа рув фани таълими. Бу таълимлар бошқарув фикрини эволюцион тавсифини тараққиётини ифодалашдан нборатднр.Бу дегани янги таълим бунёд бўлиши аввалги таълим қойидаларидан бутунлай кечиш деган эмас албатта. Хозирги давр менежмен. амалиёти бизни ҳамма тўртта таълимни ҳаммаси ва уларни кўп сонли ўзгарган турлари тез-тез тўкнашиб турадилар.

Хақиқий ишлаб чиқариш менежментида бир ташкилот доирасида ҳар ҳил таълимлар элементларини аралашуви мавжуд.

3.2. ИЛМИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАЪЛИМИ.

·Илмий менежментнинг таълими (илмий бошқарув) яна бир номга эга "бошқарувни классик таълими" мавжуд. "Классик" сўзи - бу капиталистик ишлаб чиқариши бошқарувини тараққиётида биринчи даражали роль ўйнаган назариядир.

Илмий менеҳкментнинг таълими XIX асрнинг 80-90 йилларда АҚШда дунёга келди. Унинг асословчиси америкалик муҳандис Ф.Тейлор бўлди (1856-1915). Тейлор томонидан ишлаи ан бошқарув тизими биринчи ва жуда махсулдор илмий менежмент яратиш ҳаракати бўлди.

Ф.Тейлорнинг тизимини бунёд бўлиш тарихи тўғрисида бир неча сўз киритайлик. Ф.Тейлор 22 ёшида оддий ишчи бўлиб Филадельфиядаги Мидвель пўлат қўйиш компаниясининг заводига ишга кирди. Олти

йилдан сўнг ҳамма оралиқ вазифаларини, шу жумладан маъмурий вазифани ўтаб шу заводнинг бош муҳандиси қилиб тайинланган. Ушбу олти йил давомида у фикр юргазиб "илмий бошқарув" номи билан юритилган таълимотига пойдевор ўрнатди.

Ушбу таълимот яна ҳам тўларок унинг "саноат корхоналарини маъмурий техника ташкилоти", "Бошқарувни илмий ташкил қилишнинг усули ва принциплари", "Корхона бошқарувини принциплари" иомли китобларида ўз аксини топган. Ушбу китоблар унинг шахсий тажрибасини умумийлашувидир.

Тейлорни тизимининг моҳияти қўйидаги учта моментга тўпланган ва улар бошқарувни умумий принциплари ва уни тараққиёти назарияси ҳисобланган:

- меҳнатни тўғри ташкил қилиш
- бошқарувни расмий таркибини яратиш
- бошқарувчи ва ишчиларни бирга меҳнат қилиш чора-тадбирларини белгилаш.

Тейлор таълимоти бўйича меҳнатни тўғри ташкил қилиш анъанавий усуллар билан бажариладиган ишларни бир қатор "ишни ўрганиш" китобида келтирилган қойидалар билан алмаштириш кўэда тутилади, яъни баъзи бир алоҳида операцияларни ўлчаш ва ҳисобга олиш, ишчиларни уларни ўқитиш асосида тўғри жой-жойига кўйишдир. Унинг фикрича ҳар қандай ишнинг ўзини энг яхши усули ва бажариш услуби бор, уларни ишлатиш ҳисобига уни тезроқ ва сифатли бажариш мумкин.

Тейлор корхонада фаолият бажараётган ишчини хронометраж қилади ва уни тахлил қилиб унумдор ишни таъминлаб берадиган қойидалар мажмуасини ишлаб чиқди.

Тейлор кўплаб карточка-кўрсатмалар, стандартлар, методик кўрсатмалар бунёд этди, улар ўз моҳиятлари билан уша даврдаги меҳнатни фан асосида ташкил қилиш элементлари ҳисобланарди.

Тейлорнинг энг юксак ҳизмати - илмий менежмент тараққиётида, у таклиф қилган янги бошқарув таркибидадир.

Унинг меҳнатни бажарувчи ва буйруқ берувчи турларига бўлиши катта мохиятга эга. У ишчи меҳнатини уларни бошқарувчи меҳнатидан, ҳамда қўйи бўғин бошқарувни ичида бевосита кескин фарқланишига олиб келади.

Тейлор фикри бўйича ишлаб чиқарнш тизимида ҳар бир ишловчи ўз вазифасини бажармоғи керак. Масалан, маъмурият вазифасига иш режаларини тузиш, ҳар бир операция учун илмий бажариш усулини тузиш, ишчиларни танлаб олиш ва ўқитиш ва бошқалар. Тейлорнинг нуқтаи назари бўйича, *ишчиларнинг асосий вазифаси - бажарувчанлик*. Унинг вазифавий тизимида алоҳида ва муҳим аҳамият бевосита ишчиларни бошқариш вазифасини бажарувчи - усталарга берилади. Булар махсус тайёрланган ишловчилар бўлиб, иш устидан назорат қиладилар, ишчиларни унумли меҳнат усулларига ишлатишга ўргатадилар. Барча тойифадаги усталарнинг кўрсатмалари уларнинг вазифа доирасида ҳамма ишчилар учун мажбурий ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш менежментида ўзига хос инкилоб деб Тейлор назариясида етакчи қойида сифатида маъмурият билан ишчилар орасидаги муносабатни келтириш мумкин. У бу муносабатлар карама-каршиликдан бошқарувчи ва ишчиларнинг биргаликдаги фаолиятига, ўзаро манфаатларини умумийлигига асосланган муносабатга айланиши керак. Бу дустлар орасидаги ўзаро ёрдам, умумий иш бажарувчилар муносабати бўлиши керак. Бу муносабатларда менежмент ишлаб чиқаришни илмий ташкил қилиш ролини ўйнаши, яъни бошқарув ҳизматчилари ишлаб чиқаришни тахлил қилиши, самаралирок иш усулларини излаб топиши, уларни туркумлаш, зарурий қойидаларни (яратиши ва ёзиши), қонунларни ва формулаларни яратиши ва ёзиши керак, улар ишчиларнинг яхши ва самарали ишида ёрдамлашиши зарур. Бу каби бошқарувчи билан ишчи орасидаги муносабат Тейлорнинг фикри бўйича корхонани тўла гуллаб яшнашига кўмаклашиши ва ҳар бир ишловчига максимал фаровонлик келтириш керак.

Тейлор тизими капиталистик бошқарувида Классик таълимот пойдеворини қуради, параллел равишда АҚШда тараққиёт топган. Европа давлатларида ҳар ҳил турдаги назария, оким куринишида тараққиёт топди.

Американи ишлаб чиқаришни бошқаруви буйича америкалик мутахассис Френк Гилберт АҚШда биринчи бўлиб (инструкторларни тизимли тайёрлайдиган) меҳнатни илм асосида ташкил инструкторлар тайёрлайдиган махсус мактабни ташкил қилди. Тейлорга эргашиб Гилбрет ишларни бажаришининг "бирдан бир илмий усулини ишлаб чиқди ва унинг учун зарурий шартларни ўрнатди: иш жойини мақсадга мувофиқ тузиш, материаллар етказиб бериш усули, ҳамда зарурий мослама, асбоб ва ускуналар бунёд этди".

Ф. Гилбрет кенг ошкор бўлган "Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш алифбоси" ва ҳаракатларни ўрганиш номли китобларни ёзди. Бу китоблар 1924 ва 1934 йилларда Россияда бир неча марта нашр қилинган. Меҳнатни тўғри ташкил қилиш масаласидаги изланишларда, энг аҳамиятлиси шундаки уни Тейлор бу каби фаолиятга жалб қилди. Мана бунга мисол: Бир вақтлар Гилбрет қурилиш ишларида подрядчи бўлиб ишлар эди. Уни қурилишига таъриф буюрган Тейлор, ишларни унумсиз боришини сезади. Гилбрет ўзига хос жахл билан унга инқор билдирди ва:

- *Менда ишлар унумсиз кетяпти деб ким айтди? Мана кўрасиз кечкурун ишчиларни кўйлаги хўл бўлиб кетади* - деди.

- Унга жавобан Тейлор, *уларни кўйлаги куруклигича қолганда эди унумли иш бўлган бўларди* - деб жавоб берди.

Шундан кейин Гилберт гишт терувчилар меҳнатини ўзок давр синчиқлаб ўрганганидан кейин шундай натижага келдики гишт теришда ўртача ўттизта ҳаракат қилинар экан. У ҳаракатлар сонини бештагача камайтиришга эришди ва гишт терувчиларнинг бир соатли меҳнат унумдорлиги 120 тадан 350 тага етқазди. Бундай меҳнат уиумдорлигини ошиши фақат ҳаракатларни яхшилаш ҳисобига эмас, балки иш жойини яхши

ўрнатилиши, хаво тозалагич конструкцияларини такомиллаштириш, меҳнатни енгиллаштирадиган асбоб ва мосламалар киритиш ва улардан самарали фойдаланиш эвазига эришди.

Меҳнатни фан асосида илмий ташкил қилиш масаласи яна ҳам кенг ёритишда яна бир америкалик ишлаб чиқаришни ташкил қилувчи Г. Эмерсон ишида кўриб чиқсак бўлади. Г.Эмерсон бошқарувни ташкил этишга мажмуали, тизимли ёндашувни ишлаб чиқди. Унинг асосий қойидалари *"Ишлаб чиқариш унумдорлигининг 12 та принципи"* номли китобида берилган. Бу китоб биринчи марта катта нашр билан чоп этилган, шу жумладан собиқ СССРда ҳам, ва мутаҳассислар томонидан такомиллашувда классик иш деб қараб келинади.

Китобнинг сарлавхасида берилган ўн икки принцип муҳимлиги асос билан тасдикланган ва Г.Эмерсон уларни қўйидаги тартибда берган:

1. Аниқ қўйилган орзу ва мақсад.
2. Ақилли маъно.
3. Омилкор маслаҳат.
4. Интизом.
5. Инсонларга адолатли муносабат.
6. Тезкор, ишончли, тўла, аниқ ва доимий ҳисоб китоб.
7. Диспетчерлик фаолият олиб борилиши.
8. Мейёрлар ва жадвал мавжудлиги.
9. Шароитларни нормаллаштириш.
10. Операцияларни меъёрлаштириш (уларга аниқ бажариш учун вақт белгилаш).
11. Ёзма кўринишдаги стандарт кўрсатмалар.
12. Юқори унумдорлик учун рағбатлантириш.

Кўриниб турибки Г.Эмерсон бурчак бошига иккита принцип қўйди: аниқ кўйилган мақсадлар принципи ва ақилли маъно принципи. Уларда умумий бошқарув классик таълимининг тараққиет йўналиши акс эттирилган (XX асрнинг туқсонинчи йиллари ва XX аср бошлари),

ишлаб чиқариш ташкилотини ғўёки "Илғор арбоб" қўйилган мақсадларга эришиш йўналиши деб тушинилган.

Илмий менежментнинг Европа йўналишидаги таълимнинг XIX аср охири ва XX асрнинг 20 йилларида энг ёркин арбоб бу А.Файоль ҳисобланади. Тадбиркор, ташкилотчи, олим - бу белгиларни шу бир инсон ўзида мужассамлаштирилган. Йигирма йил давомида йирик тоғ-кон металургия комбинатида директор бўлиб ишлаган.

А.Файоль илмий бошқарувни бир қатор муҳим йўналишларини тараққиёт топтирди ва чуқурлаштирди.

Улардан биринчиси - раҳбарлик вазифалари масаласи. А.Файоль ҳамма саноат компаниясига раҳбарлик қилиш иш мажмуасини олтита асосий гурухга тақсимлади ва ҳар бир вазифани бажарилишиги керакли вақт сарфини аниқлади:

1. *Бошқарув аппаратининг маъмурий фаолияти.* Бунга қўйидаги вазифалар киради: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, вақт сарфини тартибга солиш - умумий 40%.
2. *Тижорат фаолияти: сотиб олиш, сотиш, алмашлаш вақтининг* - 15%.
3. *Техник ишлаб чиқариш фаолияти ишлаб чиқариш, саклай бериш, текшириб кўриш, назорат қилиш* - иш вақти 10%.
4. *Молиявий фаолият - молиявий назорат олиб бориш,* шу жумладан самарадорлик капитал киритиш сохасида иш вақтининг - 10%.
5. *Химоя қилиш билан боғлик, фаолият* - хавфсизлик техникаси - 10%.
6. *Назорат вазифаси,* ёки ишлаб чиқаришдаги холатни ҳисоб-китоб қилиш - иш вақтининг - 10%.

А. Файоль томонидан қўйилган бошқарув назарияси хақидаги иккинчи муҳим қойида, бу йирик корхонада ишловчи кишилардан ташкилотчилик (маъмурий), техник қобилиятлар ва билимланинг исботидир.

У бу кўрсаткичларни фоиз кўринишида қуйидаги жадвал шаклида келтирган (2 Жадвал).

Келтирилган жадвал шуни кўрсатадики уч турдаги қобилият барча даражадаги ишловчиларга тегишли, аммо ҳар ҳил нисбатда. Масалан, директорнинг асосий вазифаси маъмурчилик ва ижтимоий масала, техник қобилият унча катта эмас - фақат 15%. Аммо қўйи бўғин бошқаруви ишловчиларида - усталарда ишлаб чиқариш вазифаси етакловчи ҳисобланади - 80%. Ишчиларда техник қобилиятлар яна юқори 5% ошик бўлиши керак.

Бундан келиб чиқади-ки, А. Файоль тизими тўғри чизиқли шакл (аввалги замон услубида эмас) бошқарув принципида қурилган. У уни катта катта ҳарбий бирлашмалар тажрибасига суяниб бунёд этди. Унда завод директори - бу қобилиятли ўзига ишонган генерал, унинг якин ёрдамчилари - маслахатч..лар, бош штабга - бирлашувчилар, барча келганлар: ҳизматчилар ва ишчилар, бўлимлар, цехлар буйича тақсимланган - гўёки буйруқ бажарувчи бўлинмалар. А. Файоль белгилашича бош штаб бу бир гурух бўлимли, қобилиятли директорда етишмаслиги мумкин. Бу усул "директорнинг шахсини кенгайиши" деган маънода намоён бўлади.

ҚОБИЛИЯТ ВА БИЛИМЛАРНИ МАҚБУЛЛИК НИСБАТИ ҚОЙИДАСИ.

2 Жадвал

№ №	Раҳбарлик савияси.	Маъмурий (ташкилотчилик.)	Техник	Ижтимоий
1.	Директор учун	40	15	45
2.	Техник директор учун	35	30	35
3.	Бўлим бошлиқлари учун	30	30	40
4.	Устахона бошлиқлари учун	25	45	30
5.	Усталар учун	5	85	10
6.	Ишчилар учун	5	85	20

Биз А.Файольни бир жуфт нуқтаи-назарини келтирдик, улар хокимиятда янги, XIX аср охири ва XX

асрнинг биринчи ярмининг менежмент учун етарли аҳамиятга эгадир. А.Файоль яна бир юксак ҳизматини кўрсатмасликни иложи йўқ - бу бошқарув идораларни самарали ҳукм суриши тизимини илмий ишлаб чиқарилишидир. У шундай тизим биридан сўнг бошқаси келадиган, 14та принципдан ташкил топган тизимини келтирди, улар менежментнинг ташкилий, ижтимоий-психологик вазифаларни тўла белгилайди.

Биринчилари сифатида *ишчиларни тақсимлаш принципи* (меҳнатни тақсимлаш), бир ердан буйруқ бериш, ички буйсуниш таркиби ва бошқалар. Иккинчи тойифа принципларига, А. Файоль қўйидагиларни киритган: *мажбуриятлар, ҳуқуқлар тенглиги, ишловчилар таркибини турғунлиги, уларнинг бирлашганлиги, рағбатлантириш* ва бошқалар.

Нихоят А.Файольни бошқарувига тўртинчи ёндашуви. У *етарли даражадаги диққат эътиборни ишлаб чиқаришда ижтимоий масала*га қаратди. Бу тўғрисида шундай ҳақиқат кафолат берадики 14 та меҳнатни самарали ташкил қилиш принципидан деярли яри ижтимоий тавсифга эга.

А.Файоль раҳбарларнинг оғир хатоси, агар улар бошқарувда қадимий Рим принципини, яъни "бўлиб кўйгин ва хукмронлик қилгин" усулини ишлатсалар деган. У бошқарувчилардан кўл остидагиларга нисбатан хушмуомалали бўлишини, улар интилишларини янада ўйғотиш ва ушлаб туришга, бошлиқлар баъзида ўз ғуруридан воз кечиб ишчилар ташаббусини кондиришлари керак.

А.Файольни бошқарув нуқтаи-назари тавсифининг нихоясида уни яна бир белгисини эслатиб ўтамиз. Менежментнинг бир қатор самарадорлик шартларида олий маъмурият шахсини биринчи қилиб кўйди.

Унинг фикрича менежер шундай сифатлар тупламига эга бўлиши керакки, улар ичида маънавий ва ташкилотчилик қобилиятлари яхши, умумий ўз сохасида юқори вакилликга эга, одамлар билан муомала қилиш санъати кўпрок аҳамиятга эга. Буларга кўшимча қилиб яна шахсий сифатни, ҳам келтириш керак, яъни

шахсиятлик сифати, чаккон эркли, ижтимоий вазифа (бурч) сезими ва бошқалар. А.Файоль ёш мухандислар учун махсус тавсиянома ёзган, унда кайд қилинган тавсифлар ўз амалий исботини топган.

Илмий менежмент эволюцияси (бошқарувнинг классик таълими) унинг пайдо бўлган давридан бошлаб то XX аср ўрталаригача, табиийки биз кўриб чиққан Ф.Тейлор, А.Файольларнинг фикр, мулоҳазалар билан чекланмайди.

Ғарбий менежмент ушбу даврда бошқа кўп номларни билади, улар унинг илмий менежмент сифатида қабул қилишлари мумкин. Булар Генри Гант, эр-хотин Гилбертлар, Жеймс Д.Муки, Линдолл Урвик, Генри Форд, М.П.Фоллет, Р.Роббинс, Д.Бем, М.Вебер ва бошқалар.

Илмий бошқарув таълимига юқори ижобий баҳо бера тўриб ғарбий изланувчилар бошқарув фикри тараққиётидаги қўйидаги эришган муваффақиятларини келтиришади:

1. Бошланғич даврда.

1. Кўйилган масалани яхши бажариш усулларини аниқлаш учун илмий тахлилларни ишлатиш.
2. Вазифаларни бажариш учун ҳаммадан яхши тўғри келадиган ишловчиларни танлаб олиш.
3. Ишловчиларни ўз вазифасини самарали бажариши учун зарур ресурслар билан таъминлаш.
4. Меҳнат унумдорлигини ошириш учун моддий рағбатлантиришни тизимли ва тўғри ишлатиш.
5. Асосий ишдан режалаштиришни ва ўйлаб кўришни ажратиш.

2 Сунгги даврда.

1. Бошқарув принциплари тараққиёти.
2. Бошқарув вазифаларни ёзма тушунтириш.
3 Барча ташкилотни бошқарувига тизимли ёндашиш.

Илмий менежментни таълимотини устуворликлари эътирозга лойик эмас. Шундай бўлишига қарамай бу назарияни яна бир томонини, яъни "Медалнинг орқа томонини" ҳам кўриб чиқиш муҳимдир.

Илмий менежментнинг ижобий элементлари вақт ўтиши билан, илмий ишланган принциплар, қойидалар, тавсияномалар, чекланган меъёрлар корхонада жиддий ани, мажбурий иш тизимларини бунёд этишга олиб келади. Ишчининг меҳнати бироз жадаллашади ва маълум даражада оғирроқ бўлади (масалан, конвейерда ишлаш).

Шунинг натижасида қарама-қарши элементлар бошқарувчи - ишчи муносабатларида кучаяди. Вокеаларни бу каби берилишига Тейлор томонидан огоҳлантиришга қарамасдан, ишчига бўлган диққат- эътибор принципи, унинг талаб-эхтиёжларига, ишловчиларни ишлаб чиқариш тизими тўлалигига машина сифатида караш, тирик бўлса ҳам машина деб қараш сабаб бўлади. Илмий бошқарув муаллифлари инсон омилини тан олган бўлсалар ҳам, уларни тавсияномаси катта даражада фақат иқтисодий масалага одилона хақ тўлаш, иқтисодий рағбатлантириш ва бошқаларга қаратилган.

Инсон омили ташкилот самарадорлигининг асосий элементи сифатида тўла-тўқис тушуниб етилмади. Ташкилот (корхона, фирма, корпорация) шундай даврни бошидан кечира бошлайдики, қачоики унумдорлик аввалги юқори савиядан ошмай қўйса.

Яна бир камчилик юзага чиқади. Илмий таълим менежментни ёпик турдаги ташкилот каби бунёд этди (доира турдаги тизим). Шундай холат юз берадики агар бошланишда бу каби тизимни яхшилаш, унинг ички элементлари қайта ташкил қилиш эвазига ошса, кейинрок уларнинг аниқлиги етарли бўлмай қолади. ташқи муҳитни ҳисобга олиш зарурати ойдинлашди ва менежмент янги йўллар қидириш масаласи олдида туриб қолди.

3.3.ИНСОН МУНОСАБАТЛАРИ ТАЪЛИМИ.

Менежмент камчиликларига илмий таъсир этиш инсон муносабатлари таълими пайдо бўлишдан бошланди. Унинг дунёга келиши ва гуллаб яшнаши бизнинг асрнинг 30 - 50 йилларига тўғри келади.

Инсон муносабатлари таълимнинг бошқарувда асос солувчиси ва унинг тараққиётидаги таникли америкалик психолог Э.Мэйо (1880 - 1949) ҳисобланади.

Э.Мэйо фикрнинг асл маъноси шундаки, ишнинг ўзи, ишлаб чиқариш жараёни ишчи учун унинг ишлаб чиқаришдаги ижтимоий ва психологик холатига қараганда жуда оз аҳамиятга эга. Бундан Э.Майо шундай хулоса чиқарадики - ишлаб чиқариш ва бошқарувда ҳамма муаммолар ички муносабатлари нуқтаи-назаридан қараб чиқилиши керак.

Гарвард мактабининг профессори, психолог Э.Мэйо хозирги замон менежменти хақидаги билимларни унинг ижобий ва салбий томонларини яхши билар эди. ўзининг бошқарув хақидаги илмий фикрида асосий диққат эътиборни уша даврда кам ўрганилган ижтимоий-психологик омилга - сабаб келтиришга қаратди.

Э.Мэйо 1892-1832 йилларда паст меҳнат унумдорлиги, кадрлар кўникмаслиги сабабларини аниқлаш мақсадида Хоторн шахридаги "Вестерн электрик компани" фирмасининг бир қатор корхоналари катта сериядаги тажрибалар ўтказди. Аввал тажрибалар ўзгарувчан тавсифли меҳнат шароити ва меҳнатга хак тўлаш шароити бўйича ўтказилди. Аммо меҳнат шароитини яхшилаш (масалан, иш жойларини яхширок ёритиш)ва маошни ошириш ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келмади. Файоль тажриба йўналишини ўзгартирди, бунда катта сондаги омиллар ўзгарувчан бўлди. Тажриба махсус танлаб олинган 6 та ип йигирувчидан ташкил топган гурух билан, 2,5 йил давомида олиб борилди. Ишчи аёлларга ўтказилаётган тажрибага компания катта аҳамият беришини тушунтирдилар, ва уларни бригадирликдаги ишларга ишонч билдиради ва кадрлайди деб тушунтирадилар.

Тажриба ўтказувчилар гурухи билан доимий муомалада бўлдилар, ишчилар кайфиятлари, ўй ишлари хақида саволлар бериб бордилар.

Ишчилар 2,5 йил ўтгандан сўнг 2400 ўрнига 300 ҳил маҳсулот тайёрладилар. Шундан сўнг барча янгиликларни бекор қилдилар. Мэйо тажрибаларининг шу нарсаси ажаблантирдики, ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги олдинги юқоридалигича қолаверди, Э.Мэйо бу натижани гурухда юзага келган норасмий, инсон муносабатлари - иш вақтида бемалол сухбатлашдилар, иш жойи керак бўлганда тарк қилиш имконига ҳам эга бўлдилар (аввал бу маън қилинган эди). Ишнинг унумдорлигига қараб гурухнинг ўзида хак тўланадиган бўлди (аввал цехда тўланар эди).

Кузатувчилар барча имкониятни ишга солиб ишчиларни ўз кучларига ишонишига, эркин холат яратишга ҳаракат қилдилар. Худди шундан бошлаб "Инсон муносабатлари" номли тушунча юзага келди.

Э.Мэйо корхона ижтимоий тизими деган тушунчани яратди, корхонада хукм сураётган, ижтимоий-психологик жараёнларни умумийлаштирди.

Э.Мэйонинг фикрича менежментнинг асосий вазифаси ўзининг ҳизматига фаолиятни, ижтимоий-психологик сабабларни ишловчиларнинг "Гурух сезгирларни, бирлашиш ва ҳаракат қилиш" қобилиятни кушишдан иборат. Э.Мэйонинг тавсифномаси эвазига раҳбарлар одамлар меҳнат жараёнидаги хулкига диққат эътибор бера бошлади, маълум бўлдики иш билан қониқиш сабаби фақат юқори маош олишда эмас.

Самарали ишнинг сабаби - бу жамиятдаги муҳит бўлиб қолиши, ўзаро ички муносабатлар эканлиги аён бўлди.

Бир қатор олим ва амалиётчилар қўйидаги уч фан сохаларида: *ижтимоий, психологик ва менежмент* инсон муносабатлари нуқтаи-назари буйича изланишга, уни ташкилотда (фирма, корпорацияда) кенг ишлатилиш имкониятларини урганишга киришдилар. Улар ичида Ф.Ротлисбергер; Э.Мэйонинг ҳамкасби, ёрдамчиси,

социолог Р.Лайкерт; Ч.Белла ва бошқаларни номини келтириш мумкин.

Бу таълим доирасида "Иқтисодиёт одами" деган тушунчалар пайдо бўла бошлади. "Иқтисодиёт одами" ўзининг меҳнати аниқроги меҳнатни сотгани учун иложи борича катта ойлик олади. "Ижтимоий одам" ўз ишида рухий қониқиш (рағбатланиш) олишга ҳаракат қилади. Таълим вакилларининг фикрича энг асосий инсонни ижтимоий моҳиятидир. Э.Мэйо ва бошқа одамлар муносабатининг нуқтаи-назари буйича назариятчиларнинг фикри бўйича индустриаштириш асри анъанавий аввалги ижтимоий шаклланишларга хос гурухлар алоқасини барбот этди.

Инсон бутунлай бегоналар шароитига тушиб қолди. Менежмент вазифаси - бу каби бегоналашувни сабабини кўраолиш ва меҳнат учун шундай шароит яратиш керакки, улар ҳисобига инсон ушбу жамоа аъзолигини ҳис қила олсин, яъни инсон ички одам - одамга интилишини таъминласин.

Бунда яна бир тезис олдинга сурилди, яъни ношаклланиш таркибининг ишлаб чиқаришдаги муҳим ва хал қилувчи рол хақида. Инсон муносабатлари таълимини асослаганларидан бири Ф.Ротлисбергер ношаклланиш таркибига меъёрлар туплами, норасмий қойидалар, бойликлар, инқор бўлиш, улар орасидаги ички алоқалар тупламини киритган.

Буларнинг ҳаммаси нормал таркибда амалга ошади, аммо уни назорат қилмайди ва чекламайди.

Иккита бошқа олимлар У.Френч ва Ч.Белл ташкилотни айсберг билан таққослайди, унинг сув остидаги қисми ношаклланиш таркиби элементларидан, юқори қисми эса шаклланиш таркиби элементлардан иборатдир. Шу билан бирга улар яна бир марта таъқидлайдиларки ишлаб чиқариш жараёнида "Ижтимоий инсон"ни, бошқарувда ижтимоий-психологик усуллар устунлигига диққатни қаратдилар.

Америкалик социолог Р.Лайкертнинг фикрича корхонадаги хақиқий менежментнинг ташкил қилиш

таркибини ишлаб чиқди. Унинг асосий тавсифлар тўпламидан у қуйдагиларни кўрди:

1. Бошқарув усули, унда раҳбар ўзининг кўл остидагиларга суянишини намойиш этади.
2. Раҳбарни кўл остидагиларни гурухлар шаклдаги фаолиятини ишлатиб рағбатлантириш, уларни фаол ишга жалб қилишга, харакат қилиши.
3. Алоқа йўллари, унда аҳборотлар окими ҳамма томонган йўналтирилган ва маълумотлар барча аъзолар иштирокида орасида такомилланади.
4. Ҳамма савияда ва барча аъзолар иштирокида қабул қилинган қарорлар тавсифи.
5. Гурухли мулохоза йўли билан аниқланган ташкилот мақсади, бу эса мақсадларга карши махфий ҳаракатларни бартараф этади.
6. Бир марказда тўпланиб колмасдан, кўп участкалар орасида тақсимланган назорат вазифасидир.

"Одамлар муносабати" таълими фақат турли назарий изланишлар кўринишида тараққиёт топмасдан балки бу фикрни амалий томонидан фирма, корпорацияларга "Меҳнат ва капитал орасида мосликни" бунёд этиш ниятида киритилган уриниш кенг тарқалган.

Инсон муносабатлари нуқтаи-назарининг тараққиети бизнинг асрнинг 30-50 йилларига тўғри келади. Уни баҳолаб туриб, айтиш мумкинки бу нуқтаи назар капиталистик менежмент тараққиётида ўта муҳим роль ўйнайди. Икки таълимот - илмий менежмент ва инсон муносабатларига асосан, - бошқарув илмини бунёд этдилар. Агар классик таълим (илмий менежмент) умумий бошқарув асосларини ишлаб чиқкан бўлса (менежментни таркибий вазифа томонини), унда инсон муносабатининг улуши бошқарувини иккинчи муҳим томони - ижтимоий-психологик томонини яратди. Инсон муносабатлари таълимнинг замондошлари унинг илмий фикрини бир қатор эришган аниқ муваффақиятларини юқори баҳоладилар. Масалан, менежментнинг ишчига диққат эътибори, уларнинг талабларига, ишчи ва ҳизматчиларни

муҳим ишлаб чиқариш масалаларини ечишда жалб қилиш ва бошқалар.

Шу билан бирга худди шу замондошлар инсон таълимини тарафдошларининг нуқтаи-назарини қаттиқ танқидга учратдилар. Бунга сабаб бу таълим вакиллари ўз олдиган қўйган ижтимоий буюртма ва мақсадлар юқори меҳнат унумдорлигини таъминламайдилар.

Танқидда қўйидаги иккита холат учратилди:

1. Инсон муносабатлари таълимини ишлаб чиқаришга ижтимоий психологик омилнинг иқтисодий омиллардан устуворлигининг бош тезиси; ҳақиқий ахвол инсоннинг меҳнат фаолиятида технологик ва иқтисодий омилларни биринчи даражада туришига гувохлик беради.
2. Таълим тарафдорларининг яна бир нуқтаи назари танкид қилинди: капитал ва меҳнат орасидаги муросали муносабатларнинг мумкунлигига ишонч билдириш ва менежментда бошқарувчи билан кўл остидагиларни дўстлик муносабатларига эришиш.

Америкалик профессор Р.Бендикс 1951 йили бу ахволни хомҳаёлигиини шундай тавсифлаган эди: "Индустриал уруши Голиафини инсон муносабатлари Довуди ўлдира ололмайди".

Инсон муносабатлари таълимга бўлган жиддий танқидларни канчалик тўғри бўлишига қарамай яна бир марта унинг назарияси аҳамиятига қарамай мақсадга мувофиқдир, аммо тарихий нуқтаи назардан эмас, балки тараққиёт топган Европа, АКШ ва Осиё давлатлари тасвиридаги менежментга кўра.

80 йиллар охири ва якин ўн йилликда (сезиларли қайтақуришлар) тараққиёт топган давлатларнинг янги, индустриализация эрасига ўтиш билан боғлик жамоат ишлаб чиқаришида сезиларли қайтақуриш эшик қоқмоқда. Замонавий ва келажак қайтақуришнинг бош шароити сифатида Ғарб мутахассислари бошқарувнинг инсон муносабатларини кўрмқдалар. Хеч қандай шубхага ўрин йўққи - барча инсон муносабатлари таълими вакилларининг 30-50 йилларида ишлаб чиққан назария,

алоҳида қонунлар, амалиёт тавсияномалар замонавий менежмент учун бебаҳо ҳизмат кўрсатиш мумкин. Шундай қилиб инсон муносабатларида ижобий баҳога, яъни бу баҳони кучайтирувчи, балки биринчи марта кучайтирувчи унинг хозирги замон назариясининг ва амалиётининг муҳим омилидир.

3.4. АХЛОҚИЙ ФАНЛАР ТАЪЛИМИ (ИНСОН РЕСУРСЛАРИ НАЗАРИЯСИ).

Ахлоқий фанлар таълими асримизнинг 30-чи йилларн Ғарбий менеджментда пайдо бўлди. Шу билан бирга унинг ғояларини кенг тарқалиши иккинчи Жахон урушидан сўнг бошланди. Фаолиятнинг гуллаши 50-60-чи йилларга тўғри келади. "Ахлоқий фанлар" таълими ўзининг номини кенг тарқалган психологик терминлар - бихейвио, бихейвиоризм (ахлоқ, ахлоқий фан) дан олган. Шундай қилиб кўриб чиқилаётган бошқарув мактабининг фарқланиш хусусияти унинг аниқ намоён бўлган психологияга мўлжалланиши, шахсан XX асрда кенг тарқалган ва яхши ишлаб чиқилган психологик назария бўлиши бихейвиоризмдир.

Бихейвиоризмнинг дастлабки нуқтаи-назари шундаки - инсон онгини ўрганиш эмас, балки инсонни ахлоқини ўрганиш зарур.

Ўз навбатда ушбу назарияга асосан ахлоқ - бу рағбатлантиришга тез жавоб қайтаришдир.

Ижобий рағбатланишларни такрорланиши ижобий таъсирланишни мустахкамлайди, яъни турғун ахлоқ ишлаб чиқаради.

Бошқарувда бу каби ёндашув ишловчи одамнинг қўйидаги фаолият турига кўчирилган. Менеджмент ва ишловчилар орасидаги муносабатлар - бу ишловчи рағбатлантириш сифатида яхши мукофот олиб (моддий ва маънавий), унга жавобан самарали меҳнат қилади.

Ахлоқий фанлар таълимини инсон муносабатлари таълими билан бир қаторда кўриш мумкин. Бунга катта доирадаги муаммо ва қарорларни ўзаро ўхшашлиги

гувохлик беради. Агар ҳар иккала таълими вақтинчалик нуқтаи-назарда кўрилса, унда ахлоқ фанлари таълимини ўзига яраша инсон муносабатларнинг таълимининг тараққиёти, чуқурлашуви деб фараз қилиш мумкин.

Бихейвиористик ёндашув менеджментнинг назария ва амалиётида, биз юқорида эслатганимиздек 30-чи йиллар ўрталарида ишлатила бошланди.

У олимларнинг одамлар муносабати таълимининг камчиликларни бартараф қилишдаги ўрганиб кўриш бўлди. Бошқарув фанидаги янги окимга Ч.Барнард ўзининг 1938 йилда босиб чиқарган "Маъмурият вазифалари" деган ишида кўйди.

Сўнги номлар ичида кўйидагиларни келтириш мумкин: Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг, Дуглас МакГрегори, А.Маслоу ва бошқалар. Булар ва бошқа изланувчилар корхоналарда ижтимоий ўзаро муносабатларнинг таъсири, сабаблар ва талаблар, менеджмент тавсифи, жамоадаги муносабатлар шакли, ташкилий таркибнинг илгорлиги ва шу каби бошқа масалар билан шуғулланиб келдилар.

Ахлоқ таълими фани инсон муносабатлари таълимидан анча ўзоқлашиб кетди, иккинчиси асосан шахслар орасидаги муносабатларни йўлга қўйиш усулида йиғилиб келди. Янги турдаги ёндашув менежментнинг шундай усулларини ишлаб чиқишга йўналтирилган бўлиб. Улар инсонни ўзининг қобилиятларини, психологик назариятларини ишлатиш асосида тушуниб етишига кўмаклашади.

Бу таълим изланувчиларининг ўз олдига қўйган мақсади - ташкилот (фирма, корхона, корпорация) самарадорлигини унинг инсон ресурсларини ошириш ҳисобига эришишдир. Шунда ушбу таълимнинг назариясининг номи - *инсон ресурслари назарияси* келиб чиқади.

Инсон ресурслари назариясининг доирасида бир қатор шахс ва "кооперация", расмий ва норасмий тизимлар, фикр ва талаблар, ташкилотдаги илғорлик ҳақида қойидалар ишлаб чиқилди.

Юқорида келтирилган қойидаларнинг биринчисининг таълимига асос солувчиси Ч.Барнард бўлган. У ширкат тизимининг назарий моделини яратди, унинг негизига шахсни ахлоқини қўйди. Унинг нуқтаи-назари шундан иборатдир. Шаҳслар - нодир, эркиндирлар, ҳар қандай ташкилот - ширкатчилик маълумоти деб ҳисобланади. Одамлар, эркин шахс бўла туриб хохлаган ширкатчилик тизимига киришларини танлаб оладилар. Бундай танловни улар ўз хохишлари ва мақсадлари асосида танлаб оладилар. Бошқа томондан, ҳамма нарса ҳам шахсга кўл келавермайди. Унинг ширкат турини танлаш ёки алмаштириш имкониятлари мавжуд вазият, яъни бир қатор холатлар билан билан чеклангандир.

Ч.Барнарднинг фикри буйича шахс "ширкатни стратегик омили" сифатида ташкилот фақат шахслар ҳаракати эвазига сақланмокда, у фақат ўзи учун махсус ижобий рағбатлантириш бўлганда юзага келади. Бу ерда сўз инсонни яшаш қобилиятини тушунтирувчи, соф бихейвиористик ёндашув хақида кетмокда.

Ч.Барнард ширкатчилик тизимида марказий ролини менежментга берди. Унинг фикрича, менежментнинг барча ҳаракати ўзига хос номли ташкилий ахлоқни ширкатда ишловчи одамларнинг шахсий манфаатларини марказдан қочиш кучаларига карши турувчи омил сифатида яратишга каратилиши керак. Ташкилий ахлоқнинг мақсади - ташкилотни ширкатчилик ва шахсий қисмларини бир бирига тўғри келишидир. Ахлоқий таълим фанинг назариячиларнинг ҳизматчига улар томонидан яратилган расмий ва норасмий таркибларни масаласини ишлаб чиқишни келтириш мумкин. Бу масалани қисман аввалги бўлимда, одамлар муносабатлари нуқтаи-назаридан кўриб чиққанмиз.

Ч.Барнарднинг фикридан биринчи аниқловчи қойидаларни қўшимча қиламиз. Унинг расмий ташкилотини келиб чиқиш шаронти ва хукм суриши қизиқиш уйғотади. Бу:

1. Агар бир бири билан муомала қилувчи шахслар бўлса.

2. Агар улар биргаликда ҳаракат қилишни хохласалар.
3. Агар умумий мақсадга эришишга уринсалар.

Шундай қилиб ҳаммага маълум булган ташкилотнинг (корхонанинг, фирманинг) расмий таркиби, бошқарув ва ишлаб чиқариш ҳизматига ўхшаш бўлса ахлоқ фани назариячилари фикрича ўзида жуда сезиларни шахсият моментини - шаҳс роли ва шахсга зарурий диққат эътиборни олиб юради.

Хулқий фан таълимининг талаблар ва имкониятлар, уларни менежментда самарали ишлатилиши хақида ўтказилишидир. Бу муаммолар уларнинг муҳимлиги ва аҳамиятлилиги сабабли ўзига хос маънога эга ва ушбу қўлланмани кейинги бўлимларида кўриб чиқилади. Унинг аҳамиятини қисқача тавсифлаш учун бир неча қойидаларни а:ратиб кўрсатамиз.

Инсон ресурслари назарияси хақида изланишлар олиб борувчилар (ахлоқ фани таълими) ўзларига яраша инсонни унинг меҳнат фаолиятидаги далиллар ва талаблари ро"ини илмий асослашда пионер эдилар. Улар далилларни инсоларни меҳнать бўйича муносабатини энг асосий кўрсаткичи деб караганлар. Далиллар таркиби меҳнатни ички тавсифи каби намоён бўлади. Менежмент бу психологик омилни қурол сифатида ,,ўлга олиб, ишчиларни ташкилот (корхона, фирма) масалаларига фаол киришиши учун далилий бошқарув ишлаб чиқиши кера: (буйруқбозликни ўрнига).

Ишчиларнинг далилийлиги учта савияга эга: *талаб, мақсадлар, рағбатлантириш.* Уларнинг ҳар бири ўзининг вазифавий ишини олиб боради. Далилийликни фаолиятга ижобий таъсирини ҳисобга олиб яна иккита омилни келтириш мумкин: интилишлар омили ва инсон қобилиятлари омили. Инсоннинг иши фақат шунда муваффақиятли бўладики, агар ижобий далиллик керакли интилиш ва маълум қобилиятлар билан биргаликда хукм сурса.

Далиллик таркибида талаблар, мақсадлар, рағбатлантиришлар, талаблар муаммолари алоҳида ёрокли

қилиб буйсунишлар тартибини ишлаб чиқди, уларни кўтарилиш тартибида жойлаштирди - яъни энг қўйи - моддийдан, то юқори - маънавийликгача:

1. Жисмоний талаблар озик-овкатга, кийимга, ўй-жойга, иссиқликга ва бошқалар.
2. Хавфсизлик талаби - бу меҳнат режасида ишга бўлган талабни кафолати, яхши шароитлар, келажакка ишонч ва бошқалар.
3. Ижтимоий талабларни жамоага боғликлиги.
4. Хурматга, ўзига ўзича ҳурмат бўлиши талаби. Унинг намоён бўлиши: юқорироқ ҳизмат даражасига эришишга интилиш. Ишига юқори баҳо олиш, ўзига диққат эътиборни қаратиш ва бошқалар.
5. Ижодиёт орқали ўз-ўзига хурмат талаби.

Хозирги замон менежменти Маслоу томонидан юқорида кўрсатилган талабларга берган баҳосини ва шу билан бирга таклиф қилган талабларни кондиришни қурол сифатида ишловчиларнинг унумли фаолият шарти деб ўз қўлига олди. Маслоу фикрича тараққиёт топган давлатларда жисмоний талаблар ва биринчи, иккинчи ва учинчи савиялар кафолатли кондирилганлар. Шундай экан, менежментнинг вазифаси - инсоннинг ишини шундай ташкил қилиш керакки, унда юқорирок савиялардаги талаблари ҳам тўлалигича кондирилсин. Муаммо иэланувчилари бу каби иш ташкил қилинишида меҳнат унумдорлиги 5% дан 40% гача олишлари мумкин.

Инсон ресурслари нуқтаи-назарининг ёркин вакилларнинг сонига америкалик олим Дуглас МакГрегор (1906-1964) киради. У менежментнинг иазария ва амалиётида ўзининг икки жилдлик "Х" ва "Y" назарияси билан машҳурдир.

"Х" назарияси муаллифнинг фикри буйича бошқарувга анъанавий ёндашувиқ - маъмурий буйруқбозлик жараёнини акс эттиради.

Бу каби ёндашув психологик омилларни қўйидаги англашга асосланган:

1. Оддий одамга ички меҳнат ёкимсиз ва ўзига хосдир, у уни ҳар қандай йўл билан айланиб ўтишга ҳаракат қилади.
2. Оддий инсон назоратда бўлишни хохлайди, жавобгарликдан қочади.
3. Оддий одам катта амбицияларга эга эмас, у химоялашга хосдир. Табиийки ишчи одамнинг бу каби тушуниб етишида менежмент бир томонидан мажбурлашга ва назоратга қўл ўрса, бошқа томондан ишловчини яхши кайфиятини сақлаб туриши керак.

МакГрегорн фикрича бу каби бошқарув назарияга қарама-қарши бўлиб "Y" назарияси туриши керак. Унинг негизида ишловчини одам сифатида маънавий сезиш қобилияти етади. "Y" назариясининг бошлангич қойидаси қўйидагилардан иборат:

1. Табиийки инсонни меҳнатда жимсоний ва аклий кучлари сарфи бўлади. Меҳнат қилишга мажбурлаш, кўрқитиш, жазолаш мақсадга эришишда ягона восита ҳисобланмайди.
2. Инсон фаолият жараёнида ўзи ўзини бошқаради ва назорат қилади.
3. Оддий инсон зарурий шароитларда фақат ўзига жавобгарлигини олишга ўрганиб колмай балки ўз қобилиятини намойиш қилиш учун у каби ишларни топиш имконини ахтарди.

Менежментнинг "Y" назарияси сифат жихатидан бошқа ролни уйнайди. Унинг вазифаси - инсоннинг аклий қобилият тараққиётини яхшилаш шароитлар мажмуасини яратишдан иборатдир. Бу каби шароитларда инсоннинг самарали меҳнати учун кафолат мавжуддир.

Агар кенгрок фикр юритадиган бўлсак унда МакГрегорнинг "Y" назариясини инсон ресурслари бошқарувининг нуқтаи-назарини, ҳамда инсон ахлоқий таълим умумий назарий қойидаларининг акс этиши деб тушуниш мумкин.

Бу масаланинг охирги натижаси сифатида 60 йилларда социолог Дональд Найтингейлнинг қўйидаги фикрини келтириш мумкин: менежерлар иқтисодий масалаларнинг устуворлиги тўғрисида ғамхурлик қилишлари (улар эришишган обруйли усулларига суяниш) шундай моддий фаровонлик андозаларини бунёд этдики, улардан биз хозирги кунда фойдаланмоқдамиз. Буларнинг ҳаммаси жуда катта бойликлар эвазига эришилган.

Ахлоқий фанлар таълимига 50-60 йилларда уйғонган қизиқиш шунчалик улуғ эдики уша давр бошқарув тизимининг деярли ҳамма сохасини камраб олган эди. Шундан кейин бошқарув таълимининг янги йўналишлар даври келди. Мана 20-25 йил утса ҳам бу таълим ғояси, инсон муносабатлари таълими каби яна замонавий жамият ишлаб чиқаришнинг тараққиёти, янги даврда устуворлик холатини эгаллади.

Биз кўриб чиққан менежментнинг учта таълими - *илмий менеджмент, инсон муносабатлари ва ахлоқий таълимлари* унинг фан кўринишда пайдо бўлганидан бошлаб бизнинг асрнинг 60-йилларигача бўлган такомиллашувини акс этдиради.

Охирги учта ун йилликда тараққиёт топган давлатларда (АҚШ, Япония, Ғарбий Европа ва Осиёнинг янги давлатларида) жамият ишлаб чиқариш энг юқори савияга эришди. Бу ерда ҳеч қандай иккиланишсиз менежментнинг катта ҳизмати бор. Шу нуқтаи-назардан XX асрнинг иккинчи ярмида менежмент эволюциясини англашга ҳаракат қилинди.

Тахминни соддалаштириш учун шартли равишда учта даврни ажратиб оламиз: 40-60-чи йиллар; 60-80-чи йиллар; 80-90-чи йиллар. Иккинчи ва учинчи босқичлар замонавий менежмент даври деб каралади. Келтирилган ажратиш даврлардан куриниб турибдики бир даврнинг охирги ун йиллиги кейинги даврнинг биринчи ўн йиллиги деб каралади. Бу шундай деб тушунтирилса ҳам, аммо менежмент каби ижтимоий фанда у еки бу ходисани вақтинчалик чегарасини аниқлаш жуда қийин. Чунки

янги нуқтаи-назарнинг туғилиши, фаол хукм сурувчи еки сураётган эски ғоялар, назариялар даврида бўлади.

3.5.БОШҚАРУВ КОНЦЕПЦИЯЛАРИ. (40-60-чи йиллар).

Бошқарувнинг эмпирик таълими.

Бу таълим назарияси замирида фирма, ташкилотлар билан аниқ бошқарув тажрибаси асосида менеджмент усулини такомиллаштириш, ўрганиш ва уни кейинчалнк таркатиш ётади. Шу ердан таълимнинг номи келиб чиқади - эмпирик (эмпирик-тажриба). Унинг вакиллари Э.Петерсон, Г.Саймон, П.Друкер Р.Девис, А.Чандлер, Э.Дейл ва бошқа олимлардир.

Таълимни оёкка турушида йирик бизнес вакиллари, унинг бир қатор фикр юритишларини амалиётида тарқалишига хайрихохлик билдирганлар.

Эмпирик таълимни дунёга келишига илмий менежментни ва инсон муносабатлари таълимини бир қатор қойидаларини етарли даражада ишлитилиши сабабдир. Эмпирик таълимнинг тарафдорлари назарий принципларнинг аҳамиятини инкор қилмаган холда энг муҳими бошқарув тажрибасини бевосита тахлили деб ҳисоблар. Бошқарув ўргатишнинг махсус усуллари бошқарувни аниқ вазиятлари асосида ишлаб чиқилган эди. Бу каби тахлил уларнинг фикрича ушбу вазиятга тўғри келадиган деб ҳисоблайдилар.

Эмпирик таълим фирма ичидаги менежмент амалиётига ўзини иг салбий улушини қўшди. У бошқарув таркибига вазифавий ҳизматларни ташкил этишда, мунтазам ҳизматларда, техник ва аҳборот таълими тизимларида ва бошқала, да кимматбаҳо тавсифномалар берди.

Менежерларни самарали ўқитилиш усули бўйича катта изланишлар, амалиётга эса янгиликлар киритилди. Мисол сифатида "Женерал Моторс" фирмасининг президенти бўлган А.Слоун томонидан бунёд этилган махсус менежерлар тайёрлаш Марказини келтириш

мумкин. Бу ўзининг асосчиси номи билан аталувчи - "Слоун таълими" хозирги даврда барча дунёга машхур бошқарув ходимларини тайёрловчи марказ ҳисобланади.

Эмпирик таълим вакиллари бир қатор муаммоларни олдига суришди ва қабул қилишди, улар сунг 70-80 йилларда алоҳида долзарб бўлиб қолдилар. Улардан қўйидагиларни келтириш мумкин:

1. Таълим маскани бошқарувни марказлаштириш ва номарказлаштириш масаласига салмоқли диққат эътибор қаратди.
2. Таълим маскани мақсадли бошқарувни жорий этилишида ҳамкорлик қилди.
3. Эмпирик таълим бошқарув вазифасини туркумлаш муаммоси, раҳбар ходимлар меҳнатини ташкил қилиш билан шуғулланган.

Унинг изланувчилари менежментни касблантиришни, яъни бошқарув меҳнатини муҳим ва алоҳида касбга айлантиришни тасдиклаб келдилар. Бу каби касбий бошқарувни *биринчи хусусияти* - бу менежерни барча мавжуд ресурслардан бир бутун яратишдан ва фойдаланишдан иборатдир.

Иккинчи хусусияти - бу қарор қабул қилишда мўлжални ташкилотнинг келажагига каратишдир.

Бу таълим олимларининг иши бошқарув назарияси амалиётида "Менежмент", "Менежер" терминларининг кенг тарқалиши билан боғлик.

"Менежмент" тушунчаси эмпирик таълим вакилларининг изланишларида иккита маънода кўрилади: кенг ва тор маънода. Кенг маънода ижтимоий нуқтаи-назаридан менежент бу техника ёки инсоннинг хос мойилликни тараққиёт топтириш ва гурухни шакллантириш усулидир. Гурухнинг қандай бўлишига қарамай у ўзининг хусусий менежментига эга бўлиши керак. Бу таълимга асос солувчилар Э.Петерсон ва Э.Плоуменларнинг фикри буйича менежменти қўл остидагиларга раҳбарлик қилишдаги ва у орқали инсоннинг асосий интилишини коникгирадиган жараён деб билиш мумкин. Менежмент раҳбарликни хукуматни

ўзига қабул қилиш билан, вазифаларни тақсимлаш ва ушбу ташкилотдаги одамларнни барча хатти-ҳаракати хақидаги ҳисоботни ўрнатилиши билан қабул қилади.

Менежмент анча тор маънога эга бўлиши ҳам мумкин. Бу корхона бошқарувининг назария ва амалиёти принципидир. У ва бошқа холатларда менежмент ва менежер корпуси эмпирик таълими вакиллари томонидан кучли вақт ва ишлаб чиқариш самарадорлиги омили сифатида қабул қнлинади.

Менежмеитнинг технократик назарияси.(1950-1960 йиллар). 1950-60 йилларда Америка менежментида шундай йўналиш тараққиёт топа бошладики уларни технократик назарияси орқали бирлаштириш мумкин эди. Бу йўналишдаги таълимлар орасида элит назарияси ёки технократик ва индустриал жамият назариясини келтириш мумкин. Бу назариялар капитализмни уша даврда юқори савияда тараққиёт топишига ижобий жавоб сифатида дунёга келди. Уларнинг вазифасига бошқарув тавсифига эга, капиталистик ишлаб чиқаришни келажакдаги тараққиётига кўмаклашувчи омилларни қидириб топиш кирган эди. Барча уч ҳилдаги назарияда ушбу тараққиётни бунёд этувчилик роли менеджментга ва менеджерлар корпусига берилади.

Элит назарияси. Уни номи ўзи учун гапиради. Бу нуқтаи-назар тарафдорлари жамиятни ҳамма нарсага эгаларга ва унга буйин сунувчи оломонга бошқарувда эса "малакали" раҳбарларга ва "малакасиз" кўпчиликка тақсимланганлар.

Технократик назарияси. Унинг асосчиси Америкалик социолог Т.Веблен эди. Бу таълим бўйича изланишлар олиб борувчилар келажакда жамоа ишлаб чиқаришни тараққиётини олдиндан белгилаш вазифаси билан шуғулланганлар. Уларнинг фояси буйича келажак даври муҳандислар ва техник зиёлилари даври бўлади. Шунга яраша, келажак менежменти - бу технократик - фан ва техника вакилларидир.

Индустриал жамият назарияси. Бу назарий вакили энг танқнл Америкалик иқтисодчи Ж.Гелбрейт эди. 1967

йилда узининг "Янги индустриал жамият" номли китобини нашр этди. Унда барча кўриб чиқилаётган бошқарув нуқтаи-назарининг бош ғоялари исботлари ўз аксини топган.

Индустриал жамият назариясининг тартиб қойидалари элит назарияси ва технократик назарияси вакилларининг фикрига деярли ўхшашдир. Бу ерда иккита момент мавжуд: 1. Жамиятдаги ҳар ҳил турқумдаги одамларнинг уларни маълумотли даражасига қараб тақсимланиши ва қарама-қаршилиги. 2. Технологик менежментга бошқарувни илғор куч ролини бериш.

Индустриал жамият назариясининг асосий белгилари:

1. Ж.Гелбрейт ва унинг тарафдорлари замонавий ишлаб чиқаришни ва ундаги барқарор топган муносабатларни юқори даражада индустриал жамият деб қараб келадилар. Аввалги даврда бойлар ва камбағаллар орасида ижтимоий келишмовчилик ҳукм сурган, хозирги давр жамиятида бу каби келишмовчиликка барҳам берилган, чунки ҳар бир меҳнат қилаётган инсон ўзининг талабини кондириш учун етарли даражада пул ишламокда. Бу назария тарафдорларининг фикри бўйича одамлар маълумоти буйича бўлинади. Маълумотлилик омили индустриал жамиятда иқтисодий ва сиёсий хаётда пойдевор ҳисобланади. Масалан, иқтисодий томондан маълумот инсонни яхши маош ишлашида асосий ўйнайди. Ишсизлик ҳам сезиларли даражада бир гурух одамларнинг маълумотлилик савияси билан боғлик-одатда унга халқнинг маълумоти паст табакалари дучор бўлади.

2. Индустриал жамиятда самарали бошқарув муаммосини ишлаб чиқа туриб Ж.Гелбрейт эътиборни гурухли қарорга карата ва у каби менежмент таркибига фирманинг фақат раҳбарларни ва бош маъмуриятларни киритмасдан балки тўлалигича ўрта (оқ ёкалар) ва паст (зангори ёқалар) бошқарув қатламларини ҳам киритади. Барча бу бошқарув ташкилотини у техник таркиб деб

нóмлашни таклиф этади. (бошқа назариядаги "технократик" тушунчаси билан).

Индустриал жамият таълимининг тарафдорларининг иш моҳияти - бу техник таркибни бошқарув фаолиятини самарадорлигидаги изланишлар масаласидир. Индустриал жамият назариясини бу каби самарадорлигини асосий шарти унинг аъзоларининг маълумотини олдинган суради.

Технократик бошқарув назарияси Ғарбий бизнеснинг изланиш фикрнга жамиятнинг сифат (маълумотлийлик) савиясига ва менеджментга ўзининг йўналиши туфайли янги элементлар киритди. Аммо улар бошқарув таълими томонидан қаттиқ танқид қилинди, асосан ўз ғояларини абсолютлаштиргани ва кенг доирадаги бошқа бошқарув масалаларига етарлича диққат эътибор қилинмаганлиги учун: ташкилий ва вазифавий тавсифга, жараёндаги тавсифга, ижтимоий-психологик омилларга ва бошқаларга.

Кейинги йиллар тажрибаси Ж.Гелбрейт ва унинг тарафдорларининг назарияси қойидаларининг юқори даражада тўғри эканлигини тасдиклади. Буни исботи сифатида АҚШни 2000 йилдаги меҳнат ресурслари хақида кискача башорат маълумотларини меҳнат вазирлини ахбороти орқали келтирамиз.

– *Ишчилар нима қилишади?* - меҳнат вазирлиги тахмин қиладики милионлаб янги маркетинг сохасида иш жойлари 2000 йилда бунёд этилади. Яна тахмин қилинадики малакали ва малакасиз иш жойлари ишлаб чиқариш сохасида кискаради.

– *Ишчилар нима билишлари керак бўлади?* Мезнат вазирлиги тахмин қиладики 2000 йилда иш маълумотни юқорироқ савияда бўлишини талаб қилади. Агар бугунги кунда тўликсиз ўрта маълумот мажбурий ҳисобланса (9-синф), 2000 йилда ишчига стандарт талаблари савиясига чиқиши учун энг камида икки йиллик коллеж маълумоти зарур бўлади.

3.6. ХОЗИРГИ ЗАМОН МЕНЕЖМЕНТИ.

XX асрнинг 60-80 йилларига ғарбий бошқарув тараққиётининг замонавий босқичи деб каралади. Аммо вақт унга тузатишларини киритиб боради. Кейинги (80 йилнинг охири, 90 йилнинг боши) вақтларда ишлаб чиқаришда, хусусан, менежментда маълум даражада бўлиб ўтган катта ўзгаришлар худди шу йилларда хозирги замон менежмент тўғрисида сўз юритишини тақозо этади. Шу планда 60-80 йиллар унинг эволюциясининг тарихий томонини ифодалайди.

Кўриб чиқилаётган давр бошқарувга бир неча ёндашувларнинг бир вақтда тараққнёт топишини, уларнинг ичида ўзларига яраша таълим ва назариялар бунёд бўлиши тавсифлидир. Ғарбий назариячилар шу каби туртта ёндашувни ажратиб кўрсатадилар: тизимли, вазиятли, процессуал ва сонли.

Шуни алоҳида таъкидлаш керак-ки, бу ёндашувлар бир-бирига ўзаро карама-карши эмас. Улар маълум даражада эркиндирлар, чунки улар қандайдир йўналиш буйича бир-бирини тўлдириш ёки тараққиёт топдириш мақсадида баъзи бир гоялар билан боғлангандирлар.

Менежмент назарияси бўйича бир қатор изланувчилар шу даврда пайдо бўлган нуқтаи-назарларини ва назарияларини умумий бошқарув фани таълими номи билан бирлаштирадилар.

Тизимли ёндашув.

Тизимли ёндашув 50-60 йилларнинг охирида менежментнинг назарияси ва амалиетида кенг тараққиёт топди. Аввалги назарияларнинг камчилиги шундаки, уларнинг вакиллари барча изланувчилар масаласининг кенг доирали бўлишига қарамай, асосий диққат эътиборларини бошқарувнинг баъзи бир элементларида тўпладилар ва уларга бошқарувнинг самарадорлигини умумий натижаси деб каратадилар.

Бошқарувда тизимли назариянинг қўлланилиши раҳбарларга ташкилотни тўлалигича бир бутун ҳисоблаб, уларни ташкил қиладиган қисмларини ўзаро боғланган деб кўриш имконини яратади.

Тизимли ёндашиш бошқарув фанига салмоклн ҳисса кўшди. Унинг аҳамияти бошқарувдаги маҳсус, балки янги принциплар доирасидан чиқиши ҳам мумкин. Тизимли ёндашувни замондошларимиз ташкил қилиш ва бошқарувга нисбатан фикр юритиш усули деб баҳоламоқдалар.

Тизимли бошқарув тарафдорларининг умумий, аввалги қойидалари қуйидагилардир:

- Тизим - бу қандайдир бутунлик бўлиб, бир-бири билан боғлик қисмлардан ташкил топган. Тизимнинг ҳар бир элементи бир бутуннинг тавсифига ўз ҳиссасини кушади.
- Ташкило. (корхона, фирма, корпорация) тизим ҳисобланади. Биологик организм каби ташкилотда ҳам унинг барча қисмлари ўзаро бир бири билан боғлангандир.
- Бошқарувдаги муҳим тушунча - тизимдир. Ташкилотда (фирмада, корпорацияда) унинг кичик тизими бўлимлардир. Кенгроқ планда эса, кичик тизим - бу ишлаб чиқариш ва ижтимоий қўшилмалардан иборатдир.
- Ташкилот (фирма, корпорация) ўзини очиқ тизим деб билади, яъни у ташқи муҳит билан боғланган бўлади. Ташкилотнинг ҳаёт кечира олиш қобилияти кўпроқ ташқи муҳитга боғликдир.

60-80 йилларда менежментда тизимли ёндашув ўзагида шу вақтни ўзига яраша ошқор нуқтаи-назари, ташкилий ахлоқ нуқтаи-назари тараққиёт топган эди. Бу нуқтаи-назар асосан изланишларнинг давоми бўлиб (вақт жихатидан) инсон ресурслари назариясининг бир қатор қойидаларидир. Балки шу сабабли бир қатор изланувчилар уларни бир назарияга бирлаштирадилар.

Аввал кўриб чиқилган холатлар каби бу йўналишнинг изланувчиларини изчил фаолияти АҚШда

бошланган, сунгра Ғарб давлатларига таркалган. Унинг изланувчилари қаторида қўйидаги омилларнинг номини тилга олиш мумкин: К.Левитт, Ч.Барнард, Г.Саймон, Ф.Селзнпк, Ж.Холл, Л.Берталанфи ва бошқалар.

Ташкилий ахлоқ нуқтаи-назарининг кўплаб қойидалари ижтимоий тизим вакиллари томонидан изланган ва унинг маркази Д.Карнеги институти эди.

Ташкилий ахлоқ нуқтаи-назарининг негизида бихейвиорнстик таълим постулати ётади. У шу тўғрисидаки, одамлар ахлоқи - бу ташкилот ва инсон ўртасидаги ўзаро муносабатнинг махсулидир. Бошқарув шундай тузилган бўлиш керак-ки, у ташкилотнинг барча элементларини мувофиқлаштириши керак, унга эса одамнинг ўзи ҳам киради. Бу боғликликни ташкил этилишида учта кичик тизим алоҳида ажратиб кўрсатилади:

1. Техник. У ишларни маълум тартибда бўлишини, яъни технологияни ва бошқа шунга ухшаш элементларни ифодалайди.
2. Бошқарув, яъни ташкилий таркиб, вазифавий таркиб, муолажалар, қойидалар ва ҳоказо.
3. Инсон ва унинг маданий бойликлари, талаблари ва ҳоказо.

Ижтимоий тизим вакиллари ўзлари учун ташкилотни (фирма, корпорация) биргаликда меҳнат қилувчи иттифоқ, деб фараз қилар эдилар. Улар бу каби иттифоқни ҳар ҳил турдаги моделларини текшириб чиқдилар, барча кичик тизимларни бир бирнга таъсирини, ҳамда муаммолар мажмуаси сифатидаги сиртқи омиллар бўйича изланишлар олиб бордилар. Уларнинг ечими эса ташкилотнинг муваффақиятини таъмин этади.

Бу йўналиш изланувчилари назарияни амалиёт билан бирлаштиришда жиддий уринишлар олиб бордилар. 50-йиллар ўртасида бир гурух олимлар К.Левитт раҳбарлигида Массачусетс технологик институтида юқори малакали бошқарув ходимларини тайёрловчи махсус тизим яратилди. У ўз таркибига бир неча ашиқ тавсияномаларни "ташкилий такомиллашув" учун киритди

ва "ОД" номига эга бўлди. Бу дегани инглизчадан биринчи ҳарфларни ифодаси эди, яъни "*organization development*"дан "ОД" тизими менежментни такомиллаштирувчи кенг доирадаги муаммоларни ўз ичига қамраб олган. Ташкилий ахлоқнинг нуқтаи-назари 80-йилларда эркин бошқарув фанига айланди.

Вазият ёндашуви.

60-йилларда назарий ва амалий менежментга тизимли ёндашув билан бирга яна бир вазият ёндашуви кирди. Гап шунда-ки, тизимлар назарияси ташкилотга (фирмага, корпорацияга) қандай элементларнинг киришини аниқлайди, аммо ўзи ушбу элементларнинг қайси бири кўпроқ муҳимроқ, деган саволга жавоб бермайди. Тизимли ёндашув тарафдорлари ташкилотнинг таркибий қисмларини қабул қилишни мумкин бўлган нисбатини топа олмаганлари сабабли, вазият тахлили вужудга келди. Бу каби изланишларнинг диққат маркази - вазиятдир, яъни маълум бир холат тўплами, кайси-ки ташкилотга хозирги аниқ бир вақтга кўпроқ таъсир кўрсатади. Самарали менежмент сифатига "тизимли фикр юритиш"га "вазиятли фикр юритиш" қобилияти қўшимча қилинади.

Бошқарув назариясида вазиятни муҳим бир ходиса, деб қараш янгилик ҳисобланмайди. Вазиятга бир қатор авваЛги таълим изланувчилари мурожат қилишган, масалан, инсон ресурслари таълими ва эмпирик таълим. Шу билан бирга фақат 60-70 йилларда бошқарув хақидаги ёндош фанлар етарли даражада тараққиёт топдилар. Бошқарув самарадорлигига ҳар ҳил вазиятда таъсир кўрсатиб турувчи ўзгарувчан омилларни уддалаш керак. Худли шу йилларда изланувчилар мактаби пайдо бўлди ва у вазиятнинг ташкилот фаолиятига таъсир курсатувчи бош белгиларини аниқлаб берди. Бу мактаб бошқарувнинг вазият таълими деган номни олди.

Менеджмент вакилларининг фикрича, самарали менеджмент қуйидаги бегиларга эга бўлиши керак: ҳаракатчанлик ва ушбу корхона ишлаётган муҳитга (вазиятга) мослаша олиш қобилияти. Менеджментга тизимли ёндашув тарафдорларининг бош негизи: барча

вазиятларга турли вазифани бажарувчи самарали бошқарув бўлиши мумкин эмас.

Жараёнли ёки вазифавий ёндашув.

Менежментдаги жараёнли ва вазифавий ёндашувнинг жадал ишлаб чиқариш вақти 50-70 йилларга тўғри келади. Бу ёндашувнинг хусусиятлари бошқарувчиларнинг юқори даражада диққат эътиборларини (фирма, корхона) раҳбарлик жараёнини ўзига қаратилишидир. Жараён тўхтовсиз ва бир-бири билан боғлиқ ҳаракатлар сериясини билдиради. Бу каби ҳаракатлар бошқарув вазифаси номини олган. Бошқарув вазифаларининг асосий масалалари ушбу кўланманинг алоҳида бобида кўриб чиқилади. Бу қисмда фақат иккита қойида билан чекланамиз:

1. Жараён ёндашуви ўзининг келиб чиқишини илмий менеджмент таълимидан бошлайди. Унда менеджмент вазифасини биринчи нуқтаи-назарининг ишланишлари дунёга келди.
2. Менежмент хақидаги замонавий адабиётларда қўйидаги вазифалар алоҳида ажратиб курсатилган: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, далиллик, қарор қабул қилиш ва бошқалар.

Сонли ёндашиш.

Бу бошқарувдаги барча усулларни умумийлаштирилган математика, статистика, мухандислик ва кибернетика фанларини билиш билан боғлик бўлган номидир. У хақида менежментдаги янги таълим каби гапириш мумкин.

Сонли ёндашув ишлаб чиқариш сохасида, техникада ижобий тез жавоб қайтаришдир ва у бошқарув меҳнатини такомиллаштириш учун юзага келган. 60-80 йиллар Гарбий менежментда тахлилнинг сон ва статистик усуллари кенг таркалди. Ҳар хомонлама камраб олган компьютерлаштириш бошқарув меҳнатини катта сондаги ҳисоблашдан, техник операцияларидан озод бўлишига имкон яратди.

бошқарув деб атаган. Бу кабн тасвирни тушунтириб беринг.

3. А.Фаойль қандай янги бошқарув қойидаларини ишлаб чиқди? А.Фаойльни принциплари хақида кўшимча материалларини ўкиб чиқинг ва уларнинг бир нечаларига тавсиф беринг.
4. Ғарбий менежмент тарихида одамлар муносабати таълим Хоторнс тажрибалари билан бирлашади. Нима учун? Имкон борича тўлиқрок жавоб беринг.
5. Ахлоқ-таълими фани качон юзага келди. Ундаги вакилларни номларини келтиринг (2-3 номни) ва уларнинг нуқтаи назарини тушунтиринг.
6. Бошқарувни империк таълими нима учун ўз номини олган? Унинг асосий қойидаларини келтиринг.
7. Қандай учта назарияни битта ном билан "менежментнинг технократик назарияси" деб аташ мумкин? Уларга тавсиф ва имкон борича баҳо беринг.
8. 60-80-чи йиллар менежментга замонавий эволюция босқичининг бир қисми деб каралади. Бошқарув фани таълими ўз ичига қандай ёндашувларни камраб олди? Уларнинг умумий тавсифини беринг.
9. Менежментда вазият ва тизим ёндашувларини нималар бирлаштиради? Улар ўзаро қандай муносабатда бўладилар?
10. "ОД" тизими қандай фикрни англатади? Уларга тавсиф беринг?

ИЛОВАЛАР:

БОШҚАРУВНИНГ 14 та ПРИНЦИПИ[1].

Фаоль бошқарувнинг 14та принципини тузиб чиқди, улар қўйидагилардир:

1. *Меҳнатни тақсимлаш* - ушбу принципни хаётга тадбик қилиш объектлар сонини камайтиришга имкон беради. Бу объектларга бошқарув жараёнининг барча иштирокчиларини диққат эътибори каратилган. У ўз ичига ҳар қандай сондаги одамларни камраб олган

[1] А.Файоль "Умумий ва саноат бошқаруви" китоби бўйича

бўлиши турли қобилиятларни талаб қилувчи ҳар қандай меҳнат учун уни қўллаш мумкин.

2. *Хокимлик ва жавобгарлик* - улар ўзаро бир-бири билан боғлик тушунчалар: хокимлик бу қарор чиқариш хуқуқи ва буйсундириш кучи: у расмий вазифавий ёки шахсий сифатлар орқали келиши мумкин. Аммо хокимлик жавобгарликсиз бўлмайди. Жавобгарлик - мардлик тури ва ундан шунчалик қўрқишади-ки, худди хокимликни қидиргандек. Жавобгарликдан келадиган кўрқув - ташаббусни сўндиради.
3. *Интизом* - бу энг аввал бўйсунишдир. Концеринни фаравонлигини мақсади . интизомни бузувчиларга нисбатан жазо қўллаш имконини инкор қилмайди.
4. *Фармойишлар бирлиги* - ҳар қандай турдаги фаолият учун ҳизматчи фақат ундан юқори табакада турган битта раҳбардан қарор олиши керак.
5. Директорликнинг ягоналиги ягона бошлиқ ва ягона мақсадни изловчи иш режаси. Икки бошлиқ хайвонот оламида ҳам, ижтимоий хаётда ҳам монстр (ажина) дир.
6. *Шахсий манфаатларнинг умумий манфаатга бўйсуниши.* Битта одамни ёки бир гурух одамларнинг манфаати концерн манфаатидан устун бўлмаслиги керак.
7. *Ходимларни тақдирлаш* - бу кўрсатилаётган ҳизматнинг қийматидир. У халол бўлмоғи керак ва ҳизматчини ҳам тадбиркорни ҳам қаноатлантирмоғи лозим.
8. *Марказлаштириш,* - ҳар бир организмда мия бўлиши керак, бошқача қилиб айтганда у бошқарувчи марказ директори. Марказлаштириш ёки номарказлаштириш муаммоси - бу улар орасидаги мутаносиблик, масаласидир.
9. *Скаляр занжири* - бу юқори иерархия бўғинидан бошланиб унинг энг қўйи бўгинигача бўйсуниш занжиридир. Хокимлик ўзига ушбу йўл занжирини ҳар бир звеноси бўйлаб солади.
10. *Тартиб* - ушбу принцип шу хакда сўз юритадики, ҳар бир ишловчини ўз иш жойи бўлмоги ва у ўз иш жойида меҳнат қилмоғи зарур.

11. *Хокимлик* - ташкилот бошлиги бошқарув занжирининг ҳамма савияларида хокимлик нафасини ўтказмоғи лозим. Фақат шу фурсатда ходимлар ўз вазифаларини ситки дилдан ва содиклик билан бажарганлари учун рағбатлантирилади.
12. *Барқарорлик* - ходимларни лавозимларида барқарор туришлари. Бу принцип шуни англатадики, ҳар бир ходим учун ишни зарур малака савиясида мустақил ўрганиб билиши учун маълум вақт талаб қилинади.
13. *Ташаббускорлик* - иш режасини ўйлаб топиш ва уни муваффақиятли бажариш учун бутун куч қуввати ишга солиш. Бу эса заёли инсон учун чуқур қониқишни таъминлаш манбаидир.
14. *Корпоратив рух* - ходимлар орасидаги ҳамдўстлик - концер энг катта кучидир.

НИМА УЧУН ҚАШШОҚ БЎЛИШИМИЗ КЕРАК?[2]

Қашшоқлик бир неча манбаалардан келиб чиқади, уларнинг асослари ҳисоб-китобга бўсунади. Мен қашшоқликни ва махсус интиёзларни йўқотиш мумкин деб ҳисоблайман. У ва бу ҳам бўлиши керак деган масала бўлмаслиги керак, чунки қашшоқлик ва интиёз табиий эсам, аммо биз ёрдамни фақат ишдан кутишимиз керак қонуниятдан эмас.

Мен кашшоклик деганда озик-овкат, уй-жой, кийимни алоҳида шахс учун ва бутун оила учун етишмаслигини тушунаман. Хаёт тарзда ҳамма вақт тафовуд бўлади. Қашшоқлик фақат мўл кўлчилик билан йўқотилади. Хозирги вақтда биз ишлаб чиқариш фанига чуқур кириб бордик, бунга сабаб ишлаб чиқариш ва истеъмол шундай аниқ усуллар билан амалга ошадики, унда ҳар ким ўзининг қобилияти ва интилишига лойиқ холда рағбатлантирилади.

Қашшоқликнинг бирламчи сабаби менинг фикримча, энг аввал саноатда ва қишлоқ хўжалигида ишлаб чиқариш

---

[2] *Генри Форд. "Менинг хаётим. Менинг ютуқларимим" асари бўйича.*

ва тақсимотни бир-бирига тўғри келмаслигида, каби мутаносибликдан келадиган зарар жуда ўлкандир. Бу каби зарарни ишда фаол ҳизмат қиладиган доно раҳбарият бартараф этмоғи керак. Агар раҳбар пулни ҳизматдан юқори кўядиган бўлса, унда зарар кўриш давом этаверади. Зарарлар яқинни кўрувчилар билан эмас, фақат ўзоқни кўрувчи ақллилар ёрдамида бартараф этилади.

Қашшоқликка карши дори майда-чуйда тежашда эмас, балки ишлаб чиқариш предметларини мақсадга мувофиқ тақсимотидир.

Биз болаларни пул йиғишга ўргатамиз. Бу эса пулни ўйламай чочишга қарши восита бўлиши мумкин, бу ўзига яраша баҳога эга. Аммо бу ижобий баҳога эга эмас. Бу болани тўғри онгли йўлга бошлайди. Болани яхшиси пулдан тўғри фойдаланишга ва сарф қилишга ўргатган маъқўл. Ёшлар пулни ўзининг шахсий корхоналарига киритишлари керак, бу эса фойдали бойликларни кўпайишига олиб келади.

ТЕХНОТАРКИБ.[3]

Аввалги даврда хўжалик ташкилотининг раҳбарияти тадбиркорни жонлантириб кўрсатган тадбиркор капитал мулкни ёки капитални назорат қилувчи, бошқа ишлаб чиқариш омилларини ташкал қилиш қобилиятига эга ва кўпчилик холатларда янгилик кирита олувчи шахсдир.

Замонавий ҳамкорликни тараққиёти ва ташкилотларни пайдо бўлиши билан тадбиркор тараққиёт топган корхонада ягона шахс бўлиб намоён бўла олмайди. Тадбиркор ўрнига корхонада йўналтирувчи куч-маъмурият ҳисобланади. Йирик корпорацияларда маъмурият таркибига директорлар мажлисининг райиси, президент, вице-президентларнинг фақат умумий маъмурият раҳбарлигида муҳим вазифа бажарувчилари ёки бўлим бошлиқлари ҳамда маъмурий жавобгарлик вазифаларини эгалловчилар ва бошқа бўлим бошлиқлари

[3] *Ж. Гэлбрейт. "Янги индустриал жамияти". китоби бўйича.*

киради. Охирги гурухга кўп сонли шаҳслар корпорацияннинг энг юқори даражаги ҳизматчиларидан тортиб то оқ ва зангори ёқали ҳизматчиларигача уларнинг мажбуриятига озми-кўпми фармон ва ўрнатилган тартибга бўйсунувчиларни киритади. Бу гурух бўйича қарор қабул қилиш қобилияти махсус билимига ёки тажрибасига эга шахсларнн ўз ичига камраб олади. Фақат ушбу гурух одамлари, маъмурият эмас, корхона фаолиятини йўналтиради ва унинг асосий мияси ҳисобланади. Ташкилотларда ҳаммани зарур қарорларини қабул қилиш жараённда катнашишни таъминловчи махсус термин холатига мавжуд эмас. Мен бу каби ташкилотни технотаркиб деб аташни таклиф этаман.

Индустриализациялашнинг бошланғич босқичида ишчи кучининг илм савиясига қўйиладиган талабни паст шаклдаги пирамидага ўхшатаман. Идорада ишлаш учун унга кўп бўлмаган турли малакадаги мутаҳассислар: менежерлар, ҳисобчи муҳандислар, хронометорчилар ва клерклар керак бўлади. Кенг асос - деярли катта сондаги ишчилардан ташкил топган бўлиб, улар фақат бир ҳил операцияларни бажарар эдилар, улар эса саводли бўлиш катта бойлик ҳисобланар эди. Индустриал тизимининг ишчи кучига бўлган талабни ўзун шаклдаги урна (ахлат ташланадиган идиш), деб фараз қилиш мумкин. У юқори қисмдан пастга қараб кенгайиб боради - бу эса технотаркибга бўлган маъмурнятчилик, ташкилотчилик ва режа тузиш қобилиятига эга, одамларга, олим, мухандис, сотиш бўлими бошлиқларига эга, ҳисоблаш машиналарда дастур тузиш мутаҳассисларига бўлган талабни акс эттиради. У яна кенгайишда давом этади, чунки "Ок ёкалиларга" бўлган талабни акс эттиради. Сўнгра, у бирдан асос томонга қараб йўл олади, осон механизация қилиш мумкин бўлган операцияларни бажариш билан боғлик меҳнат учун талабни акс этдириб пасая бошлайди.

Бу маълумотга бўлган талабнинг ўзгариши тараққиёт тавсифига эга. Уларнинг юқори қисми кенгайишини давом эттираверади, асоси эса ўзгармай қолади ва борган сари торая боради.

ТАШКИЛИЙ АХЛОҚ-ИЖТИМОИЙ ФАНДИР.[4]

"Ташкилий ахлоқ" фани энг камида иккита энг кекса бизнес мактабидан келиб чиққан: "инсон муносабатлари" ва илмий менежмент. У яна психология ва ижтимоий қойидаларни ҳам ўз ичига олади. Ташкилий ахлоқ тараққиётига ўз улушлари билан шундай ижтимоий фанлар қатнашган, яъни: иқтисод, антропология, политология.

Барча изланувчилар якдиллик билан ўзининг ташкилий ахлоқини услубиятига ва мазмунига таъсири билан психология биринчи ўринни эгаллайди деб рози бўлишди.

Ташкилий ахлоқ қўйидаги 10 та изланиш соҳаларини ўз ичига олади: одамлар орасидаги муносабат, иш билан қаноатланганлик, шахс, қабул қилиш, таълим, иш усули, алоқа йўллари, илгорлик, гурух динамикаси. Бу сохадаги катта изланиш ишларининг бир қисми-юқори малакали психолог ва ижтимоий олимлар томонидан олиб борилган. Шунга биноан "Ташкилий ахлоқ" фани инсонни ишдаги ахлоқини тушунтириш ва айтиб бериш қобилиятига эга. Ташкилий ахлоқ доирасидаги моделларни ишлаб чиқиш ҳам муҳим ҳисобланади. Улар турли олимлар ўзаро қандай ҳаракат қилишни ва ташкилот одамларини ўзаро муносабатларини тавсияланишини англатади.

Шуни айтиш лозимки, ташкилий ахлоқ фанини катта ютукларга эришганига карамасдан, у ўта аниқ тўла одамни ташкилотдаги ахволини олдиндан айтиб беролмайди. Ҳақиқатдан ҳам бу каби аниқлик бўлиши ҳам мумкин эмас.

Одам ахлоқини тушуниш бу шундай сохаки, хеч качон уни тўла тушуниб бўлмайди. Биз ушбу йўл билан ўзоқ масофани босиб ўтдик, у хали ҳам ўзоқ давомли йўл бўлиб кодмоқда, уни ҳам босиб ўтишга тўғри келади.

---

[4] *Robbins St P. Organizational Behavior. / Enule wood Cliffs. New Jersey. 1991. p.*

4 БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБИ

4.1. ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРНИНГ МОҲИЯТИ ВА УМУМИЙ ТАВСИФИ

Бу бўлимда кўриладиган асосий муаммо қўйидаги иккита масала каби ифодаланиши мумкин:

1. Корхона, фирма ва корпорацияларнинг қайси ташкилий таркиблари менежментнинг самарали ишини таъминлайди.

2. У ёки бу бошқарув таркибларини шакллаштиши мақсад ва шартлари нималардан иборат?

"Таркиб" сўзи элементлар бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабат ва алоқаларни бир бутун тизим эканлигини англатади.

Менежментнинг ташкилий таркиби деб бошқарув идораларнинг бирлашувини, улар орасидаги ўзаро тизимларини, фирманинг олдига қўйган мақсадига эришишдаги зарурий бошқарув вазифаларини бажарилишини таъминловчи, деб белгилаш мумкин. Шундай қилиб, менежментнинг ташкилий таркиби қўйидаги бир қатор шартлардан келиб чиқади: корхоналарнинг мақсад ва вазифалари, ишлаб чиқариш ва бошқарув вазифалари, ички ва ташқи муҳит омиллари.

Бошқарув таркибидаги қўйидаги элементлар алоҳида ажратиб кўрсатилади: звенолар (буғинлар), савиялар (бошқарув даражаси) ва алоқалар - горизонтал ва вертикал. Менежментнинг номлари тилга олинган ташкилий таркиб элементлари бир-бири билан ўзаро боғлангандир. Кискача уларнинг аниқ тушунчасини алоҳида кўриб чиқамиз:

Звено ёки бошқарув бўлими - бу ташкилотнинг алоҳида ёки эркин бошқарув идорасидир. Унинг шаклланишининг асосий вазифаси бўлимининг маълум бир вазифасини бажаришдир. Бўлимлар орасида ўрнатилган алоқа горизонтал тавсифга эга.

Менежмент савиясининг бир гурух бўлимларни бошқарув иерархиясида маълум даражани эгаллаш, деб караш мумкин.

Таркиб инсон ва материаллар ресурсларини, уларнинг ўзаро муносабатларини таркибга солиб бирлаштиради. Барча таркиблар, уларнинг ўлчовларидан катъий назар, яна бир умумий хусусиятга эга: улар фирманинг мақсадига эришиши учун шакллантиради. Аммо ҳар бир бошқарув таркиби ўзига хос хусусиятга эга, улар маълум даражада одамлар фаолиятининг самарадорлигига таъсир кўрсатади. Ҳар бир иш бераётган фирма учун таркибни ташкил қилиш, унинг фаолиятини юксалтиришда муҳим элемент ҳисобланади.

Барча ташкилий таркиб мажмуаси самарали шаклланиш усулини танлаш менежмент корпусининг фаолиятида хаётий ва зарур элемент ҳисобланади. Агар бу масала ривожланаётган фирма ёки корпорацияларга тегишли бўлса, ҳам, қойида бўйича, бу каби корпорацияларда вазифа бажарилишида оз бўлсада, йўлдан оғишлар юз берса, олий менежмент бошқарув таркибини қайта ташкил қилиш масаласини ечилади.

Ғарбий менежментнинг ташкилий ахлоқ нуқтаи-назарига асосланган назариясида фирманинг таркибига муҳим омил сифатида қаралади ва барча жамоа ёки унинг ҳар бир аъзосининг ахлоқини алоҳида кўриб чиқилади. Бу назарда ташкилий таркибга қўйидаги бошқарув тушунчалари киритилади: жавобгарлик ва ҳуқуққа эгалик нисбати, ҳуқуққа эгалик вакиллиги, марказлаштириш ва номарказлаштириш, жавобгарлик ва назоратнинг бошқарувчанлик меъёри, фирманинг ташкилий сиёсати, бошқарув қарорларининг моделлари, умумий ва якка тартибдаги топшириқларни лойиҳалаштириш ва бошқалар. Бу ерда асосан менежментни маънавий таркиби хақида алоҳида сўз боради: У қандай мақсадларга ҳизмат қиладн ва қандай бошқарув жараёнларини амалга оширади?

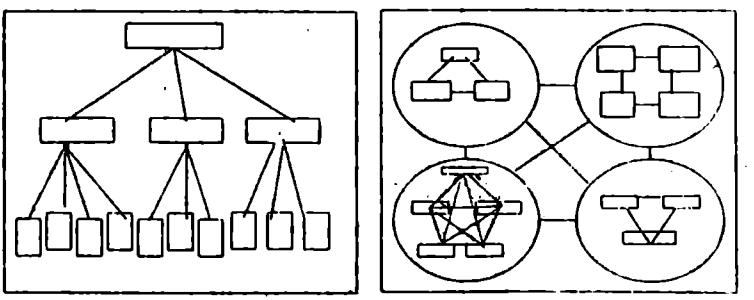
Шундай қилиб, ташкилий таркибга умумий тавсиф бериб, унинг аҳамиятини белгиловчи бир неча қойидаларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Фирманинг ташкилий таркиби менежментнинг барча вазифаларини мувофиқлашувини таъминлайди.
2. Ташкилий таркиб бошқарув савиясининг ҳуқуқ ва жавобгарликларини аниқ белгилайди.
3. Ташкилий таркибга фирманинг самарали фаолияти, унинг давомий ривожланиши бевосита бошлиқнинг вазифасидир.
4. Фирмада қабул қилинган тартиб ҳизматчиларининг ташкилий ахлоқларини белгилайди шу билан менежментнинг услуби ва жамоанинг сифатини аниқлайди.

Ташкилий таркиблар кўп сонли тур ва шаклларга эга. (чизма 2.)

МЕХАНИК ТАРКИБ ОРГАНИК ТАРКИБ

Чизма 2.



- Горизонтал туркумланишининг юқори даражали босқичи.
- Мустахкам муносабатларга кўра алоқа.
- Чекланган мажбуриятлар.
- Расмиятчиликнинг юқори даражаси.
- Расмийлашган алоқа йўлларининг шакллари.
- Марказлашган қарор қабул қилиш.
- Тенгсиз тақсимланишининг қўйи босқичи (вертикал ва горизонтал бўйича) ҳамкорлик.

- Соддалаштирилган мажбуриятлар (зарурати бўлган сари).
- Шакллашишнинг қўйи босқичи.
- Норасмий алоқа йўллари.
- қарор қабул қилишнинг номарказлашуви.

Биз уларни кейинги мавзуларда батафсил кўриб чиқамиз. Фақат иккита умумлашган ташкилий таркибининг туркумлашувига тўхтаб ўтамиз.

Биринчи бўлиниш: расмий ва норасмий ташкилий таркиб. Фирманинг *расмий ташкилий таркиби* - бу олий менежмент томонидан зарурий ташкилий ролр қарор ва ваколатлари тақсимлаш йўли билан танланган ва ўрнатилган асосий таркибидир.

Норасмий таркиб - бу қарор ва буйруқларга буйсунмайди. Унинг жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлари, (дунёга келади) уларнинг дунё карашларининг қарама-қаршилиги ёки мақсадларнинг бирлиги асосида дунёга келади. Норасмий таркиб шахслар орасидаги муносабатни расмий таркиб доирасида акс эттирилишидир. Ушбу қўлланмада фақат расмий ташкилий таркиб ўқиб ўрганилади.

Ташкилий таркибнинг расмий турида мукаммалроқ тўхталиб ўтамиз. Бошқарувнинг механик. ва ташкилий таркиби мавжуд. Ҳар ҳил даражадаги аниқланган барча маълум бошқарув таркибларнинг келтирилган юми бирор турга киритилиши мумкин. Бу каби тақсимлаш асосида ташкилий таркибнинг ички қисмларини инобатга олиб, улар асосида қурилиш моҳиятини аниқлаш мумкин бўлади. Бу томондан ташкилий таркиб қуйидаги учта қисмнинг бирлашуви каби аниқланади: мураккаблик, расмийлик ва марказланиш.

Биринчи қисм - *мураккаблик*, - ҳар ҳил турдаги бошқарув фаолиятини бир текис тақсимламаслик даражасини билдиради, шу жумладан, унинг вазифаларини ҳам. Нотекис тақсимланиш канчалик юқори даражада бўлса, фирманинг ташкилий таркиби шунчалик мураккаб бўлади.

Иккинчи қисм - *расмиятчилик*, - бошқарув қойида ва муолажаларнинг бир турдаги даражаси билан

ачиқланади. Таркиб шунчалик расмийлашган бўлади, қачонки унда юқорида ўрнатилган кўп сонли қойида ва муолажалар хукм сурса.

Учинчи кўрсатгич - *фирманинг ташкилий таркиби*, - бу бошқаришнинг марказланиш даражасидир. У менежментнинг қайси савиясида қарорлар қабул қилинишига боғлиқ.

Амалиётда кўрсатилган қисмларнинг бир неча бирлашиш турлари мавжуд бўлиши мумкин, улар турли-туман маълум бошқарув таркибини юзага келтиради. Масалан, катта корпорацияда мураккабликни эркин кўринишига эга бўлган таркиб ёки бошқарувнинг қаттиқ шакли бўлиши мумкин. (марказлашувнинг юқори даражаси). Аксинча ўта оддий ташкилий таркиблар, иккита ёки учта бўйсуниш савиялари билан, қўл остидагиларининг эркин фаолият шакллари билан.

Уларнинг барчаси кўрсатилган қисмларнинг намоён бўлиш даражаси асосида иккита гурухга бўлинади - механик ва органик таркибга.

Механик ташкилий таркиб кўп сонли бўлинмалар (вертикал бўйича) ҳисобига мураккаблик; (билан тавсифланади) расмийликни юқори даражаси чекланган аҳборот тармоги, бошқарувнинг барча ходимларини қарорлар қабул қилинишда қўйи савияси билан тавсифланади.

Органик таркиб - айниқса, оддийрок, кенг аҳборот тармогига эга ва камроқ расмийлашган. Бу таркибда бошқарув номарказлашган.

Юқорида берилган чизма ва тавсифлар кўриб чиқилаётган турдаги таркибларни қарама-қарши моҳиятни очиқ-ойдин намойиш этади.

Шундай қилиб, механик таркиб қаттиқ иерархик ёки пирамида бошқаруви сифатида намоён ва унга нисбатан аксинча, органик таркиб бошқарувнинг эгилувчан ва кўниқувчан шаклидир. Унинг учун бошқарувни кам сонли савияси, қойидалар ва тавсияномалар, паст савияларда қарор қабул қилишда катта эркинлик тавсифлидир. Органик таркиб бошқарувида муносабатларнинг шакли ва усули - шерикчилик, мунозаралик (механик таркибда бу

қарор ва тавсифномалар), менежерлик корпусидаги умум таълим тайёргарлигининг юқори даражадалиги.

Адабиётларда механик тартиб учун яна бир термин (атама) мавжуд - бу *бюрократиклик*. Табиийки, у ўзига тўла тўплам, салбий тавсифларни ўз ичига олмайди. Маълумки, немец социологи М.Вебер ўз кўлёзмаларини менежментнинг бу моделига багишланган. (XX аср бошларида), чунки у буни мукаммал деб ҳисобланган эди. У қўйидаги учта мақсадда ишлаган эди:

1. Истеъмолчининг талабини қондириш учун.
2. Истеъмолчига тенг шароит яратиш учун.
3. Бошқарув қарорларини фойдалилигини ва самарадорлигини ошириш учун.

М.Вебер ва унинг шогирдлари қўйилган мақсадга у ёки бу раҳбарни қарор қабул қилишда шахсийлик таъсирини энг кам миқдорига етказиш ҳисобига эришилади, деб билар эдилар.

Мукаммал ёки демократик таркиб - бу Вебер томонидан таклиф қилинган, сўнгра нафақат ишлаб чиқаришда, балки жамоа ташкилотларига кенг тарқалди ва ўз таркибига қуйидаги тавсифларни олади: меҳнатни ихтисослашуви, қўл остидагиларни мансабига қараб бўйсуниши, аниқ белгиланган мажбуриятлар ва жавобгарликлар, ўрнатилган тартиб ва муолажалар тизимининг муносабатларини эгасизлантирмок, ҳизмат зинасидан ҳизматчининг малака асосида кўтарилиши, хокимликнни марказлашиши, ёзма ҳисоботлар. Кўриниб турибдики, ташкилотни бюрократик таркибининг ҳамма белгилари юқорида келтирилган бошқарувнинг механик таркибининг тавсифига тўгри келади. Менежментда бу модел ярим асрдан кўп даврида устуворлик қилиб келган. Яқин-яқинларгача, кенг тарқалган фирмаларнинг ташкилий тартиб турларини кўп ёки оз даражада у ўзида бирлаштирилган: *вазифавий, мунтазам, мунтазам-штабли, дивизионал*. Бу таркиблар жамиятнинг индустриал тараққиётини жонлантириб кўрсатади.

Аммо сўнги икки ун йилликда тараққиёт топган давлатларни жамоат ишлаб чиқаришлари янги, аҳборотли

босқичга қадам қўйди ва Ғарбий менежмент ўз таркибини сезиларли даражада қайта қура бошлади, бу каби қайта курашлар сифат тавсифига эгадирлар. Кўплаб фирма ва корпорациялар кучайиб кетган рақобат кураши шаронтида яшаш қобилиятнни сақлаб қолиш учун ўз стратегиясини ва таркибини ўзгартирадилар. Кўпроқ диққат эътиборга органик таркиб тўғри эгалик қилмоқда. Бу матрик, дастурли - мақсадли, лойихали, янги бошқарув моделлари - венчурли, инновацион, бригадали ва бошқалар. Ҳар икки турдаги ташкилий таркибни тахлилига натижа ясаб, яъни механик ва органик таркибларини битта энг муҳим бўлиниш номида акс этган асосини ажратиб кўрсатиш мумкин, - бу уларнинг ҳаракат принципи (коидаси)дир. Механик таркиблар яхши ишлаётган машинада механизмга ўхшаб ишлайди. Бошқа турдаги таркиб, "органик" деган номини тирик материя клетка фаолиятига ўхшашлигидир. Машининг иши канчалик самарали бўлмасин, тирик клетка фаолияти хеч қандай гумон йўқки, маҳсулдордир. Шунинг учун органик таркибларни фирма фаолиятига киргизиш муаммоларига замонавий менежерлар катта эътибор қаратмоқдалар. Бошқаруви норасмий таркибга эга ташкилотлар ўз ҳизматчиларига катта эркинликлар яратадилар, шундай экан, ҳар бир инсон ўзи учун керакли ахлоқ танлашда катта имкониятга эгадир.

4.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБ ТУРЛАРИ.

4.2.1. Вазифавий ва дивизионал таркиблар.

Механик турдаги ташкилий таркибни катта қисмини икки тойифага бўлиш мумкин: *вазифавий* ва *дивизионал* таркибга.

Вазифавий таркиб эскидан таниш ва кўпроқ ишлатилиб келинган таркибдир. Уни яна анъанавий ёки классик ҳам деб атайдилар. Бу турдаги таркиб бошқарувни департаментлаштириш (тақсимлаш) натижасида келиб чиққандир. Уни элементларга

(бўлимлар), яъни уларнинг ҳар бири бошқарувда ўзининг аниқ вазифасига эга, ўзига буюрилган вазифани бажаради. Вазифавий таркиб бошқарувининг устуворлиги қуйидагилардан иборат:

1. Бу каби таркиб ишбилармонлик ва мутахассислик ихтисослашувини рағбатлантиради. Масалан, маркетинг бўйича бу сохадаги мутаҳассис ишини олий раҳбарликка қараганда яхши бажаради.

2. Вазифавий сохаларнинг мувофиқлашувини яхшилайди. Ҳизматчилар бу тизимда яхши кўннкадилар.

3. Ҳаракатларнинг такрорлашини пасайтиради ёки бутунлай бартараф қилади ва материал ресурслар сарфини камайтиради.

Вазифавий таркибнинг камчиликлари:

1. Вазифавий бўлимлар ўз фаолияти давомида фирманинг умумий мақсадидан четлашишлари мумкин, чунки улар ўзларининг ички масалаларини амалга оширишга қизиқадилар. Бу эса, бўлимлар орасида ўзаро келишмовчиликни келтириб чиқаради.

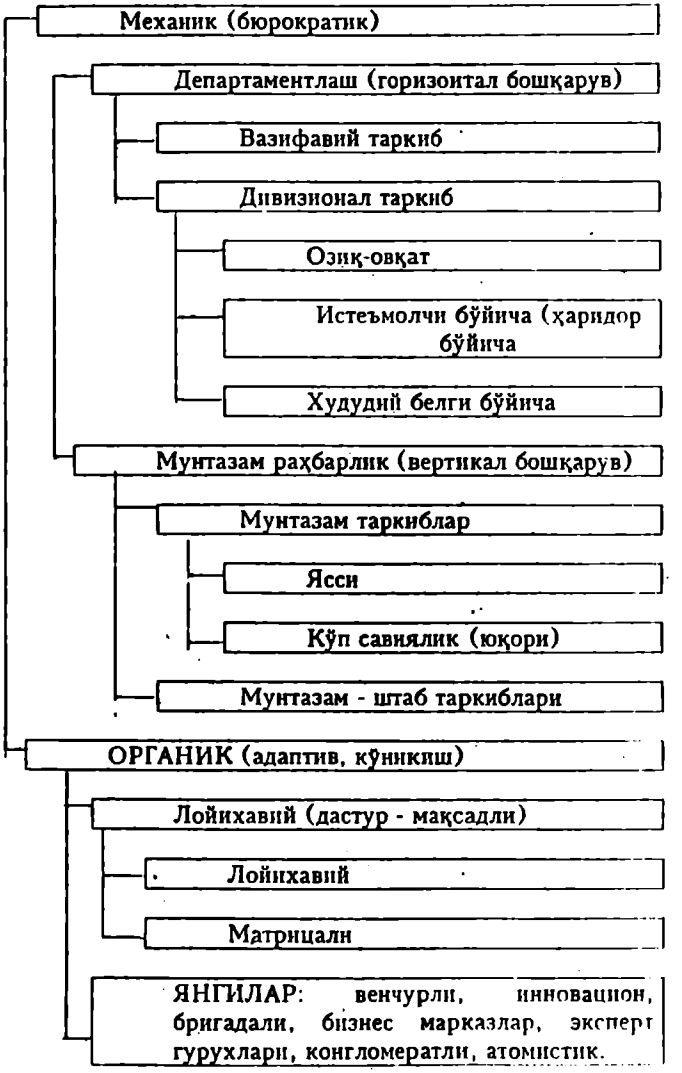
2. Катта ташкилотларда буйруқлар занжири (тизими) раҳбардан то бажарувчига етиб келгунча анча ўзок вақт кетади ва шу сабабли самарасиз бўлиб қолади.

3. Бўлимлардан бирортаси ҳам ташкилотнинг иш натижаларига қараб жавоб бермайди.

Ташкилотни турига қараб (ишлаб чиқариш, ўқувчи, савдо ва бошқалар) вазифа бажарувчи бўлимлар ўзларининш маънавий томонларига қараб ҳар турли бўлишлари мумкин. Бу қуйидаги келтирилган иккита чизмада оддий вазифа бажарувчи таркибаларда - фирмада ва универмагда яхши ифодаланган.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРИ ТУРЛАРИ

Чизма 3.



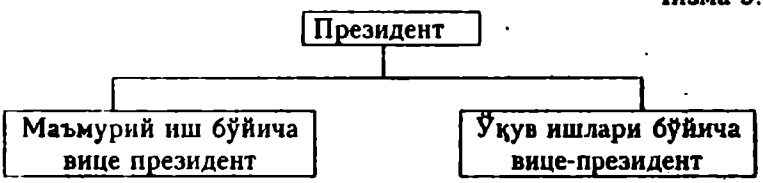
ФИРМАНИНГ ВАЗИФАВИЙ ТАРКИБИ.

Чизма 4



УНИВЕРСИТЕТНИНГ ВАЗИФАВИЙ ТАРКИБИ

Чизма 5.



Кўриб чиқилган қийинчиликлар менежментни бошқа турдаги таркибларни қидиришга ундади. Вазифавий таркиб кичик ва ўрта фирмалар ҳаракатида қолади. Катта корпорациялар мана бир неча ўн йилдирки, дивизионал таркибни қўллаб келади. "Дивизионал" сўзи инглизча "Division" сўзидан келиб чиққан бўлиб, у бўлиниш, қисм, бўлим маъносини билдиради. Ташкилотни бўлимга бўлиш, бу бу турдаги таркибда қуйидаги учта белги асосида келиб чиқади, яъни: маҳсулот, ҳаридорлар гурухи ва географик регион бўйича. Бу бўлимлар гуёки мустақил ташкилотлар кабн ҳаракат қилади ва фақатгина марказий бошқарув идорага ёки бош фирмага, корпорацияга буйсунади.

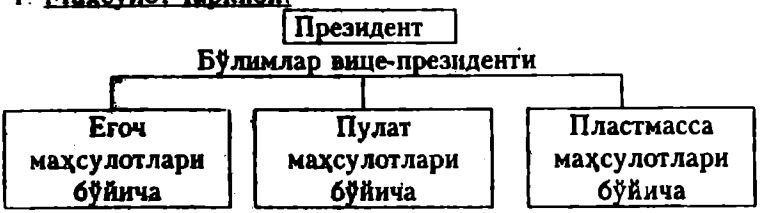
Дивизионал таркиб турларининг ҳар бирига мукаммал тўхталиб ўтамиз: маҳсулот учун, ҳаридорга мўлжаллаган ва регионал. Улар қуйидаги умумий чизмада берилган (чизма 6).

Дпг изионал маҳсулот таркибининг зарурати йирик фирма ва корпорацияларнинг ўсиши, уларни янги ишлаб чиқариш эскиларидан фарқли сохаларига кириб бориши ҳисобига келиб чиқди.

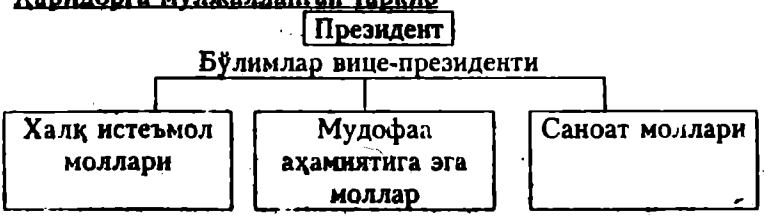
ДИВИЗИОНАЛ ТАРКИБЛАРИ ТУРИ.

Чизма 6.

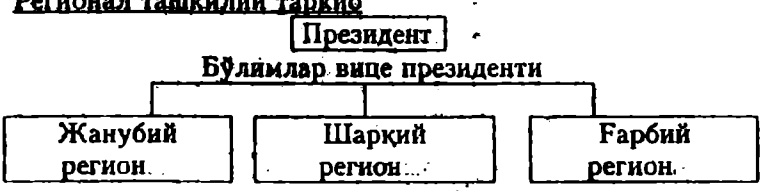
1. Маҳсулот таркиби.



Харидорга мўлжалланган таркиб



Регионал ташкилий таркиб



Бошқарув бўлимлари дунёга келди, улар бу маҳсулот тури билан шуғулланувчидир. Бу каби маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш ваколати ягона раҳбарга берилади. Иккинчи даражали вазифа бажарувчи бўлимлар учун олдида ҳисобот берадилар.

Истеъмолчига мўлжалланган ташкилий таркиб бир неча бўлимлардан ташкил топган, уларнинг ҳар бири маълум тойифадаги истеъмолчилар билан шуғулланади. Деярли барча йирик корпорациялар бу каби бўлимларга эга. Шунга мисол қилиб тижорат банкининг таркибини, кўплаб савдо ташкилотлари ва баъзи ўқув юртларини келтириш мумкин.

Регионал дивизионал таркиблар худди озик-овкат таркиби каби хаёта корпорацияларни ўсиши, уларнинг

таъсирини давлатимиз ичидаги кенг худудларга ва хорижга таркалиши билан бевосита боғлиқдир.

Амалда масалан, барча трансмиллий компаниялар ўз таркибларида регионал бўлинмаларга эга. Бу каби бўлинмалар энг катта ёки жуда кичиқ бўлишлари мумкин. Шунга қарамасдан уларнинг эркинлик моҳияти сакланиб қолади.

Аниқ турдаги дивизионал таркибни танлаб олиш (маҳсулот бўйича, ҳаридор ёки жугрофик принципи бўйича) кайси омил фирма учун (муҳимроклигига) унинг стратегик режаларини амалга оширишда муҳимроклигига боглиқ.

Дивизионал таркибпинг устуворлиги:

1. Бу фирма ўсишида энг муҳим усулидир.
2. Менежерлар эркинлигининг юқори даражалиги уларнинг ишлаб чиқариш учун жавобгарлигини оширади.
3. Менежерларнинг билим доирасини кенглиги.
4. Олий звенодаги менежерларни тайёрлашда яхши шароитлар мавжудгиги.

Дивизионал таркибнинг камчиликлари:

1. Фаолият ишини қайталанишининг (такрорланиши) ўрни борлиги. Бу бўлимлар орасидаги аҳборот алоқасини бушлиги ҳисобига.
2. Ҳар ҳил бўлим мутахассисларини ўзига етарли муносабатда эмаслиги.
3. бош корхона билан заиф алоқа бошланганлиги, бунинг ҳисобига бош фирма уларнинг фаолиятини тез-тез назоарт қила олмаслиги; бу эса кўриладиган зарарнинг кўпайишига олиб келиши мумкин.

Шунга қарамасдан, охирги ун йилликкача бу тардаги таркибида фирма фаолияти АҚШ ва ғарбда самаралироқ деб қараб келинади.

4.2.2. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиб.

Мунтазам таркиб.

Агар юқорида кўрнб чиқилган вазифавий ва дивизионал таркиблар *департаментацияга*, яъни горизонтал бўйича бўлинишга асослаиган бўлса, унда мунтазам таркиб менежментни горизонтал ўки бўйича бўлишга асосланган. Мунтазам таркиб, шу каби номга ҳам эгаки, унинг барча элементлари горизонтал бўйсуниш бўйлаб жойлашган, яъни энг юқори савиядан то қўйисигача. Ҳар бир бошқарув савияси юқорироқда турганига буйсунади.

Мунтазам таркиб уз навбатида икки турга эга: *ясси* (инглиз тилидаги "Flat" - ясси сўзидан келиб чиқкан) ва *кўп савияли* (инглиз тилидан "Tall" - юқоридаги маънони билдиради).

Мунтазам ясси таркиб оз (2 ж 3) савияга эга ва катта сондаги ишловчилар битта раҳбарга буйсунади. У шакл бўйича оддий ҳисобланади.

Мунтазам кўп савияли таркиб қўйи бошқарилиш меъёрига эга, яъни унча катта сонда бўлмаган ҳизматчилар битта раҳбарга буйсунади. Бу каби таркиб шакл бўйича мураккаброқдир. Бу қўйидаги берилган чизмада яққол кўринпб турипти. Иккита, бир ҳил сондаги (29 та одам) ҳизматчига эга бўла туриб, ҳар ҳил турдаги ташкилий таркиб ва бошқарув ҳам турли сондаги савияларга эга. Биринчисидан - 3 та, иккинчисидан - 7 та.

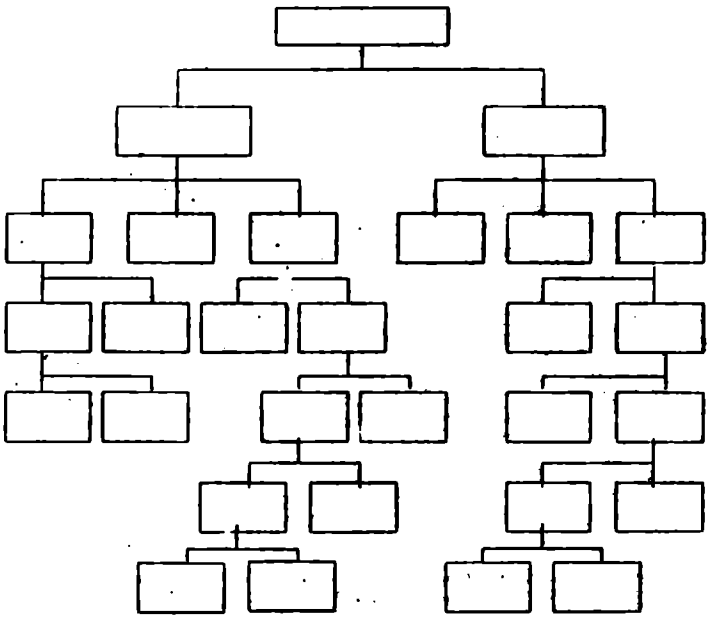
ЯССИ ТАРТИБДАГИ БОШҚАРУВ
(29 та ҳизматга; учта бошқарув савияси)

Чизма 7.



КЎП САВИЯЛИ (ЮҚОРИ) ТАРКИБ.
(29 та ҳизматчи, 7 та бошқарув савияси)

Чизма 8.



Ясси таркибнинг устуворлиги унинг оддийлигида. Аммо иккинчи турдаги таркибда, қойида бўйича, меҳнат самараси юқорироқ. Буни раҳбарлар ва кўл остидагилар орасида ўзаро яқинроқ муносабатни борлиги билан ва уларни ўз меҳнат маҳсулотидан тўла коникканлиги билан тушунтириш мумкин.

Мунтазам-штабли таркиб.

Ясси ва кўп савияли мунтазам таркиб ташкилотга (фирмага, корпорацияга, унча катта бўлмаганда самара беради. Фирманинг ўсиши билан менежментда махсус экспорт ҳодимларига зарурият туғилади. Булар президент қошидаги - маслаҳатчилар, референтлар, юридик ҳизматлар, маркетинг соҳасидаги изланувчи мутаҳассислар, меҳнатни ҳимоя қилувчи ҳизмат, мустақил

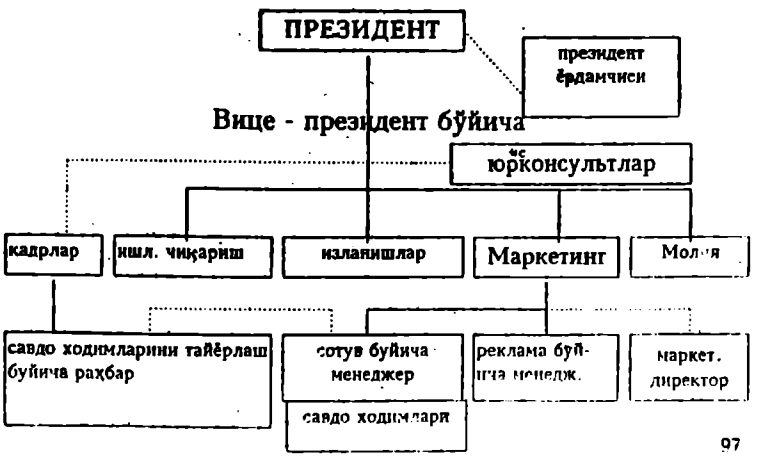
назорат идоралари. Агар улар фирма ишига аралашмасалар унда унинг таркиби мунтазам - штабли бўлади (инглиз тилидаги "Staff" сўзидан келиб чиққан). Бу каби штабларга зарурият ташкилотнинг вазифасини мураккаблашишини ошиши эвазига пайдо бўлади. Шундай қилиб, фирманинг мутазам раҳбарларига ҳам кушимча бўлади.

Мунтазам ва штабли бўлинмалар орасидаги ўзаро муносабатлар мураккаб ва қойида бўйича ҳамма вақт ҳам дустона бўлавермайди. Улар ҳам, булар ҳам ўзларининг устуворлигини ҳимоя қилишга уринадилар. Бунинг оқибатида эса, бундай муносабатлар жиддий жанжалга ҳам олиб келади. Штаб бўлим менежерлари ўзлариии бироз малакалирок мутахассис мунтазам раҳбарларга кўрсатма беришга хуқуқли деб ҳисоблайдилар. Кейинги мансабдагиларн эса, умумий хуқуқларини ҳимоя қилишга уринадилар.

Ғарбий менежментнинг баъзи-бир иазарияилари бу икки турдаги менежерлик корпусини бир ташкилот ичидаги иккита алоҳида ижтимоий гурух деб карайдилар, шу билан бирга штабчилар ўзларини юқори табака эгалари деб ҳисоблайдилар.

ФИРМАНИНГ МУНТАЗАМ-ШТАБЛИ ОЗИҚ-ОВҚАТ ТАРКИБИ.

Чизма 9.



Мунтазам алоқалар: _____
Штаб алоқалари: ----------

Йирик корпорацияларда штаб ташкилотлари мунтазам раҳбарлар ишини такрорлаб ва мураккаблаштириб эркин марказий бошқарув идоралари даражасида ўсиб етиладилар. Баъзида бу каби ахволдан чиқишнинг бирдан-бир имкони - бу бошқарув таркибини қайта қуриш ва штаб бўлинмалари сонини ёки улардаги ҳизматчиларни тубдан қисқартириш йўлини мажбур қилади.

4.2.3. Лойихали ва матрицали ташкилий таркиблар.

Юқорида кўрилган фирмаларни (корпорацияларни) ташкилий таркибларининг барча тур ва шакллари бутунлигича бюрократик ташкилотга киради. Улар фирма ходимларининг фаолиятини ўзаро анъанавий ёндашувини акс эттирадилар. Бу бошқарув масаласи асосан вертикал бўйича амалга оширилади - қарорлар, қойидалар, буйруқлар юқоридан пастга тушади.

Йирик бюрократик ташкилотда, бўлим бошлиги кўп мажбуриятларга эга, у бир вақтнинг ўзида бир неча иш ва лойиха учун жавоб беради. Агар унинг ҳизматчилари томонидан бажарилаётган лойихалари унча катта бўлмаса ва уларнинг ҳар бири катта сарф ҳаражатни талаб қилмаса, унда бўлим бошлиги умумий раҳбарликни уддалай олади. Агар сўз йирик лойихалар тўгрисида кетса ва уларни амалга ошиши катта материал ва одам ресурсларини талаб қилса, у холда бу лойихага раҳбарлик қилиш учун махсус бошқарув таркибни бунёд этиш зарурати тугилади. Бундай таркиб *лойиха* номини олади. Шунингдек, у *дастурли-мақсадли*, деб айтилиши мумкин. Унинг яна бир тури ва гараққиёти - бу *матрицали*, ёки катакли ташкилий таркибдир. Уларнинг ҳар иккаласи ҳам

менежмент тэркибининг иккинчи турига, яъни органик таркибига киради.

Лойихали (дастурли-мақсадли) таркиб.

Бу вақтинчалик ташкилотнинг аниқ масаласини ечиш учун бунёд қилинади. У вазифавий бўлинманинг ичида ташкил қилинади. Унинг аъзолари ҳар ҳил сохадаги юқори малакали мутаҳассислардир, улар мураккаб лойихаларни амалга ошириш учун бир жойга тупланганлардирлар. Лойиха нихоясига етказилгандан кейин гурух таркалиб юборилади, - бир қисми мутахасисилар ўзларининг авалги у ёки бу бўлишига, иш жойларига, бошқа бир қисми янги лойиха гурухига қўшиладилар. Бу таркибнинг хусусияти - ҳизматчилар бир вақтда иккита раҳбарга буйсунадилар - лойиха раҳбарига ва иш доирасидаги бўлим бошлигига. Кўпчилик фирмалар бу каби таркибларга барча диққат эътиборини ва интилишларни ўта муҳим технологиялари, маҳсулотлари ва бошқаларга туплаш учун, яъни инновация учун каратади. ташкилий таркибнинг эътиборли хусусияти лойиха таркибида бўлиш, қойида бўйича, жамоа бўлимларида бўлганга қараганда якин дўстона алоқа ўрнатишдан иборат. Шундай қилиб, гурух ичида касбий ва одамий муносабатларни шундай ташкия қилиш керакки, ҳар бир ҳизматчи энг юқори самарали ишни бажариши лозим.

Адабиётда яна бир лойиха таркибининг термини учрайди - *адхократик ташкилий таркиб*, бу термин лотинча "ad.hoc" сўзидан келиб чиқиб, махсус, фақат шу мақсад учун бунёд этилган маънони билдиради.

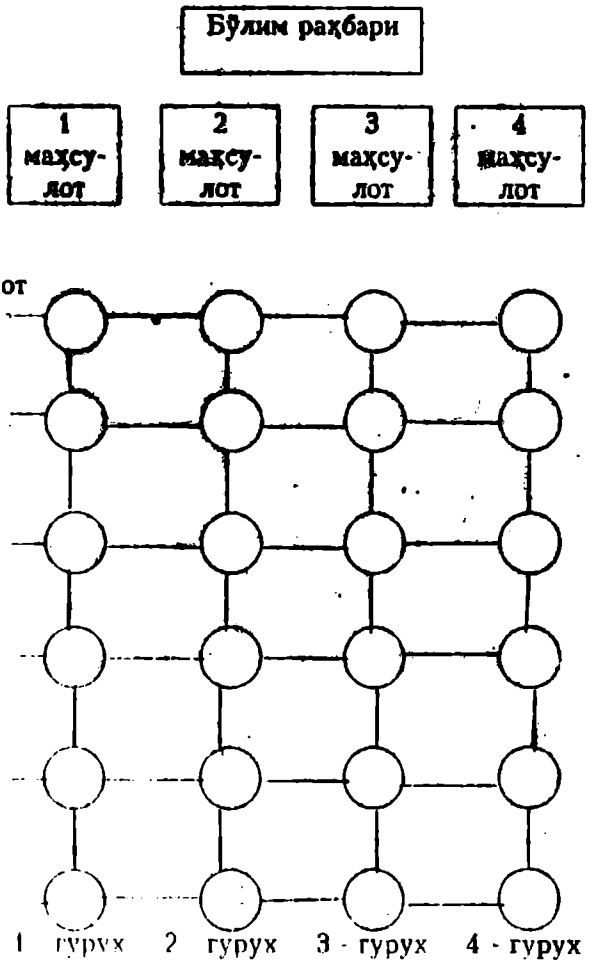
Адхократик гурухларининг бунёд этилиши ва номланиши тарихи иккинчи Жахон уруши даврига тўгри келади, чунки у даврда мураккаб ҳарбий лойихаларни имкони борича қисқа муддатда ишларни юқори даражадаги махфийлик билан амалга ошириш зарураги пайдо бўлган эди. Бундай таркибга мисол қилиб, бу бир гурух америкалик олимларининг иккинчи Жахон уруши даврида атом бомбасини бунёд этиш лойихаси остидаги ишини келтириш мумкин. Бу гурух жамиятдан ажратилиб

кўйилган бўлиб, сахрога етиб бориш йўли қийин бўлган жойда таркиб топган эди ва лойиха учун тўла жавоб берувчи менежерга бўйсунар эди. Бу каби адхократик таркиблар табиийки, бошқа давлатларда ҳам, шу жумладан, собиқ СССР да ҳам бор эди.

Матрицали таркиб.

Лойиха таркибларини ичида кенг тарқалган ва тараққиёт топган шакл, - бу матрицали таркибдир. У икки

Чизма 10



ҳил департаментликнинг (вазифа бўйича ва маҳсулот бўйича) бирлашганлигидан ташкил топган. Матрицали таркиб 50-60 йилларда унчалик катта бўлмаган АКШ нинг авиакосмик компанияларида пайдо бўлган.

Улар ўта кичик бўлганликлари сабабли соф лойиха (жуда қимматбаҳо) таркибини самарали ишлатиш имкони бўлмаган. "Женерал Электрик" ва "Шелл Ойл" корпорацияларида лойиха таркибини вазифавий таркибига қўшимча интилишлар ва тажрибалар ўтказилди. Пайдо бўлган чизма матрица кўринишига эга бўлиб, бир неча катаклардан иборат эди. Шу сабабли бир қатор изланувчанлар бу каби таркибни катакли, деб номлаганлар.

Юқоридаги чизмада оддий вазифавий маҳсулот матрицали таркиби мисол сифатида берилган. Фирмада бир вақтда тўрт хил маҳсулотни бунёд этиш ва чиқариш ишлаб чиқилмоқда. Уларнинг ҳар бирига алоҳида раҳбар жавоб беради. Ҳамма тўртта гурух ҳизматчилари бир қатор маҳсулотни бунёд этиш, ишлаб чиқариш ва сотишгача бўлган вазифаларни бажарадилар. Чизмада бу турдаги фаолиятлар доирачалар орасидаги чизиқлар билан ифодаланган.

Матрицали таркибда иккитали бўйсунишга кўзда тутилган: бўлим бошлиги (вазифавий йўналиш) ва лойиха раҳбари (инглиз тилида "product manager" яъни маҳсулот бўйича менежер). Охиргиси лойиха бўйича фаолиятларини бирлаштиришга, лойиха стратегияси ва иш натижаларига жавоб беради. Уларнинг ихтиёрига молиявий ресурслар берилади. Вазифавий бўлим бошлиги ишни ташкил қилишда катнашади, ишни кетишини ва бажарилиш муддатларини назорат қилади ва маҳсулотнинг сотувини амалга оширади.

Матрик таркиб маълум бир қатор устиворликка эга.

1. Фирманинг ўзгариб турадиган ички ва ташқи фаолиятини шароитларига тез орада куникиш имконини беради.

2. Истеъмолчининг талабини ва ресурсларини иқтисод қилиш заруратини самарали мувозанатлашга имкон беради.

3. Мутахассилар орасидаги тўғридан-тўғри муносабатларни, зарурий ахборотлардан фойдаланишни ушлаб туришга имкон яратади.

4. Бўлим ичида мунтазам буйсуниш, олим ва мутахассислар орасидаги бюрократик интилишларни пасайтиради.

5. қойида бўйича, вазифавий таркибда қабул қилинганлигига қараганда фаолият демократик ахлоқ далилини шакллар меъёрини кўпайтиради.

Шу билан бирга матрицали таркиб кимчиликларга ҳам эга: бу деярли мураккаб таркиб бўлиб ҳар турдаги келишмовчилик вазиятларини юзага келтириш мумкин, агар унда хақиқий ваколатлар тушунарсиз бўлса. Бу каби ноаниқлик фақат раҳбарларнигина эмас, балки уларнинг қўл остида ишловчилар орасида жанжалга олиб келиши ҳам мумкин.

Мураккаблик ва келишмовчилик имконияти матрицали таркибда шунчалик жиддий камчиликни кўплаб фирмаларда, улар бўлган муносабатни кейинги пайтлар қайта кўриб чиқишга ундади.

Тараққиёт топган давлатларда менежмент янги ва оддийроқ ташкилий таркибларни изламокда.

Лойиха ва матрицали таркиблар тавсифига натижа ясаб, шуни таъкидлаб айтамизки, уларнинг ҳаракати вазифавий ва дивизионал таркибларга қарама-қарши туриш эмас албатта.

Ғарбий менежмент изланишлари ва амалиёти шуни кўрсатадики, улардан фойдаланиш бир неча ўлчовларни аниқлайди:

1. Ишланаётган лойиха нодир бўлиши керак. Унинг устидаги бажариладиган ишлар мураккаб тавсифга эга бўлмасликлари зарур.

2. Бу таркибни маҳсулот тури ёки технологияси алмашиб турадиган ишлаб чиқаришда ишлатиш мақсадга мувофиқ бўлади.

3. Лойиха устида ишловчи гурухнинг вақти чекланган. Маҳсулот сериялаб (гурухлаб) ишлаб чиқаришга берилганидан кейин, у оддий вазифавий бўлимга ўтказилади.

4. Муаммони ечиш, - гурух аъзоларини умумий қаракати ва қобилияти ҳисобига амалга оширилади.

4.3. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ЯНГИ ОРГАНИК (КЎНИКУВЧИ) ТАРКИБИЙ ШАКЛЛАРИ.

"Янги шакллар" тушунчаси шартлидир, чунки замонавий ишлаб чиқаришни тараққиёти даврида ҳар қандай янгилик хаётга жалб этилгандан кейин, жуда тез моделга айланади ва кенг микёсда ишлатиш учун яроқсиз нусха бўлиб қолади. Иккинчидан, сўз кетаётган таркиблар асосан лойиха ва матрицали таркибларнинг тараққиёти ва бошқача куриниши бўлиб, уларнинг ижобий томонларини ўз ичига олган. Бу икки турдаги таркибнинг янги замонавий шакллари хаётга, бошқарувнинг мақбул вариантларини аниқ шароит асосида изланиши ҳисобига кириб келган. Бу шароитларга фирманинг мақсадли стратегияси, фирманинг улчами, ишлаётган маҳсулотнинг тури, ишлаб чиқариш тавсифи (серияси ёки оммавий), жугрофик жойланиши, сиёсий ва жамият омиллари киради.

4.3.1. Гурухли (бригадали) ташкилий таркиб.

Бу таркибни асосий турлари юқоридаги лойиха таркибининг кўринишида тавсифланган. Аммо унинг бир канча турлари мавжудки, у ёки бу даражада классик лойиха таркибидан бирмунча фарқ қилади.

Бригадани ташкил этилиш шакли асосан ишлаб чиқаришга таалуклидир. У ўзини ишчи марказ қилиб, "катакли" таркибдан ташкил топган. Оддий ишлаб чиқариш марказида иш конвейер режимида (тартибида), вазифавий меҳнат тақсимида тайёрлаш, илов бериш, йигиш синов ишлари ва бошқалар) бажарилади. Асосан ҳар бир ишчи ўз ихтисослиги бўйича бир ёки икки ҳилдаги операцияни бажаради. Ишчи марказни катакли тузишда барча зарурий техника тизимини бир жойга тўплаган бўлиб, барча бригада аъзолари маҳсулотининг

ишлаб чиқаришда иштирок этадилар, яъни бош босқичдан охирги босқичгача.

Ишлаб чиқариш бир қатор нуфузли устуворликларга эга: ишловчи ишлаб чиқаришнинг бошидан охиргача катнашади, у маҳсулотни ўзнинг шахсий меҳнатининг натижаси деб билади, ишловчи ҳар ҳил касб ва билимларни эгаллайди, чунки бу сиз у бригада учун фойдали бўлаолмайди. Бу таркибда вазифавий таркибга қараганда унчалик қаттиқ чекланишлар бўлмайди.

Бригадали таркиб кўпрок иқтисод нуқтаи-назаридан ишлаб чиқаришни бир цехдан иккинчи цехга ўзатиш вақтини камайиши (фойдалирок ҳисобланади) ва бригада ичидаги муаммо ва қийинчиликларни тезкор ечиш имконининг мавжудлиги фойдалироқ ҳисобланади.

Хозирги вақтда деярли барча ғарбий корпорациялар ўз ташкилий таркибларига бу каби автоном марказларни киритади. Бу йўл янада янги фирмаларнинг ишлаб чиқарилиши бошқарув ташкилотлари учун ўта тавсифлидир.

Менежмент амалиётида Япон сифат тугараклари маълум. Бу ишнинг бригадали шакли бўлиб бу фақат маҳсулот ишлаб чиқарилишига буйсуниши бўлмай, балки унинг сифат ғоясига, маҳсулотнинг юқори даражадаги истеъмол хусусиятига ҳам буйсунишдир.

Гурухлар оз вақт ичида ишларни яхши бажариш усуллари мухокама қилинади, унинг барча аъзолари ўзларининг ихтиродий ташаббуслари учун рағбатлантириладилар. Бу каби мулохазалар фақат иш вақтида ўтказилмай, балки дам олиш соатларида ҳам ўтказилиши мумкин, бу эса, дустона алоқаларни янада мустахкамлайди.

Гурухли ташкилий марказларнинг бир тури бўлиб бизнес-марказ ҳисобланади. У кўпроқ америка корпорацияларида ишлатилади. масалан: "IBM", "Женерал Моторс" ва бошқалар. қойида бўйича бу намойишларда 7 дан 25 тагача одам лойиха гурухининг қойидаси бўйича ишлайди, улар кўйилган мақсадга эришиш учун тўла жавобгардирлар, лойиха учун

ажратилган маблағни ўз хохишлари бўйича ишлатадилар. Буларнинг мақсади ва натижаси - фойда олишдир.

4.3.2. Бозор принципларига оид ташкилий таркиб.

Бу фирма ичида бўлинмалар орасидага алоқа бўлиб иқтисодий олди-сотдининг иқтисодий муносабатидир. Бу менежмент моделининг муаллифи америкалик Дж.Форрестердир. Унинг фикри бўйича, фирма билан унинг бўлинмалари ўртасидаги ўзаро рақобат бўлмоги керак, чунки у тараққиётни олдинга суради. Тижорат ҳисобининг марказлари бу каби таркиб бўлимлари орасида алоқа учун ҳизмат қилиш вазифасини бажаради.

4.3.3. Фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар.

Венчур ташкилотлари.

Лойихали (дастурли, мақсадли) ташкилий таркибнинг замонавий ўзгарган тури бу *венчурли ва инновацион таркибларидир*. Бу ҳилдаги иккала ном ҳам маълум даражада бир-бири билан синонимдир. Инглиз сўзи *"venture"* - таваккалли иш, таваккалли корхона маъноларини билдиради. Қойида бўйича таваккалли иш бизнесда инновациялар ишланиши, яъни принципиал янги технологиялар, товарлар ёки ҳизматлар билан ўзаро боғлик.

Барча тараққиёт топган давлатларнинг бозор иқтисодига эга катта фирмалари бу каби таркибларни ўз менежментларида бўёд этадилар. Изланишлар шуни кўрсатадики, бу келажакда мўлжалланган ўзгарувчан бозор шароитга жавоб берадиган йўлдир.

Фирмада венчурли бўлимнинг тузилиши ва ҳаракат қойидаси худди эркин венчур корхонага ўхшашдир. Маълумки, венчурлар кичик бизнесни ривожланишига таалуқлидир. Уларнинг тавсифли хусусиятларига қўйидагилар киради:

1. Бу таваккалли бизнес, яъни бу тадбир ўта янги, аввал хеч ким томонидан ишланмагаи (инновацион) объекти танлайди ва ўз капиталини ёки карэга олинган молиявий воситаларни ишлатишни таваккал қилиб сарфлайди. Агар муваффақиятга эришса, тадбиркор катта ўлчамдаги ўта юқори даражадаги даромадга эга бўлади.

2. Илмга бой венчур ўз фирмасига лойихани ишлаш ва маҳсулот чиқаришни тайёрлашга катта фирмаларнинг вазифавий бўлимларига қараганда 1/3 ёки 2/3 мартда тезрок амалга оширишга эга бўладн.

Бу иккита сабаб билан тушунтириш мумкин: унинг кичиқ жамоасининг фаолиятининг диққат эътиборини йиғилганлиги ва йўналишни туғри танланганлиги ва бу каби ташкилотларни инновацион объектни ташлашда ўзига хос ёндашувининг мавжудлигндир. Венчур фирмасида қойидага асосан, лойихаларнинг ижобий натижаларини тез боришига қараб танланади. Ҳамма рационалликка ва пировард натижадаги маҳсулотга бўйсунади. Венчурниинг шиорларининг биттаси "Агар сен бугун йирик муаммони ечишга тайёр бўлмасанг, унда хозирги кунда кўлингдан келадиган масалани еч".

3. Венчур фирмаси барча кичиқ бизнес дунёсида катта ҳаракатчанликка эга. У эркин ташкилот бўла туриб, иш усулларини ва схемаларини ўзгартириш имкониятига эга.

4. Тадбиркорлик "венчур" тушунчасига эгалигидаги энг муҳими, унинг қўйидаги аломатларидир: (эгаллоғич, раҳбар, менежер): ишбилармонлик, интилувчанлик, мардлик, таваккалчилик, рақобатчилик билан бўладиган курашдаги жонкуярлиги ва бошқа сифатлари жуда муҳимдир.

Кичик бизнесда муваффақиятли ҳаракат қилувчи венчурлардан келадиган фойда шунчалик каттаки, йирик фирма раҳбарлари улардан ўзига иттифоқчи қидира бошлайдилар. Инновацион лойихаларни бажариш учун раҳбарлар шартнома ва буюртмалар тузадилар, молиявий ёрдамлар кўрсатишади. Иккинчи йўл эса венчур гурухининг ижобий тажрибасини ўтказиш ва фирма ичида керакли инновацион бўлинмаларининг яратишдан иборат

Инновацион (венчур) фирма ичидаги бўлинмаларнинг турлари.

Менежментда инновация қоидасига риоя қилиш, фирмалар ўртасидаги ўзаро рақобат курраларда яшай олиши унинг самарали фаолиятининг муҳим шартидир.

Йирик фирмаларда (корпорацияларда) инновацион таркиб бир қатор омилларга кўра бир неча турларга эга: ишлаётган лойиханинг аҳамияти, уларнинг мақсадли йўналиши ва мураккаблиги, фаолиятининг шаклланиши ва эркинлик даражаси.

1. *Янги маҳсулотнинг яратувчи бўлим* (янги технологияли) моҳиятига кўра лойиха-маҳсулот таркибидир. Бўлим фирма учун стратегик аҳамиятга эга янгиликларни яратиш ва киритиш учун бунёд этилади. Расмиян у вазифавий бўлимга киради. Инновацион бўлимлардаги ишловчилар бўлим режасига киритилмайдилар. У бевосита корпорациянинг штаб-квартирасига бўйсунади.

2. *Бевосита интеграция.* Бу ҳам стратегик аҳамиятга эга бўлган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришдир. Шу билан бирга инновация асосий ишлаб чиқариш фаолияти билан ҳам бевосита боғлиқдир. Унинг устида муваффақиятли иш бажариш учун технологик, конструкторлик ва бошқа турдаги ҳизматлар туради. Шундай қилиб, янгилик яратиш ва уни амалда қўллаш фирма бошқаруви тизимида интеграция қилинади. Табиийки, фаолиятнинг янги, ташаббусли турининг бунёд бўлиши ташкилотга сезиларли таъсир кўрсатади. Унинг аъзоларини ахлоқидаги ўзгаришларни келтириб чиқаради.

Агар инновация фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлса ва хозирги асосий ишлаб чиқариш билан бутунлай алоқаси бўлмаса, унинг учун махсус бўлинма бунёд этилиши мумкин. Бу эса қойидага асосан янги маҳсулотни яратиш, у билан бозорга чиқиш катта даромаддан дарак беради. Бу каби бўлинмалар муваффақияга эришса, алоҳида эркин бўлимга айлантирилади.

Корпорациянининг олий менежментини тараққиётига шундай инновациялар кирадики, уларнинг ҳамияти хали

унчалик катта эмас, аммо улар фирмага келажакда фойда келтириши мумкин. Бу холларда таваккалчилик ташаббусига эга бўлган микробўлимлар бунёд этилади. Уларда ишловчилар кўпчиликни ташкил қилмай, 2-5 нафардан ортиқ бўлмайди. Ушбу гурух изланувчиларн катта даражадаги эркинликка эга эмаслар. Улар ажратилган бюджетдан четга чиқмаслик ва урнатилган муҳлатда илмий ишлаб чиқиш учун мажбурдирлар.

Агар киритилаётган янгилик катта қўламга эга бўлса, у холда фирма раҳбарияти инновацион бўлимларининг фаолиятини 5 йилдан 15 йилгача бўлган муҳлатга режалаштириб, уни бунёд этига киришади.

Ташкилот менежменти инновацияни диққат эътиборсиз қолдирмайди ва улар фирма стратегик аҳамиятга эга бўлмаган такдирда ҳам, ундан воз кечмайди. Аммо бу каби микроғоялар баъзи-бир ишлаб чиқариш жараёнларига жуда фойдали такомиллашувлар киритиш мумкин. Фирмалар уларнинг муаллифлари билан кенг шартномавий муносабатларни амалга оширади.

Янги таркибларни анъанавий-вазифавнй бўлимлар ва бошқа ҳизматлар билан ўзаро алоқасини боғлаши учун фирмада тез-тез воситачи марказлар бунёд этилиб туради. Бу экспертларнинг эркин гурухларидир. Улар бир томондан бунёд этилаётган маҳсулот хусусиятларини, бошқа томондан эса, унинг истеъмолчи ёки ишлатувчиси хақидаги аниқ маълумотларга эга бўлишига ва улар орасида ўзаро алоқаларни ўрнатнлишига ёрдамлашади.

Шундай қилиб, фирмада тўла бир бойлам кўниқувчи ва унинг рақобат курашида самарадорлигини мустаҳкамлиги ва тургунлигини таъмин этувчи венчурли инновацион таркиблар хукм суради.

4.4. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРИНИ ТАНЛАШ ВА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ.

4.4.1. Бошқарув таркибига қўйиладиган талаблар ва уларни белгиловчи омиллар.

Биз тараққий топган давлатларнинг менежмент таркиби тўпламлари, уларнинг кўринишлари ва шаклларини кўриб чиқдик. Табиийки, бу руйхат таркибларининг аниқ сонини тўла қамраб олмайди. Савол туғилади: нима учун турли кўринишдаги таркиблар мавжуд? Бу саволни бошқа шаклда ҳам кўйиш мумкин. Фирмани у ёки бу таркибини танлашда қандай омиллар таъсир кўрсатади? Нима учун бир фирмада вазифавий қаттиқ таркибу, бошқаси эса ўз менежментини кўникиш, матрик, лойихали ёки венчурли таркибга суяниб қурадилар?

Ғарбий менежмент иазариясида бу каби омилларнинг учта гурухини ажратиб кўрсатиш мумкин:

Улар кўйидаги жадвалда берилган.

ТАШКИЛИЙ ТАРКИБ ТАНЛАШДА ТАЪСИР КЎРСАТУВЧИ ОМИЛЛАР

Жадвал 3

Ички	Ташки	Умумий
1. Мураккаблик	1. Ташкилот стратегияси	1. Хукмронлик ва назорат самараси
2. Расмиятчилик	2. Ташкилот ўлчами	2. Ахборот жараёнларини компьютерлаштириш.
3. Марказлаш-тириш	3. Технология (маҳсулот)	
4. Бошқарнш меъёри	4. Ташқи муҳит	

Фирмадаги биринчи гурух ўз ичига менежментнинг қуйидаги тавснфларини олади: мураккаблик, расмиявнйлик, марказлашнш, бошқариш меъёрн (назорат сохаси). Таркибга таъсир этувчи иккинчи гурухни биз шартли равишда умумий омил деб айтамиз. Аммо биринчи гурухга нисбатан уларни маълум даражада ташқи ёки дастлабки омил ҳисоблайдилар. Фақат уларгина таркибни танлашда асосий ҳисобланадилар. Булар: фирма

стратегияси, маҳсулот ёки технология тури, ташқи муҳит ва ташкилот ўлчами.

Ички омиллар гурухи. Бу гурухдан учта элементни биз юқорида кўрдик ва шундай натижага келадики, улар ўзининг у ёки бу бирлашишида фирманинг ташкилий таркибини механик, қаттиқ таркибга ёки органик кўникиш таркибига тўғри келишини белгилайди. Худди шу кўрсатгичга "Бошқарув меъёри" ёки "Назорат сохаси" тавсифлари якинлашади.

Бошқарув меъёри деганда, битта раҳбар самарали бошқара оладиган бўғин тузумчалари сони тушунилади. Шу сон хақидаги саволга битта аниқ жавоб - 5 - 7 нафар киши. Аммо "Бошқарув меъёри" муаммоси унчалик оддий эмас.

Назорат сохаси нуқтаи назаридан менежментнинг классик назарияси классик вазифавий таркиб билан ўзаро боғланиши учун муҳимдир. Ҳар қандай сондаги ҳизмати унга бўйсуниши ва унинг савиясининг сонини кўришига боғлик. Канчалик назорат меъёри кам бўлса, шунчалик бу таркибнинг савиясини сони кўп бўлади. Фараз қилишни фойдаси шундаки, назорат меъёрининг пастлиги, бу таркибдаги ҳизматчиларнинг самаралироқ ишлашига имкон яратади. Шу билан бирга у раҳбарлар сонини кўпайишига олиб келади ва бироз қимматроқ туради.

Менежмент тараққиётининг хозирги даврида, кўплаб ташкилотлар (фирмалар, корпорациялар) бошқарув меъёрини оширмоқдалар ва 10 - 12 нафар киши битта раҳбарга тўғри келади. Бу мунтазам таркибни оддийлашуви билан ёки янги кўникиш таркибларига ўтиш билан боғликдир. Масаланинг далилий томони ҳам ўта муҳим ҳисобланади, яъни раҳбар ва унинг кўл остидагиларни катта ва паст назорат меъёрлари таркибида ўзини қандай сезилиши ва тутиши муҳим ҳисобланади.

Ғарб менежментининг амалиётида ўтказилган маҳсус қўйидаги боғликларни бунёд этади:

Менежер-раҳбарни ўз меҳнатидаги кўникиш одатда унга бўйсунувчилар сонини ошиши билан кўпаяди.

Ҳизматчиларнинг ахлоқи бир маънода эмас. У катта миқдорда инсоннинг тавсифига боғлик. Фаол одамлар,

эркинликни сезувчилар раҳбарни назоратидан ўзоқроқда ишлашни ёқтирадилар, яъни қаерда назорат сохаси кенг бўлса. Шу билан бирга шундай тойифадаги ишловчилар борки, улар раҳбар томонидан қаттиқ бўлган бевосита назоратли таркибда ишлашни хуш кўрадилар. Улар назорат остида ўзларини яхши сезадилар.

Назорат меъёри меҳнаткашларнинг маълумоти ва ақлий потенциали билан бевосита боғлик. У канчалик юқори бўлса, шунчалик назоратни талаб қилади.

Менежментнинг у ёки бу бошқарув меъёрини танлашда яна қўйидагилар таъсир кўрсатади: Ечилаётган масалаларнинг мураккаблиги ва бир ҳиллиги, уларни аҳамият даражаси, инсонни жисмоний холати, ташкилотда қабул қилинган менежмент усули ва бошқалар.

Иккинчи гурух омиллари фирманинг ташкилий таркибини танлашда ва шакллантиришда бирламчи бўлиб ҳизмат қиладилар.

Менежмент назариячилари "стратегик-таркиб" муносабатларига устуворлик берадилар. Изланишлар шуни кўрсатадики, хозирги замон менежментида тартиб қурилишни энг асосийси фирманинг қўйидаги учта турдаги стратегиясини танлаб олишга боғлик: инновация стратегияси, ҳаражатларни камайтириш стратегияси ёки ҳар иккала илгариги стратегияларни асосий белгиларини қамраб олувчи стратегия.

Инновацион стратегияли фирмалар органик, норасмий ва марказлашган таркибга эга. Масалан: корпорациянинг "ЗМ" стратегияси маҳсулот қийматини пасайтиришни мулжал қилган фирмалар механик барқарорликка эхтиёж сезадилар.

Мисол: дунёга таниқли корпорациядан бири "Райдерз Дайджест". Фирмаларнинг учинчи тойифасига яъни аралаш таркибга эга - механик ва органик таркиблар бирлашмаси. Мисол: "ГЭМ", "Женерал Моторс", "Крайслер" ва бошқалар.

Ташкилот ўлчамининг таркибига бунинг таъсири юқорида кўрилган таркиблар тавсифи билан боғлик: мураккаблик, расмийлик ва номарказлашиш. Табиийки, фараз қилинса фирма ёки корпарация бир неча юз минг

ҳизматчиларга эга бўлса, унда у мураккаб таркибга, яъни катта сондаги ёки дивизионал бўлинмаларига эга бўлади. Бу таркибнинг механик туридир. Мураккаб вазиятдан чиқишнинг ягона йўли - органик таркибни интеграция қилишдан иборатдир. Ташкилот ўлчами ва марказлашган оралиғида салбий боғлиқлик бор. Агар фирма унча катта бўлмаса, у холда бошқарув марказлашган бўлади. Агар катта бўлса, олий менежмент барча турдаги назоратларни бажариши қийин, шунинг учун вакилликнинг бир қисмини қўйи савияларга беришга мажбур бўлади.

Ишлаб чиқариш технологиясини фирманинг ташкилий таркибига таъсири биринчи даражали омил деб ҳисобланади. Технология - бу бирламчи маҳсулотни охиргисига айлантириш жараёнидир. Изланишлар шуни кўрсатадики, аниқ ташкилотнинг менежмент таркиби технологияни иккита тавсифига боғлик: операцияларнинг такрорланиш даражасига ва маҳсулотни турига.

Стандарт ва автоматлаштирилган операциялардан иборат технологиялар сермеҳнат (рус тилида - рутинные) деб аталадилар. Бу товарларни кўплаб ишлаб чиқарувчи ўзлуксиз ишлаб чиқаришдир (пулат, нефть маҳсулотлари).

Донали товарларни ишлаш технологияси, бир неча турли туман операциялардан ташкил топган бўлса, каммеҳнат (нерутинные) деб аталади. Каммеҳнатли технологияга мураккаб янги ва юқори сифатли ишлаб чиқариш технологияси ҳам киради.

Технологияни таркиб билан ва унинг тавсифи билан боғлиқлиги 4-сон жадвалида яхши кўзатилади. (муаллифи -инглиз олими Джоан Вудворд).

Сермеҳнат технологияли фирмалар асосан механик таркибга эга бўлади, чунки такрорланиш бўлимлар сонини вертикал ва горизонтал ўқи бўйича оширилишига имкон яратади. Бу каби ташкилотларда катта сондаги қойидалар, кўрсатгичлар ва бошқа тавсиф тавсифидаги хужжатлар мавжуд. Унча катта бўлмаган ишлаб чиқариш билан банд фирмаларда марказлаштириш даражаси юқоридир.

ТЕХНОЛОГИЯНИ ТАРКИБ БИЛАН ВА УНИНГ ТАВСИФИ БИЛАН БОГЛИҚЛИГИ

4-жадвал

	Донабай ишлаб чиқарнш	Кўплаб ишлаб чиқариш	Узлуксиз ишлаб чиқарнш
Таркиб тавсифи	қўйи вертикал тақсимланнш қўйи горизонтал тақсимланиш Паст даражадаги расмийлик	ўртача вертикал тақсимланиш Катта горизонтал тақсимланиш Юқори даражадаги расмийлик	Катта вертикал тақсимланиш Касб горизонтал тақсимланиш Паст даражадаги расмийлик
Юқори самарали таркиб	Органик	Органик	Органик

Юқорида эслатиб ўтганимиздек каммеҳнат технология органик таркибли ташкилотларда ишлатилади.

Биз кўриб чиққан омилларни энг сўнгисида, яъни фирманинг таркибига атроф муҳитининг қандай таъсир кўрсатишида тўхталиб ўтамиз. Шуни аниқлаб олишимиз керак-ки, сиз атроф муҳит деб нимани тушунасиз? Унинг қўйидаги тушунчаси қабул қилинган - бу ташкилотга ҳамма томондан таъсир кўрсатувчи, аммо унинг назоратига буйсинмайдиган муҳитдир.

Тушунчани иккинчи қисми жуда муҳим. У ташкилотнинг ички ўзгаришларига диққат қилишга чақиради, сабаб, ташқи омилларга кўниқиш учун. Бу омилнинг руйхати етарли даражада катта: истеъмолчилар, таъминловчи ташкилотлар, рақобатчилар, давлат ва хуқуқ ҳизматлари, нихоят, сиёсат ва жамоа ташкилотлари.

Ташки муҳит фирмага ўзининг ўзгарувчанлиги билан таъсир кўрсатади.

Баъзи-бир ташкилотлар статик шароитларда, яъни рақобатчилар деярли йўк, янги технология йўқ, давлат ва жамоа ташкилотлари томонидан деярли таъсир

кўрсатилмайди. Табиийки бу шароитларда фирма ўз таркибини қайта қўриш зарурати туғилмайди.

Аммо замонавий тараққиёт даврида қойида бўйича, бу каби идеал шароитлар ишлашга имкон бериши қийин.

Кўпроқ тарқалган вазият: фирмалар ташқи муҳитнинг реактив-тезкор ўзгариши шароитида ишлайди. Фирманинг менежментни бу каби холатларда кўникиш учун ички таркибларига, биринчи навбатда яшаш учун катта диққат эътиборини қаратишга мажбур, ташқи муҳит қанчалик олдиндан айтиб бериладиган динамик ва мураккаб бўлса, шунчалик механик таркиблар алмашадилар ёки ўз ичига органик таркибларни киритадилар.

"Хукумронлик - назорат" омили биз томондан жадвалнинг алоҳида, унинг махсус хусусияти эвазига, учинчи устунига чиқарилган. Баъзи бир ғарб менежмент изланувчилари шуни таъкидлайдики, амалда фирма ёки корпорацияларнинг ташкилий таркибларини 40-50 фоизи ушбу омилга боғликдир. Бу холатда ташкилий таркиблар фирманинг хукмронлиги учун ички кураш назоратида бўлади. Бу борада менежерлар фирманинг мақсади ўрнига ўз бўлимлари ёки шахсий манфаатларини кўзлаб иш кўрадилар.

Хукмронлик омили яна ҳам катта даражадаги олий эшелонларда пайдо бўла бошлади. Қойидага биноан, улар зарурат туғилганда эскилик тарафдорлари бўлиб, катта қийинчиликлар билан хукм сўраётган бошқарув таркибини қайта қуришга розилик берадилар. Янгиликлар учун ташқаридан кучли тўртқилар ёки олий менежмент катта таркибий ўзгаришларга ижобий караши учун илғор курашчилар керак бўлади.

Фирманинг (корпорацнянинг) ташкилий таркиб танлашига таъсир кўрсатувчи омиллари хақидаги масалага якун ясаб, улардан энг сунгисини жадвалнинг учинчи устунида турувчисини кўриб чиқамиз. Бу аҳборот жараёнларини компьютерлаштиришдир.

Хозирги замон ғарб бизнесининг назарияси ва амалиёти шуни кўрсатадики, компьютер техникасини кенг ишлатилиши кўникиш тарихининг ажралмас қисмидир.

Бошқарувда компьютерлаштириш менежерлар ва бўлинмалар орасидаги горизонтал алоқаларни зарурий аҳборотдан бевосита фойдаланиш имконига эгалиги уларнинг тараққиётига имкон яратади. Техника жихатидан бу шу маънони билдирадики, менежерлар ўзларининг шахсий компьютерлари билан бир-бирларига махсус масалаларни ечишда тез боғланадилар. Аҳборотни компьютерлаштириш - бу кўникиш таркибининг бўлинмалари орасидаги алоқа усулидир: маҳсулот билан, венчурлар билан · инновация мутаҳассисларни бўлинмалари билан ва хоказолар.

Компьютерлар ва аҳборотнинг компьютеризацияланганлиги менежерлик корпусининг олий звеносига пастки савияларида нималар содир бўлаётганлиги хақида билиб боришига, ўзгаришлар киритишига кўмаклашади.

4.4.2. Менежментнинг ташкилий таркибларини такомиллашуви.

Бу тушунча дарслик мазмунида тўғридан-тўғри ва бевосита ўз ифодасини топган. Шахсан, таркиблар турлари тавсифларида ва хозирги ина сўз кетган, уларни танлашга таъсир кўрсатувчи омиллар хақида мулохазаларда қўшимча фикрларини кўриб чиқамиз.

Ғарбий адабиётда "Таркибни такомиллаштириш" термини қойида бўйича ишлатилмайди. Бу тушунча нейтралроқ сўзлар билан, масалан: таркибни ўзгартириш, таркибни алмаштириш, таркиб танлаш, интеграция қилиш ва бошқалар билан берилади. Кўриб турибмизки, улар ўзларида турли ташкилот бошқарув таркибини такомиллашув даражасини олиб юбордилар.

Бошқарув таркиб сохасидаги ўзгаришлар ва алмашувлар - бу ишбилармонлар дунёсида доимий жараёндир . ва ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятидан энг асосий тавсифдир, ўзгаришларнинг асосий дастаги - бу илмий техника тараққиёти ва рақобатдир.

Сунги ўн йилликда ташкилий таркибни яхлитланишини кўпайиши ҳисобига фирма ва корпорациялар ўзоққа чидамли бўлиб келади. Аввал улар бир неча авлодлар даврида ҳам ўзгармай қолар эди. Хозирда эса, ғарбий бизнес изланувчилари ва амалиётчиларни таъқидлашича, компания катта қайта-қуриш ишларини тамомлаши билан янгисини бошлаш зарурати туғиладн.

АҚШ, Ғарбий Европа ва Шаркининг ўртача индустриал давлатлари корпорация ва фирмалар бошқарувининг таркибини ҳар 3-5 йилда ўзгартириб турадилар. Шундай холатлар маълумки, йирик фирма раҳбарлари ўзларидаги ташкилий таркибларни ошқор қилишдан шу вақтга келганда аҳборотни эскириб колишини кўзда тутиб воз кечганлар.

Бошқарув таркибини қайта ташкил қилишнинг усуллари, шакллари турли-тумандир. Уларни биринчи йўналишларига жамлаш мумкин:

1. Таркибни ички оддийлаштиришлар ҳисобига такомиллаштириш.
2. Механик турдаги таркибни кўникиш таркибига алмаштириш.
3. Амалдаги механик таркибларни органик таркиблар билан бирлаштириш.
4. Курамалар яратиш.
5. Келажакда бўлиши мумкин бўлган таркиблар - модулли ва атомистик ташкилотлар.

Биринчи учта йўналиш бўлимнинг олдинги қисмида етарли даражада тушунарли қилиб берилган. Шунинг учун биз унча катта бўлмаган умумийлаштирувчи мисоллар келтириш билан чекланамиз.

1. Таркибни оддийлаштириш ҳисобига такомиллаштириш. Бу мунтазам таркибларни бошқарув савиялари сонини камайтириш ҳисобига яссироқ таркибларга айлантириш. Сунги кўпрок бошқарувни номарказлашуви ва менежменти қўйи савияларига хуқуқ бериш ҳисобига амалга оширилади.

Бу каби қайта қуриш қўлланмалари шунчалик каттаки, уларни тўла маънода инқилобий деб аташ мумкин. Мисол учун ташкили корпорация Женерал Моторс, унда 20-чи йилларда Альфред П. Слоун томонидан номарказтириш утказилган. Худди шу каби қайтақуриш бир қатор йирик корпорациялар: Женерал Электрик, Дюпон ва бошқаларда ўтказилган.

Корпорацияларда таркибни соддалаштириш штаб бўлимларини (ёки уларда ишловчилар сонини) дивизионал бўлинмалар сонини қисқартириш ёки мураккаб таркибни оддийроқча алмаштириш ҳисобига амалга оширилади. Масалан баъзи-бир унча катта бўлмаган фирмалар матрицали таркибдан унинг мураккаблиги учун воз кечиб мунтазаб вазифавий таркибга ўтмокдалар.

Яна шуни айтиш керакки, "таркибни соддалаштириш" тушунчаси унчалик тургун эмас. У фирманинг аниқ ишлаш шароитига, ташқи, вақтинчалик, фазавий ва бошқаларга боғлиқ. Баъзи бир фирмалар учун оддий ҳисобланган таркиб бошқалар учун мураккаб бўлиши мумкин. Битта фирма учун унинг ҳар ҳил тараққиёти даврида битта таркиб оддий ёки мураккаб бўлиши мумкин. Мисол тариқасида "Женерал Моторс" фирмасини келтириш мумкин, у 1984 йилда Слоун номарказлаштирилган, сунг 20 йил ўтгандан кейин ўзининг бир қисмини қайта ташкил қилди, уни марказлаштирди. Қайта ташкил қилиш ҳар ҳил турдаги автомобиллар чиқарувчи бўлимлар сони - бештадан учтагача камайтириш ҳисобига амалга оширди.

2. Механик турдаги таркибни кўникиш таркибига алмаштириш. Бу менежмент таркибини қайтақуришни кўпроқ радикал усулидир. Уни фирманинг фавқўлотдаги холларида, унинг хаётий фаолиятига хуруж қилишганда ишлатадилар. Аввал таъқидлаганимиздек, шундай қайта кўриш учун кучли сардор командаси керак. Тирик инсон бўлиб Крайслер корпорациясидаги машхур АҚШ менежери Ли Якокка ҳисобланади, у 1978 йилда компаниянинг президенти лавозимига кўтарилган.

3. Механик таркиблар ичида ҳар ҳил шаклдаги органик таркибларни бунёд этиш. Булар венчур,

инновация бўлимлар, бизнес-марказлар, бригада таркиблари, эксперт гурухларини бунёд этилиши керак. Тараққиёт топган давлатларнинг хозирги замон менежменти уларнинг зарурлигини, фирманинг самарали фаолияти учун бирламчи шароит ҳисобланади.

Таркибни илғор усулда тузишни яна бир мисоли бу "ЗМ" корпорациясини ташкилий таркибидир. У маҳсулот қойидаси бўйича қурилган бўлиб, бу каби ҳар бир бўлимда (венчур, марказ) маҳсулот тараққиёти ёки технологик жараённи тараққиёт топтириш учун лойиха гурухи мавжуд.

4. Конгломерат таркибини бунёд этиш. "Конгломерат" тушунчаси ҳар ҳил турдаги элементларни бирлаштирилишини билдиради.

Конгломератли таркиб бўлимлари ҳар ҳил белгилар билан кўрсатилган, фирмаларда мавжуд бўлиши мумкин. Масалан: биттасида вазифавий таркиб ишлатилса, иккинчисида дивизионал таркиб, худди шу принцип бўйича бошқасида матрицали таркиб ишлатилади. Шу билан бирга конгломерат бўлиб, ўта катта корпорациялар ҳисобланади, улар ўз ичига ўнлаб деярли эркин фирмаларни, корхоналарни олади. Бундай корпорацияларнинг олий менежменти қойида бўйича, ўзида молияга раҳбарлик қилишни сақлаб қолади.

Кўпчилик конгломератлар фақат ички ўсиш ҳисобига юзага келмасдан, балки бошқа фирмаларнинг қўшилиши ҳисобига юзаги келади. Мисол сифатида қўйидаги гигантларни келтириш мумкин: "Ай Ти Ай", "Оливетти", "Самсунг", "Пепсико" ва бошқалар. Конгломерат раҳбарияти ҳар бир ўзининг таркибига фирмага таркибини танлаб олишга яратади. Агар бирорта фирма самарасиз ишласа, уни тўла ташкилот учун зарарсиз сотиб юбориш мумкин.

5. Модулли ва "адхократик" ташкилотлар - булар балки келажак таркиблардир. Кўриб чиқилган менежментнинг ташкилий таркибларни қайта кўриш ва унинг тараққаётини ўзоқ даврини ўз ичига қамраб олади, шу жумладан, охирги ўн йилликни ҳам. Шу билан бирга барча изланувчилар, мутахассислар, амалиётчилар жамоа

ишлаб чиқаришнинг 90 йиллардаги тараққиётини баҳоланишини сифат бўйича янги ҳисоблайдилар.

Кейинги босқич - индустриал босқичдан ахборот босқичига ўтишда улар бир ҳил фикр юритадилар. Бу ишлаб чиқаришнинг инқилобий қайта кўрилиши бўлса, олимларнинг олдиндан бериладиган маълумотига қараганда, менежмент таркибида ҳам инқилобий қайта кўришни уйғотилиши керак. "Женерал Электрик" корпорациясининг бошқарув раиси Дж. Уэлчнинг айтишига қараганда, 90-чи йиллардаги тезкор ўзгаришлар 80-чи йилдагига қараганда бизлар учун гўёки сайлгоҳ бўйлаб сайр қилиш каби туйилади. Борган сари рақобат тобора шавқатсиз бўлиб боради. Такомиллашув савияси, интилишимиз сайин юқорилашиб боради.

Олимларни олдиндан айтган гапларига қараганда, жамият тараққаётининг ахборот давр босқичи ёки супериндустриал цивилизациясида бюрократия янги шаклдаги ташкилот билан алмашади. Бу эса, корхона-модулларни бирлашмаси бўлиб, уларга бўлган талабга асосан бунёд этилади ва йўқотилади.

Баъзи бир олдиндан башорат қилувчи мутахасислар "атомистик" ташкилотларни пайдо бўлишини башорат қиладилар, уларга тўғридан-тўғри маъмурий буйсиниш бўлмайди. Бу каби ташкилотларнинг элементлари бир-бири билан ўзаро корпоратив маданият ва телеалоқа йўллари билан боғланган бўлади.

Органик таркибларни яқинроқ шаклини фараз қилиб, моделли ва атомик ташкилотлар янги ички тавсифга эга бўладилар, аммо ўтган замондаги таркибга қараганда ҳамма томондан қарама-қарши таркибга эга бўладилар. Шунинг учун менежмент таркиби битта истеъмолчи учун ишлаши шарт бўлади.

МУҲОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Менежментни ташкилий таркиби ва унинг элементларига тушунча беринг. "Расмий" ва "Норасмий" таркиблар нима дегани.

2. Механик ва таркибий таркибларни солиштирма тафсифини беринг, қандай белги мажмуаси билан уни кўриш мақсадга лойиқ бўлади? Сизнинг фикрингиз бўйича: 1) Механик таркиб тушунчаси ўрнига "Бюрократик таркиб" тушунчасини ишлатиш мумкинми?

2) "Механик таркиб" ва "Органик таркибларни" умумий маъноси уларнинг номи асосида тавсифини тушуниш мумкинми?

Жавобларингизни асослаб беринг.

3. Вазифавий ва дивизионал таркиблари - бу бошқарувни департаментализация қилиш натижасидир. Шунга изоҳ беринг, бу нима дегани? Таркиблар турларини номларига тафсиф келтиринг. Зарурий чизмаларни чизинг.

4. Мунтазам таркиб Хокимликни қандай тақсимида (вертикал ёки горизонтал бўйича) асосланган? Ушбу таркибни тасвирлаб беринг. Механик таркиб синфига тааллуқли белгиларни ажратиб кўрсатинг.

5. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиблар чизмасини келтиринг. Уларнинг мукаммал тафсифини беринг.

6. Лойиха таркиби механик турдаги таркибдан нима билан фарқ қилади? Уни яратилиш тарихини тасвирланг.

7. Матрицали таркибни тафсифини беринг.

8. Венчур ва инновацион таркиблар, органик (лойиха) таркибларининг янги турларини тушунтириб беринг, нима учун булар бундай номга эга? Уларнинг замонавий менежментдаги аҳамиятини баҳоланг.

9. Ташкилий таркибни танлашда таъсир кўрсатувчи омиллар тафсифини беринг (юқоридаги жадвалга қаранг).

10. Замонавий менежмент ташкилий таркибини қайта танлаш йўналишларини кўриб чиқинг, мисоллар келтиринг.

5. БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ВАЗИФАЛАРИ.

5.1. БОШҚАРУВ ВАЗИФАСИНИ УМУМИЙ ТАВСИФИ.

Бошқарув - бу ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиши учун йўналтирилган жараёндир. Бу бошқарув фаолияти ҳаракатининг кетма-кет бажариш жараёни бўлиб, фирманинг бир қатор ишлаб чиқариш ва ижтимоий масалаларини ечиш ва уларни амалга ошириш учун зарур. Бу ҳаракат бошқарув вазифаларини бажариш деб аталади.

"Функция" сўзи лотин тилидан келиб чиқкан бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради.

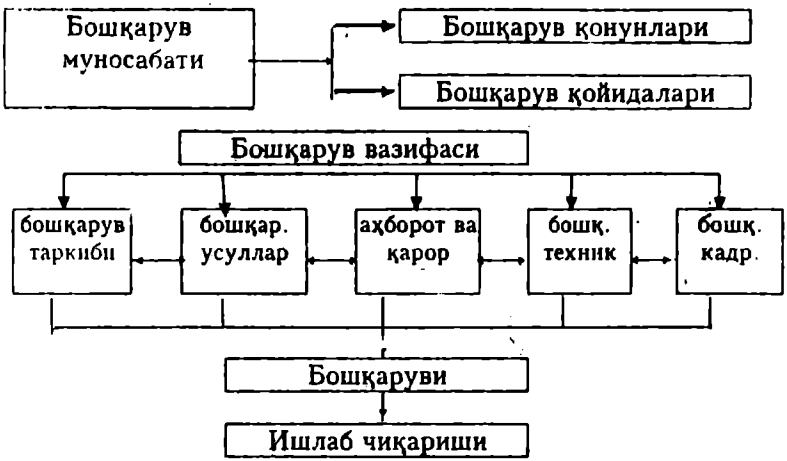
Бошқарув вазифалари - бу бирор объектга раҳбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури деб тушунилади.

Бошқарув вазифалари ўзининг таркиби билан бошқарув технологиясини бунёд этади. Бошқарув вазифасининг маъносига иккита элемент киради: у аввал тизимда *нима* қилинаётганини белгиласа, сўнгра *қандай қилиб* саволига жавоб беришни билдиради. Илмий менежментнинг тойифавий тўпламида вазифаларга марказий ўрин берилади. Бу қўйидаги чизмада яхши намоён бўлади.

Менежерлар меҳнатининг вазифавий тақсимланиши илмий менежмент мактабида яратилган. Унинг асосчиси француз олими А.Файолдир. У менежментнинг 5 та етакловчи қойидасини ажратиб кўрсатади: олдиндан кўриш, ташкилот, буйруқ бериш фаолияти, мувоффиқлаштириш ва назорат қилиш. Бир вақтда А.Файол барча вазифаларни олтита гурухга тақсимлади: 1) ишлаб чиқариш, 2) молия, 3) назорат, 4) ҳисоб китоб, 5) маъмурият, 6) техника хавфсизлиги.

БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИ

Чизма 11



Менежментни тараққиёт қилишда бошқарув вазифасида бошқа вазифа руйхатлари пайдо бўлди. Буларга қўйидаги бошқарув фаолият турлари киради: масалаларни ечиш, алоқа йўллари, баҳолаш ва бошқалар.

Ғарбий менежментнинг замонавий назариясида бошқарув вазифаларини тақсимлаш туркумларида иккита ёндашув мавжуд:

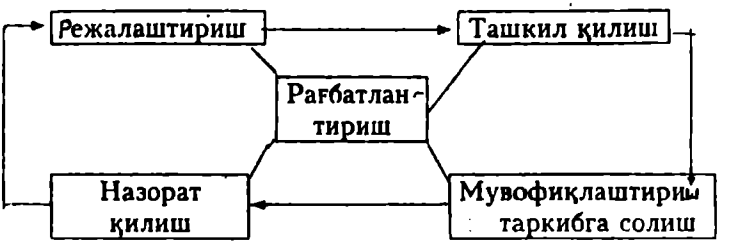
Биринчи ёндашув: бошқарувни умумий, универсал вазифаларини ажратиб кўрсатиш. Улар ҳар қандай ташкилотда бошқарув жараёнини мазмунини изхор этади ва субъект бошқаруви уни хусусиятга боглиқ эмас. Бу гурух вазифаларига қўйидагилар киради:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- мувофиқлаштирилган ва таркибга солиш,
- назорат;
- рағбатлантириш.

Бу бошқарув вазифаларини амалга ошириш таркибини қўйидаги чизмада кўриш мумкин.

БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИНИ АМАЛГА ОШИРИШ

Чизма 12



Кўриб турибмизки, рағбатлатириш вазифаси бошқа вазифалардан устун бўлиб турибти.

Иккинчи ёндашув: менежменти вазифаларни туркумланиши бошқарув объектини хусусиятини баҳолашга асосланади. Бу холда ишлаб чиқариш бошқарувида бугун бир тизимнинг аниқ вазифалари ажратиб кўрсатилади.

Масалан, замонавий ғарбий фирма (копорация) 20-25 дан кам бўлмаган (базида 40 гача) ички ва ташқи ишлаб чиқариш вазифасига эга. Улар қўйидагилар:

1. Асосий ишлаб чиқаришини бошқаруви.
2. Ердамчи ишлаб чиқаришни бошқаруви.
3. Ҳизматга ишлаб чиқаришни бошқаруви.
4. Маркетинг бошқаруви.
5. Молия бошқаруви .
6. Сифат бошқаруви.
7. Меҳнат бошқаруви.
8. Янгилнклар киритиш бошқаруви.
9. Ходимлар бошқаруви ва бошқалар.

Бу бўлимда биз асосан биринчи гурух вазифаларини - универсал вазифаларни, яъни режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш. Шу билан бирга биз уларга кисқа тавсифлар бериш билан чекланамиз, чунки ҳамма кайд қилинган вазифалар дарсликни тегишли бўлимларида тўла берилган. Баъзи бир бўлимларда менежментнинг умумий вазифалари

кўриб чиқилади: рағбатлантириш, қарор қабул қилиш, алоқа йўллари ва бошқалар.

Иккинчи гурух бошқарув вафизаларига келсак, уларнинг катта қисми махсус дарслик предмети ҳисобланади. Шу билан уларнинг баъзи бирлари, масалан, бошқарувни сифат вазифаси, маркетинг вазифаси, ходимлар бошқаруви ушбу дарслик доирасида кўриб чиқилади.

5.2. РЕЖАЛАШТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ.

Ташкилотларда (корхона, фирмаларда) бошқарув жараёнининг биринчи занжири бўлиб, режалаштириш вазифаси туради. Бу фирманинг менежер корпусининг иши бўлиб, фирманинг мақсадларини аниқлаш, уларга эришишнинг йўли ва воситаси билан боглиқдир.

Режалаштириш вазифалари қўйидаги учта саволга жавоб бериши керак.

1) Хозирги вақтда бизнинг ахволимиз қандай? Ташкилотни шундай муҳим сохаларда - молия, ишлаб чиқариш, маркетинг кабиларни кучли ва заиф томонлари таҳлил қилинади. Бу тахлил фирманинг реал имкониятларини аниқлаш учун керак бўлади.

2) Кайси йўлдан биз юрмоқчимиз? Қушимча равишда бошқа икчи муҳит омилларидан тахлил қилинади: иқтисодий шароитлар, технология савияси, ташкилотдаги ижтимоий ва маданий ўзгарчшлар. ташқи муҳитнинг ижобий ёки салбий таъсир кўрсатишига баҳо берадилар: рақобат шарти, қонунлар, сиёсий ахвол ва бошқалар. Натижада раҳбарият қандай мақсадни кўзлашни ва унга эришишга нималар халақит беришини аниқлайди.

3) Буни биз қандай қилиб бажарамиз? Менежмент умумий ва аниқ доирада ишловчилар қўйилган масалани ечиш учун нималар қилиши кераклигини аниқлайди.

Режалаштириш кенгроқ кўрилмоги керак - бўлган усул. Бу усул ёрдамида раҳбарият барча ташкилот аъзолари

ҳаракатларини ягона йуналишга, унинг умумий мақсадига эришишига сафарбар қилади.

Режалаштириш жараёни бир неча босқичлардан ташкил топган:

1. Ташкилотнинг бош мақсади аниқланади яъни фирманинг (корпорациянинг) хаёт кечиришдан мақсади. Бу каби мақсад ташкилотни хусусияти билан боғлиқ. Масалан: IBM корпорациясининг мақсади - ҳисоблаш аппаратини етказиб беришдан иборат, банкнинг мақсади - фирмаларни кредит билан таъминлашдан иборат.
2. Ташкилотнинг фаолиятини аниқлаш. Бу жараён бир вақтда менежментнинг барча савияларида ўзаро мувофиқлаштирилиб амалга оширилади. Юқори савияда бу масала одатда товар ҳизматининг аҳамиятини ва сифатини аниқлайди, қўйи саволларда эса булар аниқ масалалар, аниқ ракамлар билан иш олиб борилади, қандай деталлар партиясини, рақамлар даврида, қандай корхонада ишлаб чиқариш.
3. Бажариладиган ишлар режасини қўйидаги масала лар бўйича тузиб чиқиш. Бунга ечиладиган масаланинг самарали эканлигини аниқловчи стандартлар ишлаб чиқиш киради.
4. Режаларнинг бажарилиши умумий йўналишни ҳар бир бошқарув савиясида ишлаб чиқиш.
5. Режаларнинг бошқарилишини аниқ қойида ва мулоҳазаларини ишлаб чиқариш. Мулоҳаза деганда, кўйилган масалани ечишда биридан кейин бири бажариладиган ҳаракталар тушиниладн. қойидалар маҳсус ва аниқ кўрса малар у ёки бу ишни бажариш ёки бажармасликка ҳизмат қилади.

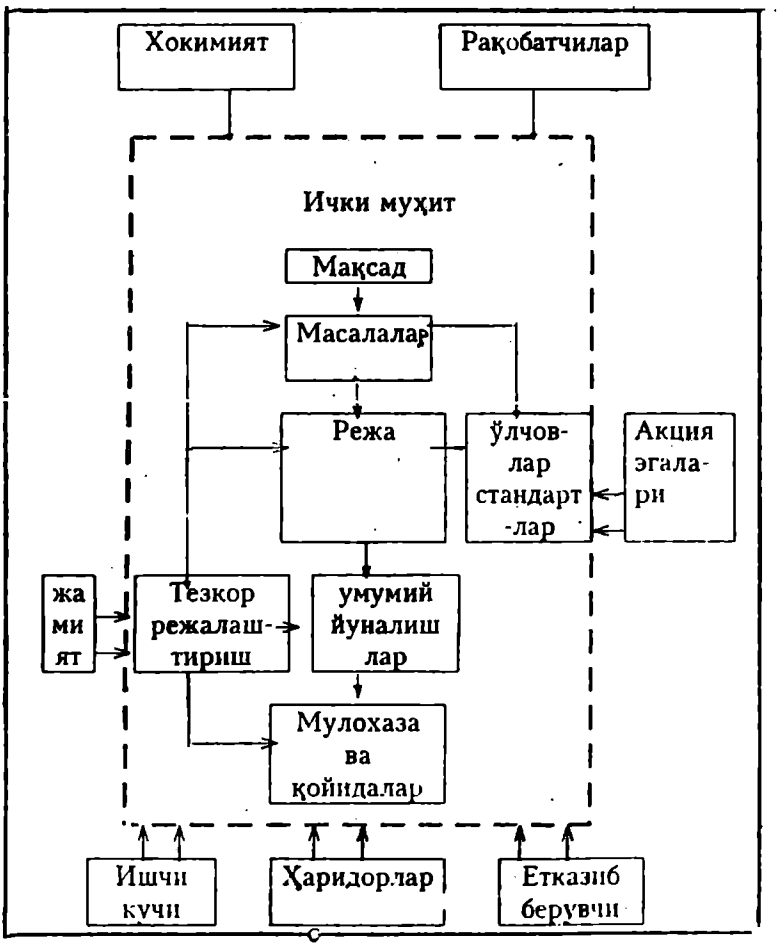
Режалаштиришнинг вазифларини менежментдаги кўриб чиқилган тавсифларини намойиш этилишини қўйидаги режалаштириш жараёни чизмасида кўриш мумкин, (чизма 13).

Ташкилотнинг ички муҳити тўғри бурчакли тўртбурчак шаклида кўрсатилган, улар доирасида эса,

режалаштириш амалга оширилади. (вертикал бўйича қаранг), ташқи тўртбурчакда биз ташқи муҳитнинг шартлари ташкилот фаолиятига қандай таъсир кўрсатилади, шу жумладан режалаштириш вазифаси ҳам.

РЕЖАЛАШТИРИШ ЖАРАЁНИ

Чизма 13.



Бу бир томонидан шундай таъсир кўрсатувчи омиллар йиғимию - жамият, хокимият, рақобатчи - бошқа томондан фирманинг аниқ фаолиятини қандай даражада боғликлигини билдирувчи омиллардир.

Чизманинг икки тўртбурчагида чап ва ўнг томонда иккита кўрсатгич келтирилган, уларга алоҳида тўхталиб ўтиш зарур бўлади. Ўнгдаги кўрсатгич - ўлчовлар ва стандартларни кўрис чиқамиз. Ушбу кўрсатгични белгиловчи тўртбурчак биринчи навбатда масалаларни ишлаб чиқиш босқичи билан ва бевосита режани тузиш билан боғликдир.

Ўлчовлар ишлаб чиқариш мақсадини аниқлайди ва бир вақтда унга эришишни муваффақиятлигини кўрсатгичи бўлиб ҳизмат қилади, ҳамда корхонанинг алоҳида бўлинмаларини ёки алоҳида фирмаларини фаолиятини мувоффаклаштиришга кўмаклашади. Ҳар бир алоҳида бўлинма учун фирманинг режа доиралари аниқ режалар ишлаб чиқиш жараёнида маълум кўрсатгичларни белгилайди, (меъёрлар, стандартлар). Бу кўрсатгичларга сон ва қиймат ўлчови ўрнатилади.

Уларга қўйидагилар киради:

1. Ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг тури ва хажми.
2. Маҳсулотни ишлаб чиқариш учун бирламчи ресурслар.
3. Киймат кўрсатгичлар тизими, стандарт ишлаб чиқариш ҳаракатлари, ҳар ҳил турдаги ҳаражатлар системаси, маош ҳаражатлари ва бошқалар.

Бу кўрсатгичлар тизими ташкилотни ҳар ҳил бўлинмалрн учун чекланишлар тизими деган ном олган.

Хозирги вақтда Fарб бизнесида бошқа ёндашув кенг тарқалган - ҳар бир ишлаб чиқариш бўлинмаси учун ягона кўрсатгич - фойда белгиланган. Бу ёндашув катта корпорациялар учун тавсифи бўлиб, улар ўз ичига кенг доирадаги ишлаб чиқаришни олади (фирмалар, корхонлар) баъзида улар ўзаро бир-бири билан боғлиқ ҳам бўлмайдилар. Бўлинмалар орасида ҳисоб-китоблар бозор ёки ички нарх билан олиб борилади.

Бўлинмалар зарурий материалларни ташқи етказиб берувчилардан сотиб оладилар.

Чизманг тахлилини тугатар эканмиз, бир неча сўзни чапда ички тўртбурчакдаги - оператив режалаш хақида айтиш зарур. Инглиз тилида бу тушунча сўз бирлашмалари билан ифодаланган реактив режалаштириш (*reactive planning*). Чизмадан кўриниб турибдики, у режалаштириш жараёнининг ҳамма жойида бўлиши мумкин ва бу жараён оператив (тезкор) аралашмани билдиради, агар ички ва ташқи шароитлар кутилмаганида бирданига ўзгарса.

Режалаштириш ташкилотда икки турга бўлинади: истиқлол режалаштирилиши (бизнес режа) ва жорий режалаштириш. Биз юқорида кўриб чиққан чизма ҳар иккала тур учун умумий бўлган тавсифни акс эттиради. Аммо уларнинг ҳар бири катта сондаги ўзига мос хусусиятларга эга. Бу айниқса истиқлолни режалаштирилишига тегишли, кайсики, ҳозирги ғарбий ишлаб чиқаришда стратегик режалаштириш ундан ҳам кўпроқ-стратегик бошқарув белгиларини қабул қилиб олди. Дарсликнинг ушбу қисмида биз жорий режалаштириш тавсифига унча учта катта бўлмаган қўшимча киритиш билан чекланамиз.

Жорий режалаштириш жараёни маъмурият ёки акция эгалари мажлиси истиқлол режаси вариантларини маъқулланганидан кейин бошланади. Унинг асосида ҳар бир ишлаб чиқариш бўлинмаси учун топшириқлар тақсимланади. Ишлаб чиқариш директори уч ойлик режаларни, маҳсулот турини уч ойда ва унинг бир ойига, маҳсулотни ишга тушириш ва ишга тайёрлаб чиқариш графигини ҳисоблаб чиқади. Ҳисоблар ЭҲМ да ишлатиш, математик ва моделлаштириш усуллари ёрдамида бажарилади. Ишлаб чиқариш бўлинмалари режа-топшириқларни фирманинг аҳборот-ҳисоблаш марказидан олади. Худди шу электрон-ҳисоблаш тизими маҳсулотни ишлаб чиқаришга киритиш ва таёрлаб чиқариш графигини тайёрлайди.

Жорий (оператив) режалаштириш кучга киради, у ҳам асосан аҳборот-ҳисоблаш марказида бажарилади. У

графикларни аниқлаштирибгина қолмай, балки ишчи кучини тартибга солишга, молия ва моддий-техника таъминотига ҳам тарқалади.

5.3. ТАШКИЛОТНИНГ ВАЗИФАЛАРИ.

Бу вазифа менежментнинг энг муҳим вазифасидир. Кенг маънода - бошқарув ходимларининг корхонани (фирмани) мутадил ишлашига йўналтирилган фаолияти туридир.

Ташкилот вазифаси корхонанинг шундай таркибини яратиш жараёники, унда одамларни биргаликда самарали ишлашига, умумий мақсадга эришишга имкон яратади. Бу таркиб белгиланган режаларни бажариш учун зарур бўлган маълум инсон, материал ва молия ресурсларини жамланишини ўз ичига олади.

Шундай қилиб ташкилот вазифаси энг яхши тарзда режалаштириш билан боғлиқ; у стратегик ва жорий режани амалга оширишида бирламчи қадам ҳисобланади. Режаларда белгиланган вазифалар фирманинг ташкилий таркиб жараёнини мужжали бўлиб қолади. Бу жараён қўйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- Корхонанинг мақсад ва вазифаларини белгилаш.
- Қўйилган вазифаларни бажариш учун керакли иш турларини аниқлаш.
- Амалдаги инсон ресурсларини, ишчи кучини баҳолаш.
- Вазифаларни ва инсон ресурсларини ташкилий таркибларга гурухлаш (вазифалаштириш ва департаментлаштириш)
- Ҳар ҳил савиядаги бошқарув ходимларини аниқлаш ва уларни баҳолаш.
- Корхонадаги ўзига хос фаолият турларини аниқлаш.
- Вазифавий кўрсатмаларни, чизмаларни, меъёрномаларни расмийлаштириш ва тасдиқлаш.

Келтирилган босқичлар руйхатидан кўриниб турибдики, менежментнинг ташкилотчилик фаолияти иккита муҳим нуқтаи-назарни ўз ичига олади:

Бўлинмаларни бажарадиган мақсадига қараб ишларни, вазифаларни тақсимлаш (2,3,4, босқичлар).

Ишларни, уларнинг маънавий аҳамиятининг даражасига қараб тақсимлаш.

Биринчи тақсимлаш - хақиқатга яқинроқдир. Бу бажариладиган ишларни вазифавий тақсимлаш (иҳтисослашиш). Масалан кичик корхона бизнеси барча бош вазифаларни битта одам (тадбиркорни ўзи) бажаради. Иш хажмини ошиши тадбиркорни уларни бажариш учун яна одам ёллашга мажбур қилади. Қўшимча одамларни пайдо бўлиши, ушбу корхонани ишини бошланишидир.

Бу каби вазифавий тақсимланиш аввал вертикал бўйича амалга оширилади ва менежментни камида иккита савиясини кўзда тутади: раҳбарлар ва иш бажарувчилар.

Қойидага асосан фирма, корпорациялар кўп савияли менежментга эга, улар мансабларига қараб бошқаришни амалга оширади. Бу мансабни бошида, масалан, бошқарувчи қўйи савиядаги (учинчи, тўртинчи ва бошқалар) аниқ меҳнат жараёнини бажарувчи ишловчилар туради.

Аммо меҳнатни вертикал бўйича тақсимланиши (тобелилига қараб) ҳамма вақт ҳам хукм сўравермайди. Агар ташкилотни ташкилотни ўсиши давом этаверса, унда янги турдаги вазифа тақсимланиши пайдо бўлади - горизонтал бўйича. Бу икки меҳнатни қисмларга тақсимланиш жараёни, малакаси анча паст (тор) мутаҳассислар орқали бажариладн ва яхши натижалар беради.

Бўлимнинг иш хажми кўпайса, унда ходимлар сонини оширишга тўғри келади, бу эса меҳнатни тақсимланиш турлари, фирмада ҳар хил ҳизмат ва бўлинмалар бунёд этилиши билан боглиқ. Бу жараён ғарбий менежментда битта сўз билан белгиланади - департаментация қилиш (departament - бўлим).

Департаментлаштириш - бу бир-бирига ўхшаш вазифаларни ёки ташкилот (бўлими) бошқарувининг асосий иш турларини гуруҳлашдир. Улар корхонанинг барча ресурсларини самарали мувофиқлаштириш мақсадида бунёд этилади. Корхона бўлими, ҳизматчиларни таркибини ва фаолиятини тавсифлашга қаратилган масаларга дарсликнинг сўнги бўлимларида тўхталиб ўтилади.

Ушбу ташкилот бўлимларини кўриб чиқиш давомида, улар қандай асосда бунёд этишини кўрсатиб берамиз: фаолият тури бўйича (вазифа бўйича), фирмада тайёрланадиган маҳсулот бўйича, истеъмолчи бўйича, ҳудудий белгиси бўйича ва ҳаказо. Қуйидаги келтирилган тўртта тушунчалар ушбу холатни аниқ кўрсатиб беради.

Менежмент ташкилий вазифасининг муҳим томони - бу бошқарувни олий ва қуйи савиялари орасидаги муносабати масаласини ечишдан иборатдир. Бу масала менежментни ҳуқуққа эгалик, жавобгарлик фаолиятини тавсифини исботидир (5 босқичга қаранг). Раҳбариятни бошқарув савиялари орасидаги алоқасини ўрганиш воситаси бу ҳуқуққа эгаликни белгилашдир. Бу тушунча билан биз дарсликни аввалги бўлимларида учрашган эдик. Ҳуқуққа эга бўлиш бу бошқарув тушунчаси сифатида масалани ечимини ўз зиммасига олувчи шахсга бериш, деган маънони билдиради.. Бу ерда бундай шахс ўзи билганича моддий ва молия ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлади. Бошқарувни олий, ўрта ва қуйи савияларида ҳуқуқни ишониб топшириш, ташаббусли фикр юритувчи раҳбарга айланишига имкон яратади. Ҳар ҳил савиядаги бошқарув ходимларини жавобгарлик ва ҳуқуққа эгалик турларини мақбул усулини излаб топиш фирманинг менежмент фаолиятини ташкил этилишдаги муваффақиятлик гаровидир.

5.4. МУВОФИҚЛАШТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ.

Фирманинг мақсадига мувофиқ режани кўп минглик бажарувчиларни бир-бирига мос ҳаркатга келтиришни

мувофиқлаштирувчи вазифа, деб билсак бўлади. Мувофиқлаштириш вазифасининг асосий масаласи, барча ишлаб чиқариш жамоасининг ишини бир текисликда таъминлашдан иборат.

Мувофиқлаштириш бошқарувда ишлаб чиқариш тизимидаги ҳар ҳил бўлинмаларнинг ўзаро ҳаракатини ўрнатиш каби амалга оширилади. Моддий ва молия ресурсларини тартибга солиш ҳам мувофиқлаштириш вазифасига киради.

Мувофиқлаштириш - бу раҳбар фаолиятини энг юқори савияси, одатда олий ёки ўрта бошқарув бўғинида амалга оширилади.

Бу вазифа ташкилий вазифа билан бир қаторда раҳбарнинг ишида салмоқли ўрин эгаллайди. Гап шундаки, бўлим ходимлари орасида вазифаларни, мажбуриятларни ва фаолият турларини тақсимланиши унинг раҳбаридан барча турдаги ишларни олдин ўйлаб кўрилган мувофиқлаштиришни талаб қилади, сўнгра бу мувофиқлашувни барча бошқарув жараёнида қўллаб-қувватлашни талаб қилади.

Фирманинг (корпорациянинг) фаолият доирасидаги стратегик масалаларни ечишда, фаолиятини мувофиқлаштиришда олий раҳбарлар - маҳсус мутаҳассисларга суянган ҳолда, директор корпуси бажаради.

Мувофиқлашувни муваффақиятли бўлиш гарови бўлиб аҳборот ва уни олиш, ишлов бериш билан банд бўлган барча ҳизматлар ҳисобланади. Менежер-раҳбар унга келиб турган маълумотлар асосида, ўзининг қўл остида ишловчиларнинг келажак ва жорий фаолиятини мувофиқлаштирувчи бўлиб, у катта билимдонликга ва аналитик ақлга эга бўлиши керак.

Жорий мувофиқлаштиришнинг бир қисми тартибга солиш ҳисобланади. Бу бошқарув фаолиятининг тури бўлиб, тизимнинг ҳар ҳил элементларини бир-бирига муносабатлигини, графиклар, ишлаб чиқариш меъёрларини, режа топшириқларидан оғиш ҳолларини бартараф қилишга йуналтирилгандир. *Созлаш* - бу мураккаб бошқарув механизми бўлиб, унинг марказий

бўгини бўлиб ҳам аҳборот ҳизмати ҳисобланади. Аҳборот ҳизматларининг барча тури фирмада автоматлаштирилган, жорий аҳборот тўплаш операцияси (ЭҲМ) ёрдамида тезкор бажарилади. Топшириқ қўйи звено раҳбарларига ёки бевосита иш бажарувчиларга: смена бошлиқларига, технологларга, режалаштирувчиларга, мутахассисларга, усталарга келиб тушади.

5.5. НАЗОРАТ ВАЗИФАЛАРИ.

Назорат масаласига кўлланмада бутун бир бўлим ажратилишига қарамай, бу қисмда унинг баъзи бир томонларини тавсифлаш билан чекланамиз.

Бошқарувда назорат вазифаси бир жараён сифатида кўриб чиқиладн. Унинг ёрдамида раҳбарият режани бажарилиш холати хақида, масалалар ечилишининг кетиши хақида аҳборот олиб туради. Бу жараён андозалар ўрнатишда хақиқий эришилган натижаларни ўлчашдан ва агар натижалар, ўрнатилган андозалар ўртасида катта тафоввутлар бўлса, уларнинг ҳаракатларини кузатиб боришдан иборатдир. Назорат ёрдамида ташкилот (фирма) менежменти, уларни амалга ошираётган қарорларини тўғрилигини аниқлаб беради. Назорат зарурлигининг энг асосий сабаби шундаки, ташкилот ўзини камчилик ва ҳолатларини ўз вақтда аниқлаб бориш қобилиятига эга бўлиши, уларни мақсадга эришишидан олдин тузатишлари керак.

Назорат вазифаси ҳисоб-китоб вазифаси ва тахлил билан ўзаро боғлиқ. Ҳисоб-китоб пул холларда назорат воситаси ҳисобланади. Тахлил асосида бошқарув объектини ахволи, қўйилган масалалар ечимининг натижалари ва потенциал имкониятлар баҳоланади. Назорат менежментининг юқорида келтирилган умумий вазифалари: режалаштириш, ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш билан боғлиқдир.. Уларнинг ҳар бири ўзида назорат белгисига эга, шахсан олинаётган натижаларни ўрнатилган андозалар, ўлчовлар билан таққослашдир. Менежер-раҳбар назорат вазифасини бажаради, у қўл остидагилар олдига қўйган масалани ечишдан бошлаши керак.

Олий бўғин раҳбарлари ушбу вазифани яна бир босқич олдин режалаштириш даврида бошлашн керак. Ташкилотдаги (фирмадаги) назорат мувофиқлаштириш вазифасига ўхшаб ҳар ҳил бўлинмалар фаолиятини бирлаштиради. Назоратсизлик ташкилотда тартибсизликларни келтириб чиқариши мумкин. Уч ҳил назоратни фарқлаш мумкин ва зарур: олдиндан, жорий ва натижавий. Олдиндан бўладиган назорат бошқарув масалаларини ечмасдан, яъни иш-бошланишидан олдин амалга оширилади.

Бу фаолият, мақсад ва вазифасини аниқлашдан операцияларнинг режалаштирилиши, масала ечишдан олдин, аниқлаш даврида олиб борилади. Олдиндан ўтказиладиган назорат ишлаб чиқилган қойидаларни, мулохазаларини натижасини, ҳамда келажак бошқарув жараёнини маъқул бўлган турлари тавсифини моделлаштириш йўли билан тахлил қилиш билан амалга оширилади. Бу турадаги назорат қуйидаги учта муҳим сохада: инсон, материал ва молия ресурсларининг тахлил қилишда ишлатилади. У ўзини гўёки "лойиха" назорати қилиб кўрсатади ва тизимнинг барча элементлари олдиндан текшириб кўрилади.

Жорий ёки тезкор назорат - бошқарув ёки хўжалик операциясини бошланишидан то талаб қилинадиган натижага эришишгача амалга оширилади. Жорий назоратнинг мақсади - кўзлаган режалардан, кўрсатмалардан огишни ўз вақтида аниқлаш, ташкилот фаолиятидаги хатолар ва огишларга йўл қўймасликдан иборатдир. Қойида бўйича бу раҳбарнинг вазифасидир.

Жорий назорат менежернинг олий раҳбарга буйсунувчи махсус назорат бўлими орқали амалга оширилиши ҳам мумкин. Бу каби назоратнинг самараси бир қатор шартлар орқали аниқланади. Улар ичида асосийлари қўйидагилардир:

1. Назорат идорасини ташкилот раҳбариятига бевосита буйсуниш. Чизмадан назорат идораси ва менежментни юқори савияси орасидаги алоқа чизиги орқали акс эттирилади.

2. Назорат ҳизматини текширилувчи ҳизматлардан маъмурий эркинлиги. Буни улар орасидаги ўзаро муносабатни йўналиши билан тушунтириш мумкин.

3. Чизмадан кўриниб турибдики, назорат объектларидан аҳборот ўртасидаги бўғин қўйи ва ўрта савияларни четлаб ўтиб, бевосита назорат идораларига келиб тушади.

Жорий назоратнинг аниқ усул ва шакллари турли-тумандир. Улар иккита омилга боғлиқ-объектив тавсифи ва субъектив режа омиллари. Биринчиларига ташкилотда қабул қилинган назорат қоидаси ва мухокамлари киради. Иккинчи гурух омиллари-раҳбарнинг шахсият сифати билан аниқланади. Демократик ва либерал бошқарув усулини ёқловчи менежерлар ишларини назорат қилувчи ҳизматларни имконли салбий ҳиссиётларини ҳисобга оладилар. Бу каби холларда улар ушбу назоратни зўрлаб эмас, одамларда йўл қўйилган ҳатолар учун кўрқув ўйғотмасдан амалга оширадилар. Бир қатор хатоларда бу каби раҳбарлар биринчи даражага назоратни ижобий томончини бўртириб кўрсатадилар. Бунда улар ҳизматчиларнинг муваффакиятли ҳаракатлар тарафдори эканликларини билдирадилар.

Бошқарув фаолиятида назорат ишлатишнинг бошқа нуқтаи-назари ҳам бор. У катта даражада қаттиқ кўл раҳбарларга таъалуқлидир. Менежерлар томонидан назорат жараёнини шундай ўтказилиши ҳизматчиларга қандай таъсир қилиши ва уни амалга ошиш даражасини кўрсатиб борадилар.

Уларнинг фикрича, бу каби назорат ўзига мақсад қилиб хатоларни ёки интизом бузилишини белгилаш эмас, балки уларни бартараф қилиш мақсадини кўяди. Бу усулда менежерлар ўз фаолиятларини назорат қиладилар, онгли равишда ҳатоларга йўл қўймасликка ҳамда қоидаларни бузишдаи ўзларини тийишга ҳаракат қиладилар.

Бу жорий назоратнинг самарали шакли бўлиб, катта аҳамиятга эга. Чунки инсон хулқида салбий ўзгаришларга эга уни рад қилиб бўлмайди. Аммо тараққиёт топган

давлатларда, замонавий менежментда ташкилотнинг асосий бойлиги деб инсонни кўриниш деб ҳисоблайдилар.

Учинчи тур назорат, сўнги назорат, яъни хал қилинган масалалар назорати. Ғарб менежменти назариячиларини фикрича сўнгги назорат иккита мақсадга эга:

1. У раҳбариятга фаолият турларини режалаштириш учун зарур бўлган аҳборот беради (ўхшаш ёки бажарилган ишладан фикрланувчи).
2. Ишга кизиқтиришга имкон яратади. Бу ерда назоратни шундай фойдали томони ишлатиладики, биз у туғрисида юқорида сўз олиб борганмиз:- яъни, муваффаққиятли бажарилган ишни рағбатлантириш. Бу рағбатлантириш фақат маънавий бўлиб қолмасдан, биринчи навбатда моддий усулда ҳам бўлиши керак.

Ташкилотнинг менежерлар корпуси фаолиятида назорат муаммоси яна бир қатор муҳим муҳокамаларга эга. Бу назорат шакли ва усули, назоратни аҳборот жараёнлари билан алоқаси, унинг самараси бўлиш шарти, назоратда инновация ва бошқалар. Уларни тахлилига ва бир вақтда кўрилган масалаларга қўшимча қилиб биз назорат хақидаги алоҳида бўлимни ажратамиз.

5.6. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛИ САВИЯЛАРИДАГИ БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИ.

Бу бошқарувни олий, ўрта ва қўйи буғинларидаги менежерлар қандай вазифаларни бажаришлари ва бошқа масалаларни ўз ичига олади.

Пастда менежментнинг вазифалари ва савиясининг нисбат чизмаси берилган.

Кўриб турибмизки, барча беш вазифа: режалаштириш, ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш - уч савиядаги бошқарув менежерлар: олий, ўрта ва қўйи бошқарув

ходимларн томонидан амалга оширилади. Охирги савия ходимлари бевосита ишчилар билан боғлик: Аммо менежердан у ёки бу вазифани бажариш учун талаб қилинадиган вақт ва ҳаракат миқдори, сезиларли даражада унинг ҳизмат босқич савиясига боғлиқ. Масалан режалаштириш вазифасига кўра қуйи босқич бошқарув менежери, олий савияга қараганда (чизмадан кўринишича) уч-турт марта камроқ вақт ва ҳаракат сарфлайди.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ БОШҚАРУВ САВИЯЛАРИДАГИ ВАЗИФАЛАРИ

Юқори савия	Режалаш-тириш			
Ўрта савия		Ташкил қилиш ва мувофиқлаш тириш		Назорат
Кўйи савия			Рағбатлан тириш	

Ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш вазифасига сарф қилинадиган вақт ўзгармас холда сакланади. Табиийки, бу вазифаларни аниқ маъноси ва уларнинг мураккаблик даражаси бошқарув савиясига қараб ҳар ҳил бўлиши мумкин. Нихоят бўлим оҳирида хулоса чиқариб шуни айтиш мумкинки, юқорида келтирилган умумий вазифаларни бажариш учун менежерлар қобилият мажмуасига эга бўлмоқлари керак. Масалан, рағбатлантириш вазифасининг муҳими томони шундаки менежер одамлар билан ўзаро муомала қилиш қобилияти ҳисобланади, режалаштириш ва ташкил қилиш вазифаси учун эса вазиятни таҳлил қила олиш ва қарор қабул қилиш қобилияти зарур. Назорат вазифасини бажариш учун менежер, у ёки бу сохада махсус қобилиятга эга бўлмоғи, уни яхши билмоги ва текширилаётган фаолият мазмунини яхши тасвир қила олиши керак. Мувофиқлаштирнш вазифаси барча келтирган қобилиятлар бирикмасига эга бўлишни талаб қилади.

Шундай қилиб айтиш мумкин-ки, менежер ишидаги муваффақият унинг асосий вазифаларини бажариш қобилияти билан боғлик.

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Бўлимда келтирилган чизмаларга асосланиб департаментализацияни қандай манбаадан келиб чиқишини аниқланг. Ушбу тушунчанинг мазмуиини тушунтириб беринг.
2. Бошқарув жараёнида мувофиқлаштиришнинг вазифаси, ролини кўриб чиқинг.
3. Менежментда назорат вазифасининг тушунчасини беринг. Матнда бир ибора, яъни "назоратсиз ташкилотда тартибсизлик юзага келиши мумкин" келтирилган. Сиз нима учун, деган саволга жавоб бера оласизми?
4. Маълумки, назорат одамларда салбий туйғу билан боғлик. У ижобий муносабат келтириши мумкинми? Ўз жавобингизни менежментдаги икки ҳил ёндашув асосида тақкосланг.
5. Уч ҳил назоратга тавсиф беринг: олдиндан бажарувчи, жорий ва натижавий.
6. Менежментнинг бешта умумий вазифаси: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, рағбатлантириш - теиг холда учта бошқарув савиясига тенгдошдир. Ушбу таккослашлар туғрими? Жавобингизнинг тасдиги сифатида чизмани тахлил қилинг.
7. Иловадаги қўшимча хужжатлар асосида менежерга бошқарув вазифасини муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган қобилиятларни ўкиб чиқинг. Уч-тўрт вазифани тахлил қилинг ва улар ичидаги муҳимроқ қобилиятларни ажратиб кўрсатинг.

ИЛОВАЛАР

ОЛИЙ РАҲБАРИЯТ ВАЗИФАЛАРИ[5].

Ғарбий тушунчалар бўйича корхона бунёд этилгач, муваффақиятли ишлайди, качонки, бу ерда кенг доирадаги истеъмолчи ва мижозлар бўлса. Бу эса корхонанинг асосий мақсадларидан бири, бу ўз қўлига янги мижозларни киритиш, бошқа сўз билан айтганда - янги бозорларни бунёд қилиш эканлигини кўрсатади. Сўз, менежментнинг муҳим вазифаси бўлмиш, маркетинг, хақида кетмокда. Маркетинг - бу асосан корхонанинг пировард натижа учун бажариладиган иши, яъни мижозлар талабини қондиришдир.

Маркетинг тизими корхонанинг барча сохаларидаги фаолиятда устувор ўринни эгалламоғи лозим. Шундай экан, корхона ишини ушбу нуқтаи назардан баҳоламоқ зарур. Мана масалан, корхоналарда ҳизмат кўрсатиш сохаларида мехмонхона, банклар ва хоказо швейцарнинг мижозларига нисбатан бўлган ахлоқи маркетинг элементи деб ҳисобланади.

Маркетингнинг фикр юритиш усулини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш фақат олий раҳбариятнинг тўлақонли хуқуқидир. Менежментнинг яна бир муҳим вазифаларидан бири инновациялар - янги товар, ҳизматлар тайёрлаш, шу билан бирга уларнинг юқори сифатлилигини таъминлашдир.

Агар корхоналар яхши товарларни ва ҳизматларни қабул қилиниш нархларида етказиб берса, уни ишини хали қониқарли деб бўлмайди. У ўз мижозларига товар ва ҳизматларни ўз рақобатчиларига қараганда пастроқ нархда ва юқори сифатда етказиб бериши керак. Шу нуқтаи назардан инновация тушунчаси ўз ичига фақат техник изланишларни олмасдан, балки корхона иши усулидаги барча яхши ўзгаришларни (янги ҳизматлар, пастрок нархлар белгилаш ва бошқа мижозлар учун қўлай шароитлар яратиш) олади. Инновациянинг барча турлари

---

[5] *Вольфган Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992, с.209-212.*

маркетингни хал қилувчи қисми ва корхонани бозорда яшай олишини таъминловчи восита ҳисобланади. Шунинг учун ушбу соха фаолияти ҳам олий раҳбариятнинг тўлақонли хуқуқидир.

Бизнинг хозирги вақтда жамият, атроф муҳит масаласини ечишда инновация доирасида фаолроқ шугулланаётган раҳбариятга, ўз эътиборини рентабелликни кўтаришда моддий воситаларини мақсадга мувофиқ равишда ишлатишга ва уни тежашга, атроф муҳитнинг нфлослантиришлишини камайтиришга қаратмоқ керак.

Корхонанинг фойда олувчанлик муаммосини тахлил қила туриб раҳбарият шундай келиб чиқиши керакки, даромад корхонанинг хукм сўришини сабабигина бўлиб қолмасдан, балки унинг фаолияти натижасини ва корхонанинг асосий вазифаларини (маркетинг, инновация, унумдорлик) амалга оширишдир.

6. БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ.

6.1. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ УМУМИЙ ТАВСИФИ ВА УНИНГ БОШҚАРУВДАГИ АҲАМИЯТИ.

"СТРАТЕГИЯ" сўзи "*strategos*" грек сўзидан келиб чиққан бўлиб, "генералнинг санъати" маъносини билдиради. У хозир ҳам ўз маъносини ҳарбий терминлаштирилишида олий ҳарбий бошлиқ таркибининг ҳарбий операцияларини режалиштириш санъатини билдиради.

Менежментга стратегик режалаштириш ўхшаш вазифага эга - фирмани ташкил қилувчи аъзоларини бошқарин асосини таъмин этишдан иборат. У олий раҳбариятнинг ҳаракат ва қарорларни мажмуаси бўлиб, шундай корхона стратегиясини ишлаб чиқишга йўналтирилганки, унинг хозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараққиёт топишига имкон яратади.

Хозирги замон ишбилармонлар дунёсида хеч қандай катта фирма, айниқса, корпорация жорий режалар билан чекланиб қолмасдан, балки ўзининг менеджмент стратегик режаларини, услуби қиммат ва мураккаб жараён бўлишига қарамай уни ўз ичига киритади.

Изланишлар шуни кўрсатадики, бу каби режалаштиришлар қуйидаги сабабларга кўра ўта муҳимдир:

1. У ташкилотнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишга кўмаклашади. Бунга корпоратив топшириқ, ташкилотнинг аниқ мақсадларни баҳолаш ва уларга эришиш масалаларни қўйиш киради.

2. Стратегик режалаштириш фирмани ташқи шароитга кўникишини таъминлайди, чунки у ўзига муҳим элемент сифатида ташқи муҳит таҳлилини ва унинг нохуш таъсирга мослашиш усулларини киритади.

3. Стратегик режалаштириш фирма тараққиети тушунчаси ва самарали таркибли бошқарувни бунёд этиш билан яқин боғлиқ. Бу иккита тушунча асосан стратегик режалаштиришнинг кўрсатмаларидан бири ҳисобланади.

4. Стратегик режалаштириш ҳисобига самарали мувофиқлаштириш мумкин ва катта сондаги корхоналарининг ички операцияларини яхлитлаш имкони мавжуд, чунки улар замонавий ва ўта йирик корпорация таркибига киради.

5. Фирма ресурсларининг самарали тақсимланиши - инсон, молия, хом ашё, технологиялари - булар стратегик режалаштиришсиз амалга ошиши қийин. Бу каби режалаштириш жараёнида ички ташкилот фаолиятининг шароитларини тахлил қилиш унинг шундай сохаларини аниқлашга ёрдамлашадики, қайсики капитал маблағни сарфлаш мақсадга мувофиқлигини билдиради.

Стратегик режалаштириш менежерларни тарбиялашда, уларни стратегик фикр юритишида яхши мактаб ҳисобланади. Охиргиси шу маънони билдирадики, менежерларга аввалом бор стратегик қарорлар ҳатоларини ўрганиб, келажакни аниқ фараз қила олиш қобилияти зарур. Натижа қилиб айтсак, олий менежер корпуси ва

баъзи шароитларда ўртача бошқарув эвеноси ўз ишининг хақиқий устаси бўлиши зарур.

Стратегик режалаштириш.анг натижаси аниқ, режалар мажмуаси ҳар томонлама ташкилотнинг топшириқларини амалга ошишига ва мақсадга эришишни таъминлайдиган йўналишда бўлмоғи керак.

Стратегик режа фирманинг олий раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Шу билан бирга уни амалга оширишда бошқарувнинг барча савияси катнашади.

Хозирги замон менежментининг хусусияти нафақат стратегик режалар ишлаб чиқиш, унинг сам.радарлиги ва даромад келтирувчанлиги кузда тутилади, балки ҳизматчилар меҳнати учун зарурий шарт шароитларни яратиб бериш ҳам ҳисобга олинади. Стратегик режа ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоги керак. У фирманинг ўзига хос ташкилий таркиб хусусиятларини., унинг обрўйини, бошқа ташкилотлар орасидаги ўрнини ҳам акс этдиради. Фирма раҳбарлари томонидан ишлаб чиқилган стратегик режанинг яна бир эътиборли томони шундаки, улар ўз ҳизматчиларининг иҳтисослик усталиги ва чиқарилаетган маҳсулот истеъмоллик сифатини ошиши хақида ҳар дойим ғамхурлик қилиб борадилар.

"Стратегик" сўзининг маъноси у, жорий режалардан фарқли равишда стратегик режалар ўзоқ муддатга ишлаб чиқилиши хақида тушинча беради. Уларнинг давомийлик муҳлати бир қатор омилларга боғликдир: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарувчанлиги ва хоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муҳлати -5 йил. аммо баъзи бир фирмалар учун бу муддат 2-3 йил бўлиши мумкин. Шу билан бир қаторда катта ва турғун корпорациялар фаолиятини стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортиқ муҳлатга ҳисобланган бўлиши мумкин.

Стратегик режа турлари бир қатор шароитлар билан боғлиқ. Сўнги бетда биз бу каби боғлиқликлар фирманинг ишлаб чиқариш йўналишида, унинг асосий маҳсулот турига қараб бўлади.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЙЎНАЛИШИГА БОҒЛИҚЛИГИ

Фирманинг асосий маҳсулоти	Стратегик режанинг тури
Компьютерлар	Янги сотув бозорини имкониятларини излаш. Янги бозорларга эга бўлиш. Инновацион изланиш.
Самолетлар	Янги самолётни яратиш,(янги моделни). Янги бозорларга эга бўлиш.
Табиий газ	Янги ресурслар бўйича изланишлар олиб бориш. янги манбаалар излаш. Диверсификация қилиш.
Темир йўл юк ташиши	Катта стратегик лойихалар. Капитални кенгайтириш. Бозорни кенгайтириш.
Косметика товарлари	Савдони кенгайтириш. Янги турдаги товарлар. Ресурсларни жойлашган жойи.
Нефть	Янги энергия манбаларини излаш. Янги заводлар кўриш. Эспансия. Технология ва кадрларга бўлган талаблар.

Кўриниб турибдики, барча фирмаларнинг стратегик режалари сотув бозори муаммосини бирлаштиради, шу билан бирга янги бозорларини эгаллаш ёки эскиларини кенгайтириш масаласи кўндаланг туради. Шу билан бирга бу режаларининг фарқланиши ишлаб чиқилаётган маҳсулот тавсифига ҳам боғлик эканлигини курсатади. Масалан, самолётсизликда биринчи қаторда аҳамияти жиҳатидан янги турдаги самолёт моделини яратиш туради. Темир йўлда - юк ташиш муҳим.

Стратегик режалаштиришнинг аҳамияти тараққиёт топган давлатлардаги фирмалар фаолиятида катта сондаги

изланишлар билан тасдиқланади. Уларнинг иш натижалари шуни кўрсатадики, стратегик режаларни кўлловчи фирмалар энг юқори тараққиётга эга.

Замонавий менежмент учун стратегик режалаштириш тезроқ мустасно бўлмасдан, балки қойидаги айланган. Бу тўгрисида қўйидаги хақиқат гувоҳлик берадики, кадр танлашда кўпроқ стратегик режалаштириш соҳасида тажрибига эга бўлган менежерларга ён босилади.

Хозирги вақтда аҳборот ва билимнинг ошиши шунчалик каттаки, стратегик менежмент фирманинг келажак муаммолари ва имкониятлари хақида олдиндан мақбул хабарларни бериши бирдан - бир усул бўлиб қолди.

Стратегик режалаштириш раҳбарлар томонидан (нотўғри қарорлар) ташкилотни имкониятларни ёки ташқи муҳит хақида нотуғри аҳборотлар ҳисобига, иотуғри қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради. Фирманинг бош мақсадларини шакллантира бориш стратегик режалаштиришни умумий мақсад бирлигига ва бошқарувда самарали ташкилий таркибларни шаклланишига имкон яратади.

6.2. ТАШКИЛОТ БУРЧИ.

Стратегик режалаштириш гўёки бир гурух биридан кейин бири ёки бир вақтда бажариладиган режа босқичларни каби амалга оширилади. Бу босқичларни қўйидаги жараёнлар сифатида келтириш мумкин:

1. Ташкилот бурчини шаклланиши.
2. Портфель стратегиясини шаклланиши (бош йўналишларни ва умумий мақсадларни танлаш).
3. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларни тахлил қилиш.
4. Муқобил ўсишни танлаш.

Ушбу мавзуда биз улардан биринчисини - ташкилотнинг бурчини кўриб чиқамиз.

Фирманинг бурчини белгилаш стратегик режалаштириш ҳамма ишларни бошланиш нуқтаси ҳисобланади. Миссия деганда ташкилотнинг асосий ва умумий мақсади тушунилади. Бу ушбу аниқ фирмани нима учун бунёд этилганлигини билдиради. Бурчни амалга ошириш учун фирманинг мақсад ва вазифалари ишлаб чиқилади.

Илғор фирмаларда бурч қойидаги асосан аниқ ва тушунарли шаклланади, бу эса фирмага аниқ фаолият ва унинг ҳизматчиларини ахлоқ ўлчамларига эга бўлишга имкон яратади. Фирманинг асосий мақсадни қандай излашига қараб энг яхши муқобилликка эга бўлишини тасаввур қилиш мумкин.

Адабиётда "корпоратив бурч" терминини тез-тез учратиш мумкин. У маълум фирманинг обруси, маркаси, кўрсатқичи бўлиб ҳизмат қилади. Бурчга энг аввал товарни, ҳизматни истеъмолчи учун аҳамияти нуқтан назаридан қараш керак. Бурч танлашда раҳбарият қўйидаги саволларга жавоб бериш керак: "Бизнинг мижозлар кимлар" ва "Мижозларимизнинг қандай талабларини қондира оламиз?" Фирма маҳсулотини халқнинг турли жамият қатламлари томонидан, агар улар бевосита ҳаридор бўлмаса ҳам, баҳолаш омили кам аҳамиятга эга бўлмайди.

Кўриб чиқилаётган муаммолар оқимида даромад олиш мақсадини корпоратив бурчга аҳамият бериш ҳам мақсадга мувофиқ бўлади. Бир қатор холатларда тадбиркорлар бурчга даромад олиш мақсади деб қарайдилар. Бу каби ёндашув кичиқ корхоналар учун ҳам нотўғридир. Даромад олиш - бу корхонанинг ички муаммосидир. Даромад олиш учун, яшаш қобилиятини сақлаб қолиш учун фирма ўз маҳсулотини сотиш учун зарурий шароитларни таъмин этиши керак, яъни яхши сифат билан унча қиммат бўлмаган нарх билан, таклиф қилинаётган товар ва ҳизматларни кўлайлиги билан ҳаридорларни ўзига қарата олиши керак.

Хозирги замон бизнесида катта муваффақиятга эришган корпорациялар корпоратив бурчнинг аниқ мисолларидан бир неча мисол келтирамиз:

1. Замонавий IBM корпорацияси ўз бурчини жамиятнинг аҳборотга бўлган талабни қондириш деб билади.
2. "ФОРД" компанияси унга асос солган Генри Фордни кўпчиликка эълон қилиб айган: "Одамларга арзон транспорт тақдим этиш " деган бурчга содиқ қолиши.
3. РЕВЬЕН компанияси (косметика ишлаб чиқарувчи) ҳаридорларга "Биз орзу-ният сотамиз" деган.
4. Нихоят, деярли барча ўта йирик бўлган ЯПОН ФИРМАЛАРИ га унча катта бўлмаганлари ҳам ўзлари учун ҳаридорларни ўта олий навли товарлар билан таъмин этишни ўзларининг бурчи деб ҳисоблаб келадилар.

Корпоратив бурчнинг энг муҳим томони - бу ташкилотнинг корпоратив маданиятидир, яъни раҳбарият мақсадига лойиқ деб ҳисоблайдиган фирма ичидаги мупособат туради. Бу муносабатлар ҳар бир инсон манфаатига канчалик тўғри келса, фирма танлаб олган корпоратив бурч шунчалик самарали бўлади.

Корпоратив бурч шаклланишининг учинчи томони - бу компания ҳизматчиларини ҳаридорларга сифатли ҳизмат кўрсатишдан кўрадиган нмконли фойдасидир.

6.3. ТАШКИЛОТНИНГ ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЯСИ.

Фирма ва корпорациянинг портфель стратегиясини ишлаб чиқишда иккинчи вазифа бўлиб режалаштириш ҳисобланади. У қимматбаҳо қоғозлар, ташкилот хужжатлари, буюртмалар портфели тушунчаси билан номланади. Портфель стратегияси бу фирманинг асосий ва умумий мақсадларини ишлаб чиқаришдир. У иккита кўрсаткични ўз ичига қамраб олади.

1. Фирма тараққиётини асосий йўналишларини аниқлаш.
2. Фирма фаолиятини бош, умумий мақсадларини ифодалаш ва белгилаш.

Вазифа танлашга ўхшаб, портфель стратегиясини танлаш ҳам фирманинг олий менежер корпусининг бўлиб бурчи ҳисобланади. Шу билан бирга у тўгридан-тўғри ёки бевосита фирманинг бошқарув фаолиятини ўрта ва қўйи савиялари билан яқин боғлайди. Бу боғланганликни қуйидаги иккита йўналишда кузатиш мумкин. Биринчидан портфель стратегиясини бунёд этиш фақат ташкилотнинг ички ва ташқи омиллари хақидаги маълумотлар олинганда мумкин бўлади.

Бу каби кўрсатқичларни тўплаш қойидасига биноан ўрта савиядаги менежер мутахассислар зиммасига юкланган, улар учун аниқ аҳборотлар барча зарурий бўлинмалардан келиб туради. Бу турдаги алоқаларни ташкилотдан раҳбариятга келадиган алоқа деб белгилаш мумкин.

Алоқанинг иккинчи йўналиши олий менежерлик корпусидан ташкилотга яъни, ушбу стратегияни хаётга тадбиқ қиладиган одамлар жамоасига келтирилади. Фирма раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилган кўрсатмалар умумий мақсадлар, ўрта ва қўйи савияда фаолият кўрсатаётган бўлинмалар бўйича аниқлаштирилади. Фирманинг портфель стратегияси таркибига юқорида эслатганимиздек, икки гурух муаммонинг ечими киради: 1) Ташкилот тараққиётининг асосий магистрал йўналишларини танлаш; 2) Туғри келадиган умумий мақсадларнп белгилаш ва шакллантириш. Ҳар иккала гурухни ҳам батафсил кўриб чиқамиз.

Ташкилот тараққиётининг стратегик йўналиши.

Бу гурух кенг спектрли масалалардан: компаниянинг ўсиши, унинг маркетинг фаолияти, ишлаб чиқариш

технологияси, инновациялар, материал ва меҳнат ресурслари билан боғликдир.

Улар ичида энг муҳими, хеч қандай иккиланишсиз, фирманинг ўсиш масаласидир. Фирма раҳбари бу каби гарраккиёт йўллари ва усулларини алоҳида танлаб олади. Бу масалан, янги ишлаб чиқариш тармокларига эга бўлишдир. Бунда фирма янги маҳсулотни, агар уни сотишдан яхши даромад олишни кўра олса, чиқаришни ўзлаштиришга ҳаракат қилади. Масалан, автомобиль корпорациялари Женерал Моторс, Мобил Корпорейшн, Крайслер, Форд, япон фирмалари ҳаммага маълум автомобиль маркаларидан ташқари бозорга катта сонда бошқа саноат ва истеъмол товарларини ҳам чиқарадилар. Ташкилот раҳбарияти унинг тараққиётини стратегик режалаштирилишида-ички омилларга йўналтирилган бошқа йўлни танлаши мумкин. У ёки бу маҳсулотни ишлаб чиқишни кенгайтириш, унинг янги шаклларини яратиш, истеъмол тавсифини яхшилаш, замонавий технологияларни яратиш ва хоказолар.

Фирма фаолиятининг бош йуналишини танлашга, унинг раҳбариятига маркетинг снёсатини танлаш ҳам киради. Бу масалан: бозорда ўз қисмини кўпайтириш учун курашиш, ўз ҳаракатларини бозордаги ўрнида мустахкамланиб колишга йуналтириш. Масалан: бир ҳил турдаги товарлар сотувини кенгайтириш. ёки бошқа турдаги товарларни бозордан чиқариш.

Олий менежментнинг портфель стратегиясида рақобатчилар билан кўрашиш усуллари ва шаклларини тўгри танлаш муҳим масал ҳисобланади. Раҳбарият рақобатчининг ғалаба қилишини асосий йўналишини белгилайди: арзонрок нарҳ ёки яхши сифат ҳисобига. Бунга ёркин мисол қилиб Япон компанияларини келтириш мумкин. Улар сотув бозорини эгаллашдаги курашда энг аввал арзон нарҳлардан бошлаб, мустаҳкам жойлашгандан кейин асосий диққат эътиборларинн товарларнинг сифатига қаратадилар. Хозирги вақтда Япония ғарбий рақибларини сифат билан енгиб келмоқда. Ташкилот раҳбариятининг муҳим вазифалари қаторида ишлаб чиқаришнинг технологик стратегияси ва

маҳсулот тури туради. Бу корхонанинг ишлаб чиқариш соҳаси демакдир: товарларни сериялаб машина дастгоҳ (гуруҳлаб) ёки оммавий ишлаб чиқариш, ўзлуксиз ишлаб чиқариш чугун, пулат доналаб ёки бирталаб ишлаб чиқариш (кийим тикиш, олий сифат товарлар чиқариш). Фирманинг ишлаб чиқариш стратегиясини яна бир элементи хақида гапиришга тўғри келади, яъни менежмент устувор йўналишларининг кайси бирини танлаб олади: товар ҳаражатларини камайтириш (таннарҳни пасайтириш) ёки инновацион стратегиясини (сифатли технология яратиш ҳисобига даромад олиш) амалга ошириш ва бошқалар.

Портфель стратегиясига фирманинг моддий меҳнат ва молиявий ресурсларини тақсимлаш билан боғлик бўлган муаммолар мажмуаси киради. Раҳбарият кайси тармоқларга катта капитал маблағларни ажратиш, инновацияни қандай қилиб молия билан таъминлашна мақсадга мувофиқ булишини хал қилади ва шу билан бирга у қандай хом-ашё ва энергия манбааларини излаб топиш ёки сотиб олишни ҳам хал қилади. Табиийки ресурсларни самарали ишлатиш масалалари руйхатида бирча савиядаги ишлаб чиқариш ва бошқариш учун ходимларни танлаш ҳам муҳим масала ҳисобланади. Кадрлар сиёсатида етакчи йўналишни ташкилотни олий менежерлик корпуси белгилайди.

Фирманинг стратегик сохаси анъанавий муаммолар ташкилий, молиявий ва бошқа тавсифлиларидан ташкари ахлоқий-этик режадаги масалалар мажмуасини ҳам ўз ичига олади. Фирманинг олий раҳбарияти унинг корпоратив маданиятини ташкил қилиш, кўллаш ва тараққиёт топтириш масаласини ҳам хал қилади. Изланишлар шуни кўрсатадики, худди ноанъанавий одамлар ўзок муддатли келажакни хал қилади. Маданият устувор одатларни, қойидаларни ва умидларни акс этдиради. Раҳбарият ўз ташкилотининг обрусини ушлаб туришига оид махсус усулларни ишлаб чиқади. Масалан, фирмадаги одоб турига тўғри келадиган кадрларни танлаш билан, маълум маданиятга таалуқлиги билан,

ташкилотга, компанияга, яхши обрўга эга бўлган одамларни жалб қилишга қаратилган.

Ташкилотнинг умумий мақсадлари

Фирма раҳбарияти томонидан танлаб олинган фирма тараққиётининг асосий йуналиши ташкилотни олдига қўйилган бош ва умумий мақсадлари асосида аниқлаштирилади. Стратегик режалаштириш жараёни сезиларли даражаси ташкилот жамоаси томонидан қанчалик тўғри танланганлигига, тушунарли қилиб изохланганига ва қабул қилинганлигига боғлик.

Бу сохадаги изланишлар шуни кўрсатадики, бу каби мақсадлар бир ўлчовларга тўғри келиши керак:

1. Аниклик ва ўлчамлилик.
2. Вақтинча маълумлик.
3. Эришувчанлик.
4. Муқобиллик ва ўзаро қўллашлик.
5. Мақсад қўйилиш соҳасидаги устуворлик.

Биринчи ўлчов мақсадларнинг аниқ, кўпроқ рақамли кўрсатгичлари билан изохланади, масалан, "Ҳизматчиларни вазифа лавозимидан кўтарилишини бир йилда 10-15 фоизга ошириш", "Янги турдаги маҳсулотнинг қийматини 25%-20 фоизга пасайтириб чиқариш" ва хоказолар.

Бундай мақсад қўйилиш билан раҳбарият ўрта ва қуйи бошқарув бўғинларининг фаолияти учун мўлжал бўлёд этади.

Иккинчи ўлчов стратегик режалаштиришда - бу стратегик режани ҳисоблаб чиқилган давр ичида бажарилишини олдиндан аниқлаш. Шунга биноан стратегик режалаштириш мақсадларини ўзок муддатли (5 йилдан ортиқ), ўрта муддатли (1 йилдан 5 йилгача) ва киска муддатли (1 йилгача) режалаштирилади.

Учинчи ўлчов мақсадга эришда олишлик иккита сабабга кўра муҳим ҳисобланади. Биринчидан, эришиш қийин бўлган мақсадни қўйиш ташкилотнинг катта

материал ресурсларини йўқотишига, яъни уни банкротликга олиб келиши ҳам мумкин. Иккинчидан, эришиш қийин бўлган мақсадларни қўйиш ҳизматчиларни муваффақиятга эришиш ҳаракатини вужудга келтиради, чунки улар бу ишни имконсиз эканлигини олдиндан кўра оладилар. Бу эса уларни меҳнатга бўлган шахсий қизиқишини пасайтиради ва ишлаб чиқариш самарасига салбий таъсир кўрсатади. Аксинча, жамоа томонидан кўрилган ва қабул қилинган мақсадлар уларнинг фаоллигини ва ташаббусини оширади. Улар мақсадга эришиш билан бирга ўзларининг шахсий манфаатларини боғлайдилар - ҳизмат лавозимида юқорироқ поғонага кўтарилишини, моддий тақдирланишини ва бошқаларни.

Тўртинчи ўлчов стратегик режалаштиришдаги кўйилган мақсадлар - бу ҳисоб-китобни мувофиқлаштирил-ганлигини ва ўзаро кўлланишини билдиради. Бу каби ёндашув тўлалигича олий менежмент корпусининг санъатига, малакаси бўйича усталигига боғликдир. Мувофиқлаштириш ёки мақсадни ўзаро кўлланиши нотўғри амалга оширилишида ҳар ҳил турдаги бўлимлар менежменти ишларида кўшимча қийинчиликларга олиб келади.

Бешинчи ўлчов мақсади устуворлиги - стратегик режалар зарур бўлган ишлаб чиқариш сохларини танлаш. Қисқача улар қўйидагилардир: фойда келтирувчанлик, бозорлар, унумдорлик, маҳсулот, молия ресурслари, инновация, кадрлар, ижтимоий жавобгарлик ва бошқалар.

Ҳар кайси бу каби бўлималарда мақсадларни мазмуни ва ифодаланиши шакли бўйича ўзига хос бўлади. Масалан, агар сўз ташкилотни фойда келтирувчанлиги тўғрисида борадиган бўлса мақсад фойда хажми, даромад, дивидентлар ўлчами кўрсатгичларида ифодаланиши мумкин. Буни қўйидагича аниқ ифодалаш мумкин: 1) товар сотувдан келадиган фойдани икки йил давомида шунча фоизга кўпайтирнш, ёки 2) омонатлар қўйишдан келадиган даромадни ҳар йили мунча фоизга ошириш ва ҳоказолар.

Фирманинг маркетинг стратегияси бутун тушунчалар мажмуаси билан ифодаланиши мумкин: бозор қисми, сегмент, майдон, сотувни ҳажми натурал (сони билан) ёки пул билан ифодалаш. Менежмент қуйидаги аниқ мақсадларни белгилайди: сотув хажмини шунча фоизга ошириш, бозор сегментини кенгайтириш ва уни шунча фоизга қисқартириш ва бошқалар. Бир қатор холатларда булар кенгайтириш мақсадлари бўлиши мумкин бошқа фирмаларни сотиб олиш ёки қўшиб олиш ҳисобига (шу жумладан ўзларини рақобатларини корхоналарини ҳам). Инсон ресурслари билан боғлиқ мақсадлар ҳам уларнинг мазмунида ҳар хил кўрсатгичлар билан ифодаланиши мумкин. Агар сўз интизомини кўтариш туғрисида кетаётган бўлса, унда мақсад қуйидагича аниқланиши мумкин, сабабсиз ишга чиқмай қолиш холларин 7% камайтириш. Агар сўз ҳизмат лавозимида кўтарилиши туғрисида кетаётган бўлса унда мақсад қуйидаги ифодаланиши мумкин - унда шунча ишчи ҳизматчи жойини ички ресурслар ҳисобига таъминлаш. Малака ошириш масалалари аниқ ўқитиш соатлари ва пул ҳаражатлари орқали ифодаланади. Ҳар қандай катта, баъзида кўплаб ўрта ва кичик ташкилотларнинг стратегик портфелига ижтимоий жавобгарлик, олий жаноблик фаолияти киради. Бу фаолиятни аниқ йўналиши ва мақсади ташкилотни олий менежменти томонидан аниқланади, қуйидаги иккита мисолни келтирамиз:

Бугун дунёда маълум ва машхур бўлган Сорос фондини мақсади фундаментал фанлар тараққиёти учун ёрдам бериш ҳисобланади. Унинг таркибидаги ҳар ҳил давлатларда инновацион лойиҳаларни ишловчи олимларни пул билан таъминлаш билан шуғулланади.

1970 йилда МакДональдс корпорацияси ўзининг ижтимоий бурчи деб иккита мақсадни танлаган: 1) бемор болаларнинг ота-оналарига ёрдам кўрсатиш ва 2) оғир жисмоний касалликларни (мускўл дистрофияси) даволаш билан шугулланувчи врачларга ёрдам кўрсатиш. Компания томонидан дастлаб 10 йил давомида бундай ёрдам тури учун тўланадиган пул миқдори йилига 16 млн.

доллардан ошди ва қисқа вақт ичида сезиларли даражада кўпаймоқда.

6.4. ТАШКИЛОТНИНГ ИЧКИ ВА ТАШҚИ МУҲИТИДА ИЗЛАНИШ ОЛИБ БОРИШ.

Фирманинг бош йўналишини ва мақсадини танлаш сезиларли даражада қуйидаги иккита шартга боғлик:

1. Ташқи муҳит таъсири ва 2) Ички тавсифли осиллар, яхни ташкилотни ички элементлари мажмуаси. Шунинг учун стратегик режалаштиришни энг муҳим ички қисми - бу атроф муҳитда ҳамда фирманинг ички имкониятларини тахлил қилишдир.

Бу кўп меҳнат талаб қилувчи ва қиммат турувчи жараён. Стратегик режалаштиришда пул ҳаражатларининг катта қисми худди шу босқичга туғри келади. Агар изланишлар мутаҳассислар томонидан олиб борилса ва уни натижалари ташкилотнинг олий менежменти томонидан тўла-тўқис ҳисобга олинса ҳаражатлар ортиғи билан ўзини-ўзи оклайди.

Бу каби изланишлардан мақсад фирма фаолияти учун имкониятларни ва хавф-хатарни аниқлашдир.

Ташки мухитни ташкил қилиш - бу тахлилни учта гурух олими бўйича изланиш деб фараз қилиш мумкин: иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий.

Биринчи гурух - фирмага бир неча ташқи муҳит сохаларини таъсирини ўз ичига олади: иқтисодни умумий холати, бозор, истеъмолчилар, рақобат. Уларни шу тартибда кўриб чиқамиз.

Фирма фаолиятида стратегик режалаштиришни иқтисодий муҳитини жорий ва прогнозли холати биринчи даражали аҳамиятга эга.

Умумий омиллар бўлмиш - инфляцияни жадаллиги, бандлик савияси тўлов балансларни, валюта курслари ва ҳ.к. доимо назорат қилиш ва баҳолаб бориш зарур.

Энг муҳими иқтисодни келажакда қандай тараққиёт топишни, ишлаб чиқаришда ўсиш бўладими ёки пасайиш бўлишини олдиндан кўра олишдир. Бу омилларнинг ҳар

бири аниқ фирманинг нуқтаи назаридан баҳоланиб борилади. Бир нарса битта фирма учун иқтисодий хавф бўлса, бошқаси учун эса янги имконият бўлиши мумкин.

Бозор омиллари таҳлилига бозорни жорий холатини имконли ўзгаришлари киради. Тўлалигича бозор катта даражадаги ўзгарувчанлиги билан фарқ қилади. Бу эса ҳар қандай корхона учун ҳавотир келтиради. Фирманинг менежментига қандай товарлар, қандай миқдорда сотилмокда, уларни хаётий цикли, янги бозорларга сўқилиб кириш имкониятларини билиш жуда зарурдир. Бозор назанишида муҳим элемент бу ҳаридорларни ўрганишдир: унинг талабларини, нарҳга бўлган муносабатларини, ахолишуносликдаги ўзгаришлар. Фирманинг хаёт сурниш натижада ҳаридорга боғлик. Унинг менежменти бу таҳлил асосида ўз ҳаридорларини сақлаб қолиш ва янгисини жалб қилиб стратегиясини ишлаб чиқиши керак.

Маҳсулот етказиб берувчи корхоналарнинг фаолиятини ва имкониларини таҳлил қилиш ҳам муҳим ҳисобланади. Амалиётда шундай холатлар маълумки маҳсулот етказиб берувчи яхши корхонанинг бўлмаслиги ёки уни банкротга учраши унумдорликни пасайишига ёки ташкилотни оладиган фойдасини камайишига, баъзида эса унинг бутун тўхтаб колишига сабаб бўлади. Фирманинг менежментига маҳсулот етказиб берувчиларни яхши ўрганиш бу каби йўкотишни камайтиришга ва ўзи учун ишончли шерик топишига ёрдамлашади.

Ишчи кучи омили ташқи иқтисодий шароитнинг асосидеб ҳисобланиб, ташкилот стратегиясига таъсир кўрсатади.

Унинг таҳлилига катта аҳамият берилади. У ўз ичига хозирда давлатдаги ишчи кучи ахволини ўрганишни ва энг кераклиси келажакни олдиндан кўришни олади. Халқ бандлигини кайси сохаларда ошириш ва кайси сохаларда уни камайтиришни олдиндан кўра олиши, фирманинг тараққий топиш имкониятига боғлиқ.

Ҳизмат кўрсатиш сохаларида бандликнинг кўзда тутилган курсаткичлар бўйича ошиши-савдода, медицинада, транспортда, банк ишида 90 йилларда шу

сохалардаги корхоналарнинг тараққиётига имкон яратиб берди. Ёки бўлмаса яна иккинчи мисол. Олдиндан кўра билиш қобилиятига асосан эса: 90-чи йиллардаги "оқ ёқаларнинг" барқарорлиги ёки "зангори ёқаларнинг" сони пасайиши, фирманинг олий менежменти учун огоҳлантириш ҳизматини эслатди, уларни техник тараққиётга юқори сифатли технологияни тараққиёт топтириш ва хоказо бирлашишига ҳизмат қилади. Акс холда фирмани келажакда рақобатбардошлиги пасайиши мумкин.

Ташкилотнн умумий техник тараққиётига бирлашиш муаммоси ташқи технологик омилларни билиш ва олдиндан кўра олиш зарурати билан яқин боғлиқдир. Бу эса (ўзгаришларни ҳисоблаш) ишлаб чиқариш технологиясидаги, лойихалашдаги, компьютер технологиясиии ишлатишдаги ўзгаришларни хисоблаш демакдир. Бу каби ишлаб чиқариш иқтисодий муҳитии тахлили фирма раҳбариятига келажакда ўзиии йўқотиб қўйишни четлаб ўтиш имконини яратади. Фьючешокни хавфи кўп холларда мавжуд ва стратегик режалаштиришни бирдан бир вазифаси қандай омиллар унга олиб келишини аниқлаш ва уни барқарор қилиш зарурий чора-тадбирларини ишлаб чиқишдан иборат.

Хеч қандай ташкилот, агар у ўз сохасида яккахоким бўлмаса ўз рақобатчиларини хақиқий ва имконли реакциясини ҳисобга олмаслиги мумкин эмас.

Шунинг учун рақобатчиларни тахлил қилиш ташқи иқтисодий муҳитни излашшда зарурий звено ҳисобланади. Бу каби тахлилда қуйидаги диагностик элементлар мавжуд: рақобатчини маркетинг фаолиятини ўрганиш, уни жорий стратегиясини баҳолаш, рақобатчини келажакдаги мақсадларини аниқлаш.

Тахлил мақсади:

1) рақобатчини кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш.

2) унинг ташкилот ҳаракатига жавобий чораларини олдиндан билиш.

Сиёсий омилларни ҳисоблаш ва таҳлил қилиш самарали стратегик режалаштиришнинг муҳим шарти

ҳисобланади. Бу моҳияти бўйича давлат ва бизнес орасидаги муносабатдир. Улар давлатни катта ва кичик бизнесга қонунлар, кодекслар, қарорлар чиқариш орқали таъсир кўрсатиши билан намоён бўлади. Бу каби таъсир кўрсатишга кўплаб мисоллар келтириш мумкин. Масалан тараққиёт топган давлатларнинг меҳнат ҳақидаги кодексини ўз ичига олади, фирмаларни ишларини ишга қабул қилиш шарти, бир ҳил иш куни ҳақидаги қойида, ҳизматчиларни солиги ва хавфсизлиги ва бошқалар.

Шундай қилиб, фирма раҳбарияти меъёри актларни, иқтисодий ва меҳнат тизимларини ва давлатни бошқа давлатлар билан тузган шартномаларини доим кўзатиб бориш керак.

Сиёсий омиллар қаторида ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчиси сифатида халқаро омиллар ҳисобланади, айниқса бу транснационал компанияси бўлса. Бу каби компания раҳбарияти табиийки ушбу катта муҳитга аҳамият беради. Фирма фаолиятига бошқа давлат ҳокимият томонидан ўтказиладиган иқтисодий ресурслар: масалан: ўзининг ишлаб чиқарувчисини химоя қилиш курси хорижий инвестларни жалб қилиш курси ва бошқалар ижобий ва салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Ташкилотни олий менежменти фақат ўз давлатларидагина эмас, балки бошқа давлатлар бозорида ҳам самарали фаолиятига эришишни хохласа барча жорий вокеалар тўгрисида билимга эга бўлиш ва ушбу давлатларни сиёсий хаётидаги имконли ўзгаришларини олдиндан айта билиш керак.

Ташки муҳитни учта гурух омиллари - ижтимоий ёки ижтимойи ахлоқ омилларидир.

Фирманинг менежментини уларни ижобий таъсирини ҳисобга олиш ва ишлата олиш ёки уларни салбий таъсирини зарарсизлантира олиш ахлоқий муҳим масала ҳисоб анади. Бу каби аниқ омиллар сонида жамиятда устувор муносабатга эга тадбиркорликка, аёллар ва ижтимоий камсоплиларга ва нихоят менежерни истеъмолчини ҳаракатидаги уларни химояланишидаги иштироқ этишни келтириш мумкин.

Агар фирма жамият томонидан қабул қилинишини хохласа унинг раҳбарияти унинг фаолият мақсадини аниқ нфодалаши керак.

Масалан 80-чи йиллар охирида ўтказилган жамият фикрини ўрганишлар натижасида шу нарса аён бўлдики, жамият бизнесни унча ижобий деб ҳисобламайди. Сўралганларнинг 50% ортиғи тадбиркорлар фаолиятидан норози эканликларини билдиришди. Худди шу таҳлил яна бир қизиқ вазият маълум бўлди: жамият ўйлашлари бўйича бизнесменнинг даромади жуда юқори - ҳар бир долларга - 30% гача, ҳақиқатда эса ахвол бутунлай бошқача: бир долларга - 5% экан.

Барча ташқи муҳит омиллари мутаҳассислар томонидан фақат сифат кўрсатқичда эмас, балки сон кўрсатқисида ҳам маҳсус ҳисоб усули билан таҳлил қилинади.

Унинг натижаларн фирма раҳбариятига хавфлар ва имкониятлар руйхатини тузишга шароит яратади, уни эса ташкилот стратегиясида ҳисобга олинади.

Ички омиллар таҳлили - бу фирманинг ички кучли ва заиф томонларини бошқарув орқали текшириб чиқишдир. У ташкилотни вазифавий бўлинмалари ва унинг ижтимоий омиллари бўйича утказилади. Биринчилари сонига ишлаб чиқаришни, корхонанинг маркетинг фаолиятини, молия, кадрларни киритиш мумкин.

Ишлаб чиқариш таҳлили - бу корхоналарни операциялари бошқарувчининг таҳлилидир. Бунга катта руйҳатдаги масалалар киради. Улар жорий таъмирни ишлаб чиқаришдаги ахволи билан боғлиқ. Булар жумласига ишлаб чиқариш технологиясн хомашё ва дастгоҳлар, инновациялар, компьютерлаштириш, ишлаб чиқариш таркибини қайта кўриш, сифат ва назорат муаммолари ва хоказолар киради.

Фирманинг маркетинг вазифасини таҳлил қилиш - бу эса унинг ички омилларини таҳлил қилишдир, яъни ташкилот ўзининг фаолиятини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга нисбатан қандай кўриши кераклигидир.

Ўрганиш учун бир неча сохалар ажратилади: бозор қисми ва фирманинг бардошлиги, маҳсулот турлари, яъни товарлар бунёд этиш, реклама фаолияти ҳаридорларига сотувдан олдиини ва кейинги кўрсатиладиган ҳизматлар, сотуви самараси ва ҳ.к.

Молиявий тахлил. Фирманинг замонавий бозордаги холатини аниқлаш, ҳамда унинг келажакдаги имкониятлари ва қийинчиликлари учун муҳимдир. У шундай ишлаб чиқариш ва бошқарув зиналарини излаб топиш ва уларга капитални йўллашга, келажаги равнак сохаларни белгилашда ёрдам беради.

Ҳар бир бу каби холатда катта сондаги қўшилувчилар тахлил қилинади ва қуйидаги саволга жавоб топиш мумкин ва уни топиш у ,ун даромадни нима келтиради ва аксинча нима зарарга олиб келади. Масалан замонавий менежмент ҳаридорларга сотув олдидаги ва сотувдан кейиигги ҳизмат кўрсатишни энг муҳим роль ўйнашини тан олади. Бу каби ёндашув кўп товар сотилишга ва ўз ҳаридорини сақлаб қолишга кўмаклашади.

Кўплаб фирмалар юқори снфатли сервис ҳизмати ҳисобига ўз маҳсулотига юқори нарҳлар қўйиш мумкин.

Маркетингда муҳим бошқарув вазифаси сифатида сотувни макбуллаштирилиши реклама ва товарлар ҳаракатини келтириш мумкин.

Фирманинг бўлимлари агар улар самарали ишласалар фирмага энг юқори даромад келтириши мумкин. Улар ҳизматчиларинпнг фаолиятига маркетинг операцияларини муваффақиятли боглаш мумкин.

Инсон ресурсларп муаммолари фирма ичида маҳсус ўқиш предмети бўлиши керак. Бу бутун масалалар тизими, шу жумладан назарий тавсифли бўлиши мумкин, уларни жавоблари раҳбариятга ташкилотни кадрлар стратегиясини ишлаб чиқишга имкон яратади. Улардан бир нечтасини келтирамиз:

1. Замонавий менежмент учун қандай турдаги раҳбар тавсифли бўлиши мумкин? Келажакда раҳбарни қандай бўлиши фараз қилинади?

2. Корхонада кадрлар окимп қандай ва уни нима билан изоҳлаш мумкин?

3. Етакчи мутаҳассисларни йўқотиш бўлганми ва нима учун?

4. Олий ва ўрта менежерлик корпусини билимдонлиги тайёрланиши қандай аҳволда?

5. Кадрларни қайта тайёрлаш қандай амалга оширилади? ва ҳ.к.

Ташкилот ичидаги ижтимоий омиллар гурухи корпоратив маданияти тушунчаси билан бирлашади. Ушбу холатда муҳим элементни ажратиб кўрсатиш - яъни фирмада ишловчи ҳизматчиларни ижтимойи қўллаши келтириш мумкин. Масалан япон корпорацнялари учун бу каби ижтимоий ҳизмат қилишни ва химоя қилишни бутун чоралар тизими тавсифи мавжуд-умрини охиригача ишда колишни кафолатлашдан бошлаб, ҳизмат бўйича сурилишни ва ишдаги муваффақняти учун турли рағбатлантиришлар билан тугайди. Америка корпорацияларн қойидага биноан камрок бу каби чораларг эга. Хозирги вақтда барча тараққиёт топган давлатларда ўз ҳизматчиларини ижтимоий химояланиш йўналиши кузда гашланмокда. Шунинг учун бу тизимни имконлари ва қийинчиликларни тахлил қилиш ёки бу тизимни тараққиёт топтириш ташкилот учун ўта муҳимдир.

6.5. СТРАТЕГИК МУҚОБИЛЛИКЛАРНИ ТАНЛАШ.

Ички куч ва заифликларни ташқи имкониятлар ва хавфлар билан солиштириб ташкилот раҳбарияти унинг тараққиёти стратегиясини аниқлаши мумкин. У бош масалани ечимн олдида туради: қандай стратегик муқобилликни танлаш? Менежмент бўйича изланишлар олиб борувчилар тўрт ҳил муқобилликни ажратиб кўрсатадилар:

1. Чекланган ўсиш.

2. Ўсиш.

3. Қисқариш.
4. Олдинги учта стратегиясини бирлаштириш.

Биринчи муқобиллик. Кўпчилик фирмалар, корпорациялар чекланган ўсиш муқобиллигини танлайдилар. У учун мақсадларни эришганига қараб ўрнатиш тавсифлидир. Ташкилот ушбу стратегияни танлаб олади, агар у ўз холати билан қониққан бўлса ва келажакда у ёмон томонга ўзгармайди деб ишоиади. Бу таваккалчилиги кам ва қулай йўл-вазифа ва таркибларда катта ўзгаришсизларсиз ўтишни иложи топилса.

Иккинчи муқобиллик. ўсиш стратегияси иккинчи, кўпроқ танланувчи муқобиллик ҳисобланади. У биринчига қараганда стратегик ва қисқа муддатли мақсадлар кўйилишини ўтган ва жорий йили кўрсатгичларига қараганда юқори қўйилишини кўзда тутади. Бу стратегия тез ўзгарувчи технологияларга эга тармоқларда ишлатилади. Агар фирма жуда нотўғри шароитларда ишласа, ўсиш стратегияси бирдан бир зарурий сайлов ҳисобланади, акс холда унда банкротга учрашиш мумкинлиги хавф солади. Ташкилотни ўсиши, қойидага асосан, кўпчилик раҳбарлар томонидан муваффақиятли деб қарайди. Аммо бу унчалик мажбурий эмас. Тўғрирог деб шундай ёндошиш ҳисобланадики, качонки ўсишни барча оқибатлари якин келажакда ва ўзоқроқ истиқлолда ҳисобга олинади. Амалиётда холатлар тез-тез учраб турадики, качонки киска муддатли ўсиш, сўнгрсқ ўзоқ муддатли банкротга айланади.

Ўсиш стратегияси унинг икки тури орасидан танлашни кўзда тутади. Яхлитланиш ва диверсификация. Ташкилотни олий менежменти ўзининг мақсади қилиб компаниялар устидан ва улар билан боглиқ операцион занжирга назорат қилишни ўз мақсади қилиб қўяди. Бу холатда ушбу ташкилотнинг ўсиши интеграция деб ном олган бирлашиш ҳисобига амалга ошади. Яхлитланишда молияларни бирлашиши мажбурий эмас умумий назорат етарли деб ҳисобланади.

Яхлитланиш истеъмолчи компанияларга нисбатан тўғридан-тўғри яхлитланиш деб номланади.

Бу фирма назорати бўлиб воситачилар ва савдо ташкилотлари, унинг молларини ҳаридорларга сотувчилар устида амалга оширилади.

Фирманинг хом ашё манбаи ёки етказиб берувчиси устидан назорат қилишга эга бўлса ундай яхлитланиш қайтиш деб номланади. Шуни айтиш керакки, олий менежментини маҳсулот етказиб берувчилар ёки истеъмолчилар учун устидан назорат қилишга интилиши ҳамма вақт ҳам ижобий натижага олиб келавермайди. Бу каби назорат фирмани янги хали етарли даражада маълум бўлмаган фаолият турига жалб қилади ва у катта молиявий ҳаражатларга олиб келади. Яхлитланишни яна бир шакли - бу сотиб олиш ёки галаба қозонган фирма каби худди шу сохада ҳаракат қилувчи иш ишлаб чиқариш ва бозор савиясига эга компания - рақобатчи устидан назорат қилишни қўлга киритишдир. Бу яхлитланиш горизонтал яхлитланиш деб ном чиқарган. Амалиётда бозор учта рақобатда бу каби яхлитланиш тез-тез учраб туради: - фирма ўз рақобатчисини янъи ўзига қўшиб олади.

Ўсиш стратегиясини иккинчи йўлини ташкилот раҳбарияти танлаб олса бу диверсификация деб аталади. Бу термин бўлимларда тилга олинган эди. Унинг маъноси фирма фаолиятини янги тармоқлар ва товарлар ҳисобига кенгайиш демакдир. Менежмент назария ва амалиётида икки ҳнл диверсификация мавжуд: конгломерат ва концентрик.

Конгомерат диверсификацияси - ташкилотини унинг асосий фаолиятига боғлик бўлмаган бизнесга киришини билдиради.

Биз эслатганимиздек ғарб бизнесининг қўйи компаниялари ўз моҳияти бўйича турли ишлаб чиқариш конгломератлари ҳисобланадилар. Улар асосий маҳсулотдан ташкари (ёки ҳизмат кўрсатади) бутқўл бошқа сохада ҳам иш бажаради. Мана мисолларни биттаси унча катта бўлмаган "Полароид" компаниясига кирувчи Канада фирмаси. Бу фирма плёнкалар, фото ва нусха кўчирувчи аппаратлардан ташқари яна ҳизмат

кўрсатадн - малакаси паст ишчиларни ўқитадиган кўрсларга эга.

Концентрик диверсификацияси - ташкилотни жорий фаолияти билан боғлиқ бизнесга киришини маъносини билдиради. Бу сотиб олиш ёки ўхшаш товарлар чиқарувчи фирмалар устидан назорат ўрнатиш эвазига кенгайишидир.

Диверсификация фирмани тараққиёт топиш стратегияси каби уни ўсиши учун танланади. Диверсификацияга ташкилот фаолиятини таваккалчилигини пасайтирувчи омил деб қаралади. Айтишларича ҳар хил бизнес сохаларига жалб қилинган фирма "ҳамма тухумларни битта саватда сақламайди" ва шу билан бирга агар омадсизлик юз берса уларни ҳамма ечмайди. Бу каби конгломерат диверсификацияси учун жуда тавсифлидир. Биз олдин эслатганимиздек конгломерат корпорациясида сезиларли оғриқсиз норентабел корхоналардан воз кечиш имкони бор.

Фирма стратегиясини танлашда чекланган ўсиш ёки ўсиши ички ва ташқи омилларни бирлаштириш билан аниқланади. Бу эса раҳбарни шахсият, уни қабул қилиши, шуни билиши, уининг мақсади ва нихоят унинг ҳарактер белгилари билан боғликдир.

Учинчи муқобиллик. Стратегик муқобилликни чекланган ўсишга ва ўсишга карама-карши - бу учинчи муқобиллик - қисқартиришдир. У ташкилотни ўлчамини ёки фаолият хажмини камайишини кузда тутади. Уни кўпроқ охирги восита стратегияси деб аташади. Бу стратегияни танлаш мажбурий тавсифга эга. Бу усулга ташкилот раҳбари фавқулотдаги холатларда ёндашади: иқтисодий пасайиш даврида, ёки компания огир ахволга тушганда ва уни пасайиш давом этганда, ёки унга банкротлик хавфи тугилиши вазиятида ва ҳоказо.

Стратегик қисқариш муқобиллигини бир неча турлари мавжуд:

1. Тугатиш. Бу қисқаришнинг радикал вариантидир, яъни ташкилотни бутунлай фаолиятини тўхтатишдир. Фирманинг активлари карз эгаларига тўлаш учун яққол

мисол қилиб бу вариант учун ҳар йилги минглаб майда корхоналарни банкрот бўлишини келтириш мумкин.

2. Ортиқчи ажратиш. Бу қандайдир бўлинманинг унинг паст рентабеллиги учун сотиш ёки тугатиш демакдир.

3. Кпскариш. Бундай вариант иқтисодни пасайиши даврида юзага келади. Фирма келажакда фойдани кўпайтириш учун ўзининг фаолиятини қисқартиришга розн бўлади. Бунда кискариш катта ишдан бушатишлар билан боғлиқ бўлади.

Тўртинчи муқобиллик. Йирик корпарациялар турли тармоқларда фаол ҳаракат қилувчилар тўртинчи муқобилликка мойил бўладилар - учта стратегияни бирлашувига чекланган ўсишга қисқартирган. Бу деганики корпорация бир турдаги фаолиятни қисқартириб, бошқасини кенгайтиради, бир товар сотув бозорини қисқартириб бошқасини кенгайтиради ва ҳоказо.

Биз юқорида махсус мавзуда ташкилотга стратегик муқобилликни танлашда қандай ички ва ташқи тавсифли омиллар таъсир кўрсатишни кўриб чиққан эдик. Бўлим нихоясида уларни яна бир нечтаси билан тўлдирамиз.

Улар орқасида ҳар бир ташкилот учун шундай субъектив омилларни келтириш мумкин: унинг раҳбариятини нарҳланиш мўлжали, таваккалчилик даражасини ҳисобга олиш, ўтган йиллар стратегиясининг муносабати ва бошқалар.

Фирманинг олий раҳбариятининг қиймат мулжалнинг аҳамияти унинг тараққиёти тарихини ўрганишда яхши самара беради. Таваккалчилик ҳамма хусусий компаниялар фаолияти учуп тавсифлидир.

Аммо унинг даражаси ҳар ҳил муқобилликда турлнчадир. Бу даражани аниқлашда кўпрок объектив омилларга боғлик, кўпчилиги мўлжал шароитига, хуқуқга эгаликка ва нихоят ташкилот раҳбарининг шахсият тавсифи билан боғликдир.

Фирмани стратегик муқобиллигини танлашда энг қийини қуйидаги учта ҳамма ташкилотлар учун умумий бўлган омил бўлиши мумкин:

1. Вақт.

2. Ўзгаришлар зарурияти.

3. Ҳартомонлама яхлитланиш.

Вақт омилини роли бир ҳил маънога эга: ташкилотни олий менежменти керакли стратегияни ўз вақтида ёки кечиқиш билан танлаб олишга боғлик. У яна ҳам қаттиқ рақобат шароитида сезиларли бўлади. Масалан 70-чи йилларда ҳаридорларнинг талаби кичик литражли автомашиналарга ошди. АҚШ фирмалари, жумладан Женерал Моторс, Форд, Крайслер олдида "стратегик дераза" очилди ва у орқали тез сакраш имкони туғилди. Аммо америкалик ишлаб чиқарувчилар ҳаракатчан бўлиб чиқмадилар, бу каби автомашиналар ишлаб чиқаришда япон фирмалари Тойота, Датцуи бозорларни тулдириб ташлашди. Америка компаниялари вақтни ва иш билан ўсиш стратегиясини ва фойдани бой беришди.

Ўзгаришлар зарурати омили тараққиёт стратегиясини танлашда изланувчилар томонидан фирма раҳбариятининг бошқарув фаолиятидаги муҳим элемент деб каралади. Бу омилни фирмани хаётини сақлаш шарти сонида деб қарайдилар.

Ҳар томонлама яхлитланиш - бу ғарб ва шаркни индустриал давлатларининг хозирги замон иқтисодини тараққиёти омилидир. У ҳар томонлама рақобат каби фирмага бевосита таъсир кўрсатади, уни бошқа компаниялар билан яник алоқа ўрнатиш зарурати қилиришни олдига кўяди ва фойдали шериклар топишни тавсия қилади.

Изланувчиларни фикрича якин ўн йилларда ҳар томонлама тавсифли омиллар рақобат, йириклашиш, сиёсий ва ижтимоий ўзгаришлар ташкилотни самарали стратегиясини танлашда хал қилувчи роль ўйнайдилар.

МУҲОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Стратегик режалаштиришни стратегик менежментининг бир қисми сифатида умумий тавсифини беринг. У ўз ичига нимани олади?

2. Юқори даромадларни олиш фирманинг нима учун бурчи ҳисобланмаслигини тушунтириб беринг. "Бурч" тушунчасининг маъноси нима ва у фирманинг фаолиятини кайси томонларнни акс эттиради?

3. Ташкилот фаолиятидаги қандай йуналишлар стратегик ҳисобланади? 2-2 та шу каби йўналишларни таърифланг, уларни мисоллар билан кўрсатинг.

4. Фирманинг умумий (бош) мақсадларини ишлаб чиқаришида ҳисобга олиниши зарур бўлгаи ўлчовлар мажмуасини кўриб чиқинг.

5. Нима учун стратегик режалаштиришда ички ва ташқи муҳитни тахлил қилиш зарур? 4 та параграф ва иловадан иборат мисоллар билан кўрсатиб беринг. У нима беради? Нима учун унинг қиймати катта жараён? Сиз қандай уйлайсиз?

6. Учта гурух омилларини (иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий) ташқи муҳит сифатида тавсифини беринг.

7. Ташки омилларнинг таъсирини сон улчовида берилган жадвал материалларини қандай ўлчаш мумкинлигини тушунтириб беринг.

8. Фирма ичида и изланишлар қандай бажарилишини ёзма равишда тушунтиринг (ички омиллар тахлили).

9. Тўрт турдаги стратегик муқобилликни кискача тавсифини беринг. Мисоллар келтиринг.

10. Усиш стратегиясининг ўзи нималигини батафсил кўриб чиқинг: унинг мақсади, турлари, имконли хавфи. Бешинчи боб материалидан ва иловадан фойдаланиб керакли (ўзига хос) мисоллар келтиринг.

11. Кискариш стратегиясини ўсиши даражасига қараб тахлил қилинг, (кам даражадан-кўпга). Нима учун ушбу стратегияни хнмояланиш стратегияси деб атайдилар? (Исботлаб беринг).

12. Ташкилотнинг стратегик муқобилликни танлашида қуйидаги омиллар: вақт, ўзгарув зарурияти, ута катта яхлитланиш - хозирда ва келажакка қаидай таъсир қилади?

ИЛОВАЛАР

БРИГГЗ ЭНД СТРАТТОН ХОНДАГА ҚАРШИ.

Узок вақт даврида Бриггз ва Страттон кичик боғ ва истирохат масканлари техникаси учун бензинли двигателлар ишлаб чиқаришда жахон устунлигига эга бўлиб келдилар. Компания давлат ичида ва ташкарида ҳар йили 2% га ўсиш билан барқарор бозорга эга эди. 1983 йили унинг АҚШ бозоридаги салмоги 70-80%ни ташкил қилган бўлса, дунё савдосида эса 50% дан ортиқ эди.

Бирданига Хонда биринчилик учун кураши йўлида туриқ бўлиб қолди. 80 йиллар бошида америкаликларда устуворликни тортиб олишини эълон қилди. У 1982 йилда 1,3 миллион дона шу турдаги двигателларни ишлаб чиқарди. Хонда американинг ички бозорига суриб кириб борди.

Хонданинг стратегияси қўйидагилардан иборат:

1. Маҳсулотнинг юқори сифати. Хонда ишлаб чиқарган двигателлар энг ишончли ва енгил деб тан олинди. Истеъмолчилар АҚШда ўз кишлоқ хужалик машиналаридаги эскирган двигателларни Хонданикига алмаштира бошладилар.
2. Хонда ўзининг бозор сиёсатини рекламани жадал равишда ишлатилишига асосланиб кўрди.
3. Бозорни эгаллаш, ўз ҳиссасини кенгайтириш учун Хонда ўз товарларнни рақобатчиларга қараганда арзонроқ сота бошлади. Хонданинг товарлари энг юқори рейтингни амернкалик истеъмолчилар журналидан эгаллади.

1983 йилда Бриггз энд Страттон ўзининг тажаввузкор рақобатчиси билан бўладиган кураши хақида эълон берди. Унинг жавоб стратегияси қўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Рақобатчилар сиқувчи остида орқага қайтмаслик ахди. "Биз ўзимизнинг бозоримизни Японларга бермаймиз".

2. Истеъмолчилар билан бевосита алоқани реклама фаолиятини кенгайтириш йўли билан мустахкамлаймиз.
3. Катта капиталларни янги компьютерлашган технологияни ишлаб чиқишга сарфлаш.
4. Ресурслар тақсимининг махсус дастурини ишлаб чиқиш.
5. Сифат марказларини ихтирочилик ва ишлаб чиқариш фаолиятини яхшилаш учун бунёд этиш.
6. Меҳнатга хак тўлаш ҳаражатларини пасайтириш, зарур бўлса маошни бутунлай тўламаслик.

ТАШКИ ХАТАРЛАР ВА ТАШКИЛОТ УЧУН ИМКОНИЯТЛАР РУЙХАТИ[6]

ОМИЛЛАР	Омилларни вазн. ўлчови.*	Омилини таъсири.**
Иқтисодий	+1x+20	=+20
Сиёсий	+2x+10	=+20
Бозор	+1x-20	=-20
Технологик	+4x+30	=+120
Рақобат	+1x-20	=-20
Халқаро	+3x-30	=-90
Ижтимоий	+4x+10	=+40

** Вазн ўлчови 1 дан (ута ижобий вазн) 0 орқали (нейтрал) - 5 га (ўта салбий вазн).*

*** Таъсир +50 ёки ундан кўп (кучли таъсир, имконият (0 орқали) таъсирни йўқлиги, нейтрал) - 50 гача ёки ундан кам (кучли таъсир, жиддий хавф).*

Ушбу ташкилотнинг энг кўп имконияти унинг технологик қуввати билан, энг кўп хавф хорижий фирмалар томонидан бўладиган рақобатдир.

САРДОР (ЕТАКЧИНИНГ) СТРАТЕГИЯСИ

Деярли ҳар бир турдаги ишлаб чиқаришда ҳамма томондан бозорда тан олинган етакчи фирмани топиш мумкин. Бу каби фирма энг катта бозор қисмига эга. У сезиларли даражада бозорни нархи, товарларни

[6] *М.Х.Мескон и др. Основы менеджмента. М.:, 1994 г. с.273.*

жойлашишини, янгиларини келишини белгилайди. Етакчи фирмани хурмат қилиш ва қилмаслик, ҳам мумкин, аммо уни устунлик вазияти билан ҳисобламасдан бўлмайди. Етакчи - бу рақобат бозоридаги мўлжал ҳисобланади. Бошқа фирмалар ўз стратегияси ва тактикаларини тўғридан-тўғри ёки бир восита етакчига ўхшаш тактикаси ёки келишмовчиликни бартараф этиш ҳаракати бўлиши мумкин.

АҚШ да етакчи деб қўйидаги машхур компаниялар: Женерал Моторс (автомобил бўйича), Кодак (фототоварлар), С.Ш.Стил (пулат қўйиш саноати), ЭВМ (компьютер) Ксерокс (нусха кўчириш техникаси), Проктер Энд Гембл (истеъмол товарлари), Кока-кола (спиртсиз ичимликлар), МакДональдс (тез тайёрланадиган озуқа), Жилетт (сокол олиш лезвияси).

Етакчи фирма I сон фирма бўлиб колишга ҳаракат қилади. Бу эса қўйидаги учта йўналишда ҳаракат қилиш заруратини тугдиради:

1. Фирма товар сотиш бозорини кўпайтириш усулини топмоғи керак.

2. Фирма ўзи эгаллаган бозор қисмини саклаб колиши керак.

3. Фирма агар бозор умуман ўзгармай қолганда ҳам ўзининг бозордаги қисмини (улушини) оширишга интилмоги керак.

Етакчи фирма одатда агар бозор кенгайса бошқаларга қараганда кўпроқ ютади.

Агар америкаликлар 8 миллион ўрнига 10 миллион автомобил сотиб олса, энг кўп ютук Женерал Моторсда бўлади, чунки у америкада сотилаётган енгил автомобилларнинг ярмидан кўпини ишлаб чиқаради. Агар ўз хусусий автомобилга эга бўлишни хохловчилар кўпайса, агар оила биринчи машинага эга бўлишни хохласа, агар кўплаб америкаликлар янги машина сотиб олиш тарафдори бўлса, у холда Женерал Моторс корпорация катта ютуққа эга бўлади.

Бошқача қилиб айтганда, етакчи доим ҳаридорларни излаш учун ғамхурлик қилмоги, товарни янги ишлатиш

сохаларини ва ҳаридорларнинг уларни кўплаб истеъмол қилиши йўлини излаши керак.

Кейинги мисол фирманинг кенгайиш стратегиясини иҳтирочилик ёндашувини намойиш этади. Енгил автомобиллар учун шиналар ишлаб чиқарувчи Францияниинг Микелин компанияси автомобил эгалари шиналарни тез-тез ўзгартириб янгисини сотиб олсинлар, деган масалани олдига қўйди. Бошқа сўз билан айтганда, французлар кўплаб ва тез-тез ўз автомобилларида юришига эришишдир. Бунинг учун қуйидаги тактика танланди. Фирма Франциянинг Жанубидаги бир неча уч юлдузли ресторанларни ижарага олди. Шундан сунг, жанубда яхши дам олиш маконини кенг реклама қилди, чунки бу ерда энг яхши ресторанлар мавжуд эди. Кўплаб парижликлар жанубга йўл олдилар. Бу мақсадда саёхатчилар учун фирма махсус йўл бошловчи карталар ҳам чиқарди.

ДИЗАЙНЗ, ИНК ФИРМАСИ.[7]

Фирма аёллар учун кўйлаклар тайёрлашга иҳтисослашган. Унга 1984 йилда асос солинган. 1986 йилнинг январь ойида сотувни аввалги йилдагига қараганда 50% га ошириш мақсадига эришилди. Фирманинг ҳар иккала эгаси Фридман ва Коуел натижалардан жуда мамнун эдилар ва шунинг учун ҳам кейинги йилларда иш каби ўсишни ухлаб турига ахд қилдилар. Аммо уларнинг ҳар бири фирманинг келажакдаги тараққиёти хақида ўз шеригига қараганда фарқли нуқтаи назарга эга эдилар.

Фридманнинг фикрича аввалгидек давом этавериш эди, чунки катта ўзгаришларига зарурат йўқ эди. У "Мен қимматбаҳо оралигидаги товарларни ишлаш тарафдорпман ва бизни қандайдир компания сотиб олишини ҳохламан ва унда бизнинг фирма кичик даромад марказига айланади", деган.

Коуэн компанияни кенгайтиришни ўйлайди. "Мен ўрта савиядаги товарлар билан иш қилишдан чарчадим.

---

[7] *A.G.Strickland III, A.A.Thompson. Cases in Strategic Management, 1988. pp. 69-70.*

Мен арзон либослар ишлаб чиқариш билан бирга махсус магазинларда сотиладиган қиммат либослар ҳам ишлаб чиқариш тарафдориман. Мен бунга икки ҳил бизнес деб карайман.

Мен ҳам бизнинг товарларни турини кенгайтириш тарафдориман, аёллар либосига қўшимча қилиб эркаклар спорт кастюмларини тикишни хохлайман. Мен бизнинг маҳсулотимиз бизнинг белгида бўлишини ва бизнинг компанияни каттароқ бўлишини хохлардим".

МЕНЕЖЕР МАРТАБАСИ[8].

Бироз сунгроқ мен шундай хулосага келдимки, бизнинг танк ишлаб чиқарадиган корхонамизни "Женерал Дайнэмикс" фирмасига 348 миллион долларга сотишимизни бошқа иложимиз колмади. Бу жуда оғир қарор эди, чунки ҳарбий маҳсулот бўлими ҳар йили буюртмалардан 50 млн доллар даромад олиши кафолатланган эди. Бизга эса нақд активлар талаб қилинар эди, улар бизга маҳсулот берувчиларни бизнинг уларга бўлган қарзларимизни тўлаш муҳлатини бироз ўзайтиришга ишонтиришга ёрдамлашар эди.

Менга бу қарор хеч ёқмайди, шунинг учунки, сўз ягона турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш хақида борар эди, улар фикрича японлар бизга қонун бўйича рақобатчи бўла олмас эдилар. Мен танк ишлаб чиқариш бўлимини ўзимизда қолдириб, автомобил чиқарувчи бўлимни сотишга мафтун эдим. Бу молиявий нуқтаи назардан анча тўгри эди. Аммо танк ишлаб чиқариш корпорация учун бош ихтисос эмасди. Агар гап "Крайслер" фирманинг келажаги хақида борса, унда бу келажак фақат уни автомобил чиқарувчи компания сифатида сақлашни таъмирлар эди. Буларнинг ҳаммаси билан бирга қарор оғрикли эди. Бизнинг танк ишлаб чиқувчи бўлимимиз корпорациянинг энг кучли бўлинмаси эди, унда аъло сифатли мутахассислар меҳнат қиларди. Бизнинг зиммамизда 40 йилдан ортиқ танк бизнесининг нарҳи бор эди. Иккинчи Жахон уруши даврида биз "Демократия

[8] *Ли Якокка. Карьера менеджера. М.: 1992. с. 217-218.*

арсенали"нинг органик қисмини ташкил қилар эдик. Бизнинг мухандислар дунёдаги энг афзал ўртача танкни лойихаладилар ва курдилар, бир неча ой ўтгандан кейин шахсан ман конвейердан "М-I" турбо двигателли танкни олиб тушдим. Биз чизма лойихада жуда яхши даромадлик янги маҳсулотга эга эдик. Ушбу бўлимни талантли менежерлар бошқаришар эди.

Фирма ушбу бўлимдан воз кечиши хохламас эди. Аммо пировард натижада бизни боғланган бўлим маблағини тўплаб кризисдан чиқиш учун курбон қилишга мажбур бўлдик. Биз учун ўз кучимизни ва маблағимизни бир жойга тўплаб, уни енгил ва юк ташувчи автомобиллар ишлаб чиқаришга сарфлашдан бошқа йўл йўқ эди.

АҚШ нинг СОКРАМЕНТО ШАҲРИДАГИ МИЛЛИЙ ТИЖОРАТ БАНКИНИНГ СТРАТЕГИК РЕЖАСИ.[9]

Банкга 1874 йилда асос солинган. 104 йил ўтгандан сунг УНИНГ РАҲБАРлари хулоса чиқариб, банк ишидан, унинг барқарорлигидан мамнун эканликларини изҳор қилдилар.

Аммо банк даромадини барқарорлик билан ўсиши кейинги йилларда бошқа банклар даромадини ўсишидан пасайиб кетди. Унинг бозордаги ўрни ҳам пасайди.

Раҳбарият стратегик режа ишлаш зарурияти муаммоси олдида туриб қолди.

Асосан учта мақсад кўйилган эди:

1. Узоқ муддатли истакларни ишлаб чиқиш.
2. Истаклар ишлангандан кейин ҳаракат мажмуасини белгилаш.
3. Ҳаракат мажмуаси белгилангандан сўнг, режани амалга оширишга киришди.

Банкни иш бурчини белгилаш.

104 йил давомида тижорат миллий банки Сокрамента шахрига ва уни бўлималарига ҳизмат қилиб келган. Банк

---

[9] *A.G.Strickland III, A.A.Thompson. Cases in Strategic Management, 1988.*

улғайди, марказий улканинг ўсишига ва гуллашига кўмаклашади. Банк раҳбарияти ушбу ғелкага карамлигини кадрлайди, ҳамда уни келажакда гуллаб яшнаши учун ўзининг катта ёрдамини ажратади. Шунинг учун миллий банк шаҳарни ва унинг атрофидаги марказий улканинг ишчан одамлари, алоҳида шахслар, ўзини ўзи идора қилувчи ҳизматчи идоралари билан бўладиган муносабатларини мустаҳкамлаб боравермайди.

Тижорат миллий банки халол, барқарор банк принциплари ва касб жавобгарлигини тарафдоридир.

Банкнинг бош вазифаси ўз мажбуриятларини акция эгалари, мижозлари, ҳизматчилар ва жамият олдида бажариш ҳисобланади. Банк ўз фаолиятини қўйидаги мажбуриятларни бажаришга асосланиб куради.

1. Қимматбаҳо ва бошқа омонатларни сақлаш.
2. Мижозларга сифатли ҳизмат кўрсатиш, омонатларга тўғри фоизлар белгилаш, шу мақсадда улар акция омонатларига барқарор ўсишни, яхши даромадлар таъминланишни амалга оширади.
3. Ҳизматчиларнинг ижобий ишлари учун имкон яратиб бериш.
4. Ўз ўлкасини тараққиёти ва кўркамланишида сезиларли даражада ҳисса кўшиш.

Вазият таҳлили

Вазият тахлили аниқладики:

а) ташкилотнинг кучли томоларини.
б) ташкилотнинг заиф томонларини.
в) олтита стратегик муқобилликни.

1. Банк тижорат ҳизматларини кенгайтириш ва тижорат бозоридаги ҳиссасини кўпайтириш.
2. Мижозларга кўрсатиладиган ҳизматларни кенгайтириш ва банкнинг чакана бозор ҳиссасини сақлаб қолиш.
3. Банк фаолияти географиясини тижорат ва нотеъмолчилик ҳизматини амалдаги учта ўлка худудида кўпайтириш ҳисобига кенгайтириш.
4. Майда фирмалар учун махсус ҳизмат, усуллар турларини яратиш.

5. Мижозлар учун қўшимча турдаги хизматлар яратиш.
6. Операция харажатларини қисқартириш ва бадалларни, ҳамда хизмат туловларини камайтириш ҳисобига даромадни ошириш.

Ташқи муҳит бўйича олиб борилган изланишлар қуйидаги банк тараққиётига якин келажакда сезиларли таъсир кўрсатувчи қўйидаги омилларни аниқлайди:

1. Долларни хақиқий қиймат курси инфляция ҳисобига пасайишини фараз қилиш.
2. Сокраменто шахрида иқтисодий ахвол 5% га яхшиланишини фараз қилиш.
3. Сокраменто шахрида банклар кўпайишини давом этишини фараз қилиш.

Банкнинг стратегик (узок муддатли) максади (5 йилга мулжалланган).

Банкни ўсиш мақсадлари:

1. Банк омонатлари сонини 75% га кўпайтириш.
2. Бозор ҳиссасини 12% га ошириш.
3. Сокраменто шахрининг Шимолий, Ғарбий ва Жанубий ўлкаларида банк филиалларини бунёд этиш.
4. Банкка кўйиладиган омонатлардан келадиган даромадни ўртача 15 %га ошириш.
5. Банкни асосий фондларининг қийматини, акция қийматини камайтириш эвазига эмас, балки даромадларни сақлаб қолиш ҳисобига ошириш.

Бозорга мулжалланган максадлар:

1. Ташкилотда мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатиш мўлжаллаб ўзгаришлар киритиш.
2. Бозорнинг тахлил қилувчи хизматни яратиш.
3. Бозорнинг тараққиёт топтириш дастурини яратиш.
4. Омонатлар бўйича фоизларни 7% дан 10% гача ошириш.
5. Сармоядорлар бўладиган ўзаро муносабат дастурини яратиш.

Даромадни оширишга йўналтирилган мақсадалар.

1. 1978 йилда механизациялашган, 1980 йилда эса автоматлашган ҳисоблаш тизимини бунёд этиш.
2. 1978 йилда барча заёмлар дастурини компьютерлаштириш.
3. Банк операциялари ҳаражатларидан келаётган даромадни 85% дан 82: гача камайтириш.
4. 1982 йилда ҳизматчилар хақини 41,54 доллардан 50.00 долларгача ошириш.
5. Менежерлик ўринларини (70% га етказ) ички ҳизмат бўйича сўрилиш ҳисобига 1982 йилга 70% гача таъминлаш.

Стратегик режаларни амалга оширилишини режалаштириш.

Сокраменто шахридаги миллий тижорат банки барча ҳаракатларини омонатларинг кўпайтиришга каратади. Бўлимлар бўйича режалаштиришлар омонатлар заминрини оширишга тупланади. Қаерда омонатлар энг кўп миқдорда бўлса, шу ерда янгч бўлимлар бунёд этилади. Омонатлар бўйича кўшимча операциялар заём ва лизинг келишувлари ҳисобига, айниқса тулдирувчи баланслар ишлатилиши зарур бўлган холларда кенгайтирилади.

Омонатларнинг умумий сонини ва уларнинг ҳар бирини улчамини оширишда маркетинг дастурлари яратилади.

1977-1982 йилларгача ҳизматчилар сонини 10 та кўшимча филиаллар, учта янги бўлим яратилиши ҳисобига 36% га ошириш мўлжалланмокда, бунда ходимлар ҳаражати 44% га кўпаяди.

Барча ҳизматчиларни маркетинг сохасига тайёрлашга алоҳида диққат-эътибор берилади. Банк ҳизматлари маъмуриятнинг ҳисоб билан боғлик операциялари ишини тизимлар бўйича, операция таҳлили ва компьютер дастури мутаҳассислар ёллаб, улар ишини такомиллаштириш мўлжалланмоқда. Кредит бўлимлари ходимлари кредит ишидаги қонуният асослари соҳасидаги билимини кенгайтириш учун қайта тайёрлаш курсларини ўтайдилар. Янги мутахассислар ёлланди. Банкнинг вазифавий

бўлимларининг қўшиш ва ташкаридан янги мутахассислар ёллаш, ҳамда банкда ишловчи мутахассисларни қайта тайёрлаш ҳисобига касса операция бўлимини кенгайтиради.

Банк маркетинг бўлимини маркетинг бўйича изланувчи мутахассислар ва сармоядорлар муносабатидагилар билан ташкил қилади. Ташкаридан мутахассислар ёлланади, ҳамда ташкилот ичида кадрлар қайта тайёрланади.

Банк тижорат банк ҳизматига алоҳида диққат эътибор ажрата бошлайди. Тижорат ссудалари (заёмлари) янги турдаги ҳизматлар ҳисобига кўпайтирилади.

Накд пул билан бўладиган операциялар 1978 йили пул автоматларини ўрнатишдан бошлаб автоматлаштиради. Бу каби автоматлаштиришлар бошқа бўлимларда ҳам утказилади.

Банкнинг мижоз мулжали.

Банк алоҳида диққат-эътиборини мижозлар учун ҳизмат кўрсатишни давом эттиришга ажратади. Бозор талабига жавоб сифатида янги банк ҳизматлари яратилади.

Банк халқининг онгли қисмини турли халқ хужалиги тармокларида ишловчиларнинг 25 ёшдан 50 ёшгача бўлганлар ва "оқ эгнилар", ўйланган одамларга, йиллик даромад 15000 доллар бўлганларининг бадалига ҳисобланган. Тижорат заёмлари ва бошқа операциялар кичиқ ва ўрта даромад олувчи, яхши бошқарувчи, савдодан йилига 2 миллиондан 50 миллион доллари бўлган корхоналарга йўналтирилади. Ишга оид ҳизматлар (маошдан сугўрта ҳисоблашни, бухгалтерлик ҳисобини компьютерлаштириш) кичиқ корхоналарга кўсатилади, уларга энг камида 5 та ҳизматчи тўла иш куни билан банд бўлган энг кам 5 та ҳизматчиси бўлган корхонага кўрсатилади.

7. БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ АМАЛГА ОШИРИШ.

Аввалги қисмда биз фирмани стратегик режалари мажмуасини ишлаб чиқариш масалаларини кўриб чиқдик. Стратегик режани аниқ амалга ошишида ўзига яраша муҳимликка иккинчи звено масалаларини изланиши ўзига яраша муҳимликка эга ва менежмент назарнясида қўйидаги тушунчалар билан боғлик: тактика ва сиёсат, мақсадли бошқарувни мўлжали ва қойидалари. Охиргисини биз кейинги бўлимда мустақил масала сифатида кўриб чиқамиз.

7.1. ТАКТИКА ВА СИЁСАТ.

ТАКТИКА

"Стратегия сўзининг ўзи иккинчи тушунча "Тактика" сўзини борлигини тахмин қилади. Агар биринчиси ўзоқ муддатли режалаштириш ғоясини акс этдирса, иккинчиси ўзоқ муддатли режани амалга оширилиши учун фаолият режа маъносини билдиради. Кискача қилиб тактикани киска муддатли стратегия деса ҳам бўлади. Бу умумий стратегия билан мувофиқлаштирилган аниқ бошқарув ҳаракатидир. Қойидага биноан, тактикани ишланиши ва уни амалга оширилищи менежер корпусини ўрта бўғини зиммасига юклапади. Тактик режа киска вақт учун ишланади, у аниқ ва тез натижага эришишга мўлжалланган.

Ташкилот менежментини тактика ҳаракати учун мисолларни кўплаб келтириш мумкин. Масалан, 1982 йилда Бюргер Кингни бу стратегияни тактик элементини фирма менежменти ўзини маҳсулотини телевизорда реклама қилишни махсус усулини ўйлаб чиқди. Реклама қуйидаги саволдан бошланар эди: "Сиз оч эмасмисиз", махсус мусика билан биргаликда, унинг маъносида очиқдан-очиқ Бюргер Кинг бифштекслари рақобатчиларникига қараганда каттароқ ва мазмунлироқ

дейилар эди. Бу эса бифштекслар сотувини 10,8% га оширди.

Ташкилий таркибни такомиллаштириш стратегияси, деярли барча замонавий компаниялар томонидан юкланган, у ўз ичига қўшимча элемент сифатида янги, кўниқувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмалар бунёд этилишнни олади. Масалан, Женерал Моторс катта капиталларни "САТУРН" лойихаси учун сарфлади. Бу янги, энг афзал дунё тажрибаси асосидаги Америка ишлаб чиқарпш тизимини бунёд этиш учун кўйилган кадам эди. Унинг хусусияти бошқарув таркибини пирамида кўринишида эмас, балки бир марказга эга айланалар тизими кўрнишидалигидир. Бу тизимни марказида 10-15 аъзога эга бригалалар мажмусаси, сўнгра ўрталикдаги доиралар жойлашган ва нихоят ташқи халқа бу стратегия назорат қумитаси (компания ва касаба бирлашлалар раҳбарияти) туради.

СИЁСАТ

Стратегик ва тактик режаларни муваффақиятли амалга оширилиши мумкин качонки ташкилотда яхши йўлга қўйилган ушбу режани яхши тушунувчи умумий мўлжал тизнми мавжуд бўлса. Бу каби мўлжал тизими ташкилт сиёсати номини олган.

Стратегия каби фирма сиёсати олий менежер корпуси томонидан бунёд этилади ва юкланади. Бу ерда сиёсатни ҳаракат турини танлашда ва қарор қабул қилишда умумий раҳбарлик деса бўлади. Сиёсат менежменти кўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда ҳаракат қилишини аниқлайди. Бу жараёндаги мулжални ва кўйилган масалалар ечимида сиёсат бош усулларни ўрнатади. Фирма, корпарация сиёсат унинг муҳим фаолиятларини камраб олади: бошқарув таркиби, раҳбарият, маркетинг, молия, кадрлар, илмий изланишлар, ижтимоий масалалар ва бошқалар.

Фирмадаги бошқарувни энг яхши усули - бу кадрлар сиёсатини ишлаб чиқаришдир. Кадрлар бошқарувидаги психологик нуқтаи - назарни ижобий ечимини йирик Америка фирмаларидан биттаси, косметик товарлар

ишлаб чиқарувчи "Мери Кей Косметик" раҳбарияти олиб бораётган сиёсатда кўриш мумкин. Бу сиёсатнинг маъноси битта оддий холат билан боғлиқ: ҳамма билан яхши муомалада бўлиш.

Қуйида асосий бирламчи фирма ичидаги сиёсатни бунёд этишни киска руйхати келтирилади:

1. Сиёсат яхши маълум қонун хақиқатлар асосида кўрилиши керак.
2. Булинмалар сиёсати бир-бирига карши турмасдан бирини-бири тулдириши керак.
3. Сиёсат аниқ бўлиши зарур.
4. Сиёсат ҳамма учун тушунарли қилиб ёзма шаклда ифода қилиниши лозим.
5. Сиёсат бир вақтда эгилувча.. ва барқарор бўлиши керак.
6. Сиёсат барча жамоа томонидан реалистик раҳбарият деб қабул қилиниши зарур.

7.2 ПРОЦЕДУРАЛАР ВА ҚОЙИДАЛАР.

Процедуралар.

Фирманинг сиёсати мақсадга эришишининг умумий ёндашувини белгилайди. Сиёсатга қўшимча қилиб раҳбарият кўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашувчи ҳаракатлар мажмуасини ишлаб чиқади. Бу мажмуа процедура деб аталади. Моҳияти бўйича процедуранинг ўзини дастурлаш берилган қарор деб, ёки замонавий тилда, ҳаракат алгоритми деб аталади.

Процедуралар ўтмиш тажрибаси унинг муваффакияти ва мағлубияти асосида ишлаб чиқилади. Процедуралар шундай шароитларда яъни аниқ вазият аввалгисига ўхшаш бўлганда бу ишлатилади. Инсон олдидан таёрланган қойида яъни процедура бўйича ҳаракат қилаётган бўлса, унинг ҳаракат даражасига эга бўлади. Шундай қилиб, процедуралар масалани ечиш кафолати ва бу қарорни ечилиши аниқ ва тўғрилигини назорат қилувчи сифатида ишлатилади. Масалан, кўплаб савдо компаниялари ўз ҳизматчиларини командировка

(ҳизмат сафари) ҳаражатлари бўйича яхши йўлга қўйилган ҳисобот процедурасига эга. унинг учун махсус бланк тўлдирилади, унда сўнгги ойда уларни бўлган жойи кўрсатилади, унга зарурий пул хужжатлари қўшиб топширилади. Агар ҳизматчи бу процедурани бажармаса унда унинг йўл ҳаражатлари тўланмай қолиши мумкин.

Кўплаб комиссияларда ишга қабул қилиш процедураси яхши йўлга қўйилган, унда қабул билан банд ҳизматчиларни маълум ахлоқлари, зарурий саводлар рўйхати ва ишга жойлашувчиларнинг маълум жавоб таъсири олдиндан кўрсатилган.

Нихоят раҳбарият томонидан соф ишлаб чиқариш, техник процедураларини ишлаш холатлари ҳам тез-тез учраб туради, айниқса, агар бирор жойда жиддий маълум маҳсулот олиш ёки жиддий маълум маҳсулот сифатини кўриш керак бўлганда масалан, "МакДональдс" компаниясининг ишлаб чиқариш бўлимларида махсус 1500 бетли йўрикномалардан фойдаланилади, унда овқатларни тайёрлаш, процедураси батафсил нфодаланган.

Қоидалар.

Инсонни эркин ҳаракатини яна ҳам жиддий чекловчи - бу унга ёзма равишда бериладиган ахлоқ қойидасидир. Ўзига хос бир марта бўлади.ан вазиятда қойида нима қилиши кераклигини аниқ белгилаб беради. Ташкилот раҳбарияти қойидаларни шундай холатлар учун яратадики, уни бажарилиши масалаларини аниқ хал қилинишига боғлик бўлади. (Режа бажарилиши, мақсадлар). Бу холатларда ҳизматчилардан энг юқори даражадаги тобелик талаб қилинади.

Ҳар бир ташкилот ўзининг барча фаолиятларида бу каби қойидаларга эга. қойидалар у ёки бу фаолият турини ўзига хослигини аниқ акс эттиради. Масалан, "хоналарда чекилмасин" қойидаси кимевий татрибаҳоналарда хавсиз ишлаш учун зарур. Ҳаридорларга кўнгилчанлик билан ҳизмат кўрсатиш қойидаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини тошшини истаса, ишга аниқ вақтида келиш ва кетиш қойидаси ҳамма

ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар учун хукум сўради.

Коидани процедурадан фарқи шундаки у битта аниқ масала учун ҳисобланган бўлади. Процедура эса бирдан кейин бири мураккаб келадиган ҳаракатларга, бутун бир масалани ечиш учун ҳисобланган - у вазиятга ўхшаб кетади.

Сиёсат, процедура, қойидалар - уларнинг нисбатлари.

Биз кўриб чиққан тушунчалар: сиёсат, процедура, койдалар ўз мохиятлари билан ўхшашдирлар, улар ҳизматчилар фаолиятини ижобий чеклаш ва аниқ стратегик ва тактик нисбатларга эришиш йўналишн бўйлаб тўғри йўлга солиш вазифасини бажарадилар. Улар ўзаро икки тур белгилари билан бир - бирларидан фарқ қиладилар: Умумийлаштириш даражаси билан (сиёсат масалан, кенгрок тушунчага эга ва эркинликни чеклаш даражаси бўйича (қоида, масалан, йўлга тенг эркинлик танлашга эга).

Намойиш қилиш учун қўйидаги жадвални келтирамиз, унда сиёсат, ишлаб чиқариш жараёнида биринчи техник хавфсизликга тегишли қойидалар берилган.

Коида ва процедуралар (маълум даражада сиёсат ҳам) ҳамма вақт ҳам ҳизматчи ва ишчилар томонидан бир маънода тушунилмайди. Баъзида ташкилот жамоаси раҳбарият томонидан тавсия қилинган қойидаларни қабул қилмасликларини изхор этадилар.

Салбий муносабатнинг сабаби ҳар ҳил бўлиши мумкин, масалан, қойидани ҳизматчилар ўз эркинликларинн ёки уни ижодий фаоллигини чеклагани учун келиб чиққан низолар бу каби холатларда раҳбарият низоларни ижобий ечилишинн икки йўли мавжуд:

Сиёсат, процедура ва қойида

Кичик сиёсат	Ҳар бир ҳизматчи хавфсиз иш жойи билан таъминланган бўлиши керак. Компания бахтсиз ходисаларга барча ишлаб чиқариш жараёни босқичларига йўл қўймасликга ҳаракат қилади. Раҳбарият хавфсизлик қоїидасини бузганларга жазони кўзда тутади.
Дастгоҳларни таъмирлаш процедуралари	1. Механик носоз механизмни қўлфга солиб калитини ўзида сақлаши керак. 2. Агар механик смена даврида машинани таъмирини тўгата олмаса, уни ёпиб қўлфни пломбалаб, назорат станциясини бу хақида огохлантириши керак. 3. Механик таъмир ишини тугатгандан кейин бу тўғрисида ўз бошлигига хабар бериши керак.
Ҳизматчиларни хавфсизлигига йўналтирилган қойидалар	1. Бўлган ходиса хақида зудлик билан хабар беринг, унинг зарар келтиргани, келтирилмаганидан катъий назар. 2. Заводда ҳар ҳил ўйинлар ўйнаш, чопиш курашиш, буюмларни сотиш ва бошқа шунга ўхшаш ҳаракатларга йўл қўйилмайди, чунки улар жиддий бахтсиз ходисаларга сабаб бўлиши мумкин. 3. Барча огоҳлантирувчи белгиларда "чекилмасин", "юриш мумкин эмас" диққат қилинг, у..ар сизнинг хавфсизлигингиз манфаатидир. 4. Иш вақтида хаёлингизни буэманг. 5. Ким махсус ишларда ишласа химоя қилувчи кўз ойнакларига эга бўлиши керак.

Биринчи йўл - энг оддий ва осонн - барча қойидалардан воз кечиш аммо бу йул раҳбарнинг фикрича туғри ишлашга халакит беради. Бундан келиб чиқадики, раҳбар ҳар бир қойида мақсадини тушунтириши, асослаши ва зарурлигини исбот қилиши керак. Кўпчилик холларда, бўйинсунувилар тушунадиларки, қойидалар ташкилотга ўзини фаолиятнн амалга оширишга ёрдам беришини чин маънода тушунадилар ва уларни кўнгилли равишда бажарадилар. Яна ҳам муҳимроқ томони шундаки, раҳбарият ўз ҳизматчиларнга бу каби ёндашув асосида улар ўз вазифаларни бажаришида, такомиллашган қойидаларини ишлаб чиқишга кўмаклашади.

Замонавий менежмент кўпроқ иккинчи йўлни танлайди.

Каттиккўллик бошқарув тартибидан (катта сондаги қойида ва чекланишлар билан) кўникишга, ишчи ва ҳизматчиларнинг онг ва илм потенциалига асосланган йўлни танлайди.

Фирманинг стратегик режаларини амалга оширувчи учинчи буғини - бу уни бўлинмалари ичида киска муддатли мақсадларни ўрнатиш ва уларни бажариш режаларини ишлаб чиқишдан иборат. Замонавий менежментда самаралироқ усул деб мақсадлар бўйича бошқарувга айтилади.

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Стратегик менежмент тизимидаги тактика тушунчасини ўрнини ва аҳамиятини кўриб чиқинг. Фирма ва корпорация тактикасидан мисоллар келтиринг.
2. "Стратегик менежментдаги сиёхат" тушунчасини моҳиятини тушунтириб беринг:
   бу нима дегани, ким уни аниқлайди, қандай сохаларда у намоён бўлади ва ташкилот фаолиятига қаидай таъсир кўрсатади?
3. Процедура ва қойндалар нима учун керак. Уларнинг тушунча ва тавсифини беринг.

4. Учта тушунча: сифат, процедура, қойида - уларни нисбатларида кўриб чиқинг. Бу тушунчаларни нима бирлаштиради? Уларни стратегик менежмент тизимида вазифавий аҳамиятига мисол келтиринг.

ИЛОВАЛАР.

ДЕМИНГ МУКОФОТИ.[10]

Эллигинчи йилларнинг бошида "Японияда ишланган" деган тамгали маҳсулотни бутун дунё харидорлари учун энг паст сифат маъносини билдиришини япон етакчи мутаҳассислари тўла тушуниб етдилар. Одамлар "Японияда ишланган" тамғасини "Тоепед" маркали "Тойёта" фирмасининг биринчи автомобилини АҚШда бефойда сотишга ўринишларини барбод бўлиши билан боғлайдилар. Немисларга уҳшаб XIX аср охирида Японлар ҳам агар улар дунё бозорида тўла хуқуқли шерик бўлишни хохласалар ўз товарларини сифатини чхшилашлари кераклигини тушуниб етдилар.

Япон олим ва мухандислари иттифоқи сифатни миллий дастурини бошлалар. Бу ишда биринчи кадам - улар америкалик доктор Эдвард Демингни ўзларига таклиф этдилар. У Японияда сифатни ошириш муаммоси билан боғлик лекциялар ўқиши керак эди.

Деминг кўп йиллар давомида америка фирмаларни сифатга аҳамият бериш кераклигига чакириб келди, аммо унинг ғоялари хеч кимда қизиқиш ўйғотмади.

1950 йил июль ойида Деминг 8 кунлик курсни 340 та Япон изланувчи, мухандис ва раҳбарларидан ташкил топган гурухга лекция ўкиди. Ундан ташқари 50 та Японияниг етакчи фирмаларини олий раҳбарияти маҳсус сессиясига таклиф қилинди. Ушбу сессияда Деминг шуни айтдики Японларни сифат, аниқлик, унификация билан боғлик тушунчаларига тўла эга бўлишлари учун камида икки йил керак, хаётга тадбик этиш учун эса яна 5 йил зарурлигини эслатиб ўтди.

---

[10] *Дж.Трейсон м., К.О.Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века, М.: 1994. с 290-291.*

Японлар жуда киска даврда дунё тарихида ўта ажойиб ўзгаришларни ўз маҳсулотлари сифатида амалга оширдилар. Бугунги кунда эса Япония сифат масаласида дунё буйича етакчидир. Японлар доктор Демингни ҳизматини унутмадилар.

Хозирги вақтда Японияда сифат учун энг хурматли, нуфузли мукофот - бу ўзича сифат учун бериладиган супер кубокдир.

МЕРИ КЕЙ КОСМЕТИКС.[11]

Мери Кей компаниясининг раҳбарларида ходимларни бошқариш масаласида ўта аниқ фикр-мулохазалар бор.

Барча раҳбариятни бу масалага ёндашуви ва сиёсати қуйидагиларга келтирилади:

Биринчи ўринда инсонлар - компаниянинг ҳизматчилари, мижозлари, маҳсулот етказиб берувчилар туради.

Ҳар бир одам - бу шахсият. Ҳар ким ўзини яхши ҳис қилишни ва хурмат қилинишини хохлайди. Одамни бу моҳиятини кўллаб-кувватламок даркор.

Компанияда унинг ҳизматчилари, косметика бўйича маслахатчилар ва магазин директорлари юқори ўринга қўйилган. Идорага сотувчилар келса, хизатчилар ўзларини жорий ишларини бир чекага сўриб кўйиб уларга зарурий диққат эътиборни каратадилар.

Компания ҳар йили катта маблағларни раҳбар менеджерларни (магазин директорларини) Гонг-Конга, Лондонга, Парижга ва бошқа шаҳарларга бориб дам олиб хордик чиқаришлари учун сарфлайди. Уларни хурматини ўрнига кўйиш, компаниянинг номини улуғлаш учун энг юқори нарҳларда йўл чипталари сотиб олади.

Компания раҳбариятининг фикри бўйича ўзини кадр қимматини билган ва ўзини ҳар томонлама кўрсатишга ўрганганлар, энг яхши ҳизматчилар ҳисобланадилар.

---

[11] *A.G.Strickland III, A.A.Tompson. Cases in Strategic Management. p. 488-489.*

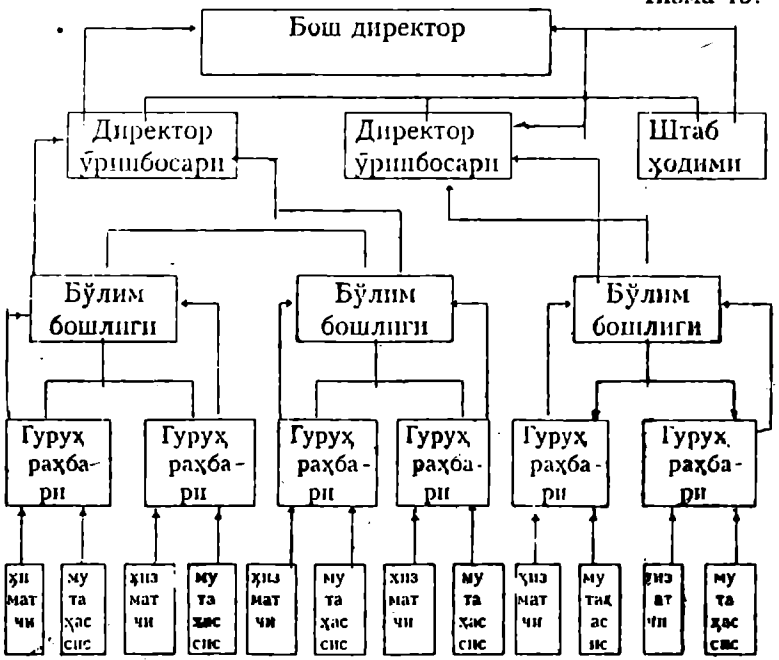
8. БОБ. МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТ.

8.1. МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУШУНЧАСИ ВА ТАВСИФИ.

Мақсадли менежмент ёки мақсадлар бўйича бошқаришда иккита ўзаро боғлиқ элемент мавжуд: мақсад (натижалар) ва назорат. Бу тизим ўз номини инглизча "Management by objectives" сўзидан олган бўлиб, мақсадлар бўйича бошқариш маъносини билдиради. Ғарб менежментининг назарий амалиётида барчага у ўч сўзининг бош ҳарфларидан юзага келган МВО усули билан деб маълумдир. Юқорида кўриб чиқилган стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан айтиш мумкинки, МВО усули ўзининг ички моҳияти билан фирманинг амалга ошириладиган стратегик таркибига тула жойлашади. Шундай қилиб, ушбу масала аввалги стратегик режалаштиришнинг амалга ошириш мавзусини туғридан-туғри давоми ва кенгайганлигидир. Мақсадлар бўйича бошқарув ўзининг моҳияти билан фирма менежментининг маълум фалсафасини билдиради. У жамоалар ва алоҳида шахслар режасини киска муддат ичида мақсадга ошириш нияти да аниқ ишлаб чиқилишини кўзлайди. Ушбу барча мақсадлар мажмуаси ўз навбатида ташкилотни режалаштирилган тактик ва стратегик мақсадларга эришишдаги олдинга сурилишдир. МВО моҳияти бу нуқтаи назарга асос солган Питер Друкернинг фикрича шундан иборатки, ҳар бир раҳбар энг юқори поғонадан бошлаб, то энг қуйи савия бошқарувигача ўз фаолиятида аниқ мақсадлари бўлиши ва унга эришиш режасига эга бўлмоғи керак. Бу мақсадлар юқорироқ савиядаги бошқарув томонидан қўйилган мақсадни бажариш учун ишлаб чиқилади. Шундай қилиб, МВО усули корхонада мақсадларни мажмуали ташкил этишини аниқлайди ва уни шохлаб кетган дарахт билан таккослаш мумкин бўлади. Қуйидаги чизмада бу каби бўйсуниш тартибига мисол келтирилган алоҳида ҳизматчиларнинг шахсий мақсадларидан бошлаб бош директор (президент) мақсадларигача.

МВО да МАҚСАДЛАРНИ БЎЙСУНИШ ТАРКИБИ.

Чизма 15.



Шуни эслатиш керакки, бўлинма раҳбарининг мақсади (шахсий ёки унинг жамоасининг) кенгроқ доирадаги мақсад учун режалаштирилади, масалан, бўлим учун, уни амалга ошириш эса бўлим натижалари аҳамиятига қараб режалаштирилади. Бу ташкилотда МВО ни биринчи хусусиятидир.

Мақсадлар бўйлаб бошқарувни яна иккита тавсифни белгисини келтириш мумкин:

1. Натижалар ва назоратни якин алоқаси.
2. Усулни сабабли томони.

МВО тарафдори МакГрегор, мақсадлар бўйича бошқарув назоратини бетарафлигини таъминлайди, деб ҳисоблаган, чунки бу усул бошқарувни раҳбарларини барчасини уларнинг шахсий сифатига қараб эмас, балки

иш натижасига қараб имкон яратади. Қуйи звено раҳбарининг фаолият натижаларини ҳалол баҳолаш мумкин, агар у режа билан иш тутаётган бўлса, унда унинг шахсий мақсадлари (ёки унинг бўлинмасининг мақсадлари) ва усуллари, услублари белгиланган бўлса, улар ҳисобига у керакли натижага эришишга хеч қандай шубха бўлмайди.

Шундай қилиб, МВО усули шундай бошқарувни кўзда тутадики, унда ҳар бир қуйи бўғин раҳбари ўзининг ишига ўзининг бевосита бошлиги билан биргаликда аниқ мақсадлар қўяди. Бу каби ёндашувлар ҳар иккаласи учун - ҳам бажарувчининг ўзига ва унинг бошлигига - бироз вақт оралигида режани, ҳақиқий бажарилиши кўрсаткичларини баҳолашга имкон яратади. Мақсадли менежментни ишлатиш тарафдорлари бу усул сабабли унинг омилининг аҳамиятини яна бир бор таъкидлаб ўтадилар. Хизматчилар ўзларининг мақсадларини ишлаб чиқиши ижобий нуқтаи назар ҳисобланади. Уларнинг яхши меҳнат қилишига, ҳизмат зиммасидан юқори кўтарилишига имкон беради. Ҳизматчиларнинг бу каби фаоллиги, табиийлиги, фирманинг фойдаси ҳисобланади, ҳамма меҳнат жараёнининг самарасини оширади ва ишлаб чиқаришга кўплаб даромад келтиради.

МВО ни кўриб чиқилган учта тавсифларига қўшимча қилиб унинг бир неча сифатларини эса олиш мумкин. Мақсадлар бўйича бошқариш ўзининг бир бутун тизим - ташкилий ёндашув деб билади. Бу унинг белгиси сезиларли даражада фирманинг менежментини энг юқори натижа имкониятларини, ўзидаги ресурслардан фойдаланиш ҳисобига аниқлаб беради. Бу каби тизимли - ташкилий ёндашувнинг энг муҳим элементи - бу ташкилот менежментининг диққат эътиборини имконли мақсадларга тўплашдир. Бу ўз навбатида фирманинг стратегик ва тактик режаларини самарали амалга оширишга бошқарувнинг фойдали тизимини бунёд этилишига кўмаклашади. МВО тарафдорларининг фикри бўйича, бу тизим фирмада якка ва жамоа фаолиятини такомиллашувига олиб келади.

Мавзуда берилган мақсадли менежмент тавсифи тизимининг тула моҳиятини камраб ололмайди, шунинг учун маҳсус мавзуларда кўриб чиқилган қуйидаги масалаларни мулоҳаза қилиш таклиф этилади.

8.2. МАҚСАДЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ТАРАҚҚИЁТИ ТАРИХИ.

Уч ўн йилликдан ортиқрок даврида МВО ғарб бизнесининг назарияси ва амалиётларини диққат эътиборини ярмини ўзига жалб қилиб келмоқда. Бу усул эса фирма, корпорацияларнинг ташкилий таркибига фаоллик билан кириб бормоқда.

Мақсадли менежментга авлод бошлиги бўлиб Питер Друкер кириб келган ва у ўзининг "Бошқарув амалиёти" номли китобида 1994 йил тавсирлаб берган. Друккернинг фаолияти бўйича бу тизим энг аввало қуйидаги учта бошқарув масаласини ечишда юзага келган:

1. МВО самаралироқ режалаштириш учун асос яратиб бериши керак. Бу ташкилотда бошқарувнинг барча савияларида мақсад ва режаларни яхши яхлитланишини тизимли ёндашуви ҳисобига амалга ошириш мумкин. Друкер мақсадли бошқарувни барча менежерларнинг умумий режалаштириш жараёнига жалб қилинишига бир тизми сифатида караган. Бу каби жалб қилиш агар менежер ва ҳизматчилар ўз бўлимларини ёки юқори бошқарув ташкилотларнинг мақсадларини яратилишида иштироқ этсаларгина ўринли бўлиши мумкин.

2. МВО фирма ичидаги аҳборот алоқалари тизимини яхшилашга мулжалланган, чунки раҳбар ва ҳизматчилар ўз мақсадларини, уларга эришиш усулларини ва қийинчиликлар пайдо бўлганда уларга тузатишлар киритилишини тез-тез муҳокама қилиб турадилар.

3. МВО фирманинг иш ва ташвишларига барча ҳизматчиларнинг ҳар бирини алоҳида жалб қилиниши учун имкон яратади. Раҳбар ва унга тобелар мақсадли

режалаштиришда иштирок эта туриб, фирманинг батафсил мақсадларини у билан ўзларининг аниқ мақсадларини солиштириб кўришни яхши тушуниб - англаб оладилар.

Мақсадли менежментни яна бир назариячиси ҳисобланган Эдгони Райа бошқарув жараёнини тасвирини берди ва унинг асосий босқичлари сифатида қўйидагиларни келтиради:

1. Мақсадлар ифодаланишини аниқ ва кисқа шилаб чиқиш (раҳбар ва тоъбелар биргалигида).

2. Мақсадларга эришиш режаларини шилаб чиқиш. Бу мақсадга эришини учун нима, ким, качон, каерда ва қандай сонда кераклигини аниқлашдир.

3. Натижаларни ўлчаш, баҳолаш ва тизимли назорат қилиш.

4. Режалаштирилган мақсадларга эришиш учун тузатиш чора-тадбирларини кўриш.

Қўшимча қилиб шуни айтишимиз мумкинки, МакГрегорнинг МВО хақидаги фикрининг асосан "У" назариясига асосланган. Маълумки, ушбу назариянинг аввалги холати бўлиб, айрим шахс орқали ўзини ўзи ташкил қила олиши, бошқариш қобилиятига эга бўлиши ва ташкилотнинг умумий мақсадларига эришиш олишидир.

Ҳар иккала назорат ва рагбатлантириш томонларини бир бутун сифатида ўз ичига оладиган мақсадли бошқарув ўзининг жадал тараққиётини 60 йиллар охирида бошлаган. Бу тизимнинг кўплаб тарафдорларини МВО ўзининг замонавий вариантида стратегик менежментининг барча томонларини: стратегик мақсадларини ва ташкилот режаларини, масалалар ечимини ва қарор қабул қилишини, натижаларини баҳолаш ва назорат қилиш, моддий ва рухий рагбатлантириш чораларини, инсон ресурсларини режалаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлашни такомиллашувини оширишни ва бошқаларни ўз ичига қамраб олади. Мақсадли бошқарув замонавий даврда самарадорлигини аниқловчи тавсифлар сонига изланувчилар қўйидагиларни киритадилар:

• Бошқарув жараёнига барча савиядаги менежерлар жалб қилинган ва улар унда фаол ҳаракат қилишмоқда. Олий менежерлик корпуси эса бу фаолиятни йўлга солиб туради, бўлинма раҳбарлари тузган режалар умумий ташкилотнинг стратегик режасини амалга оширилиши жараёнида яхлит ҳолга келтирилади.

• Замонавий анъанавий гурух шаклидаги фаолият турлари кўплаб ҳизматчиларни ўз мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш, ҳамда уларга эришиш усулларини қўлга киритишга имкон яратади.

• МВО тизимида аниқловчи мақсадлар камроқ қаттиқликка эга бўлиб колмокда ва ўзокроқ даврларга тайинланмокда.

• Тахлилга фақат натижаларгина эмас, балки уларга эришиш жараёнида ҳам жалб қилинади.

• Шахснятнинг ижобий ўсиши имкониятига диққат эътибор берилади.

8.3. МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ.

Мазкур бўлим бошида мақсадлар бошқарувининг тушунчаси стратегик менежментининг бир қисми сифатида берган. эдик, у стратегик режалаштириш жараёнини амалга оширишга киритилгандир.

Шу билан бирга шуни эслатиш мумкинки, бундан олдинги мавзуда МВО каттарок тушунчаси билан тавсифланади, у ўзига стратегик менежментининг биринчи қисмини стратегик режалаштиришни камраб олади бу ҳар иккала тушунча бир-бирини инкор қилмайди.

Улар иккита фирмада мақсадли бошқарувнинг реал амалиётида хукм сўрувчи торроқ ва кенгроқ ёндашувлардир.

16 чизмада МВО га нисбатан иккинчи кенг ёндашув ҳар томомлама бир бутун бошқарув тизими ифодаланган.

Кўриш мумкинки, мақсадли бошқарув жараёни беш босқични ўз ичига олади. Биринчи иккинчиси ўзоқ муддатли мақсадлар ва. ташкилот стратегиясини ва тармоқлар, ҳамда бўлимлар бўйича умумий мақсадлар

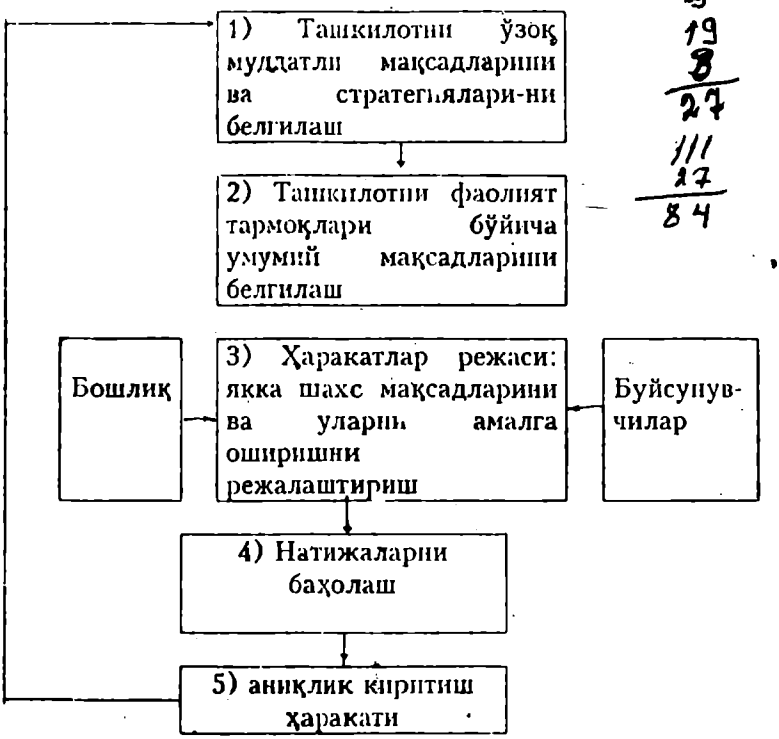
яратиш булар фирмада стратегик режалаштиришга тўғри келади.

Ташкилотнинг ўзоқ муддатли (стратегик) мақсадлари унинг олий менежмент корпуси томонидан яратилади. Улар фирмани вазифасини аниқ белгилашни ва унинг тараққиёт стратегиясини кўзда тутади.

Мақсадли стратегик жараён.

Чизма 16.

Олий менежмент корпусини фалсафаси → қўллаш, амалга ошириш



Шундай қилиб стратегик режалаштириш қуйидаги учта асосий саволларга жавоб бериш керак:

1. Ташкилотнинг бош мақсади нима (у нима учун ташкил этган)?
2. Ташкилот қандай фаолият тури билан шуғулланади ва у бу бизнесни нима учун танлаган?

Келажакда у қандай бизнес билан шуғулланади?

Агар фирма ишлаб чиқаришни ва бошқарув тизимини қайта қуришга мухтож бўлса, унда стратегик режалаштиришнинг роли алоҳида юқоридир.

Иккинчи этап - ташкилотнинг умумий мақсадларини тармоқлар ва бошқарув сохалари бўйича ишлаб чиқиш ҳам фирманинг олий менежмент корпуси томонидан амалга оширилади. Бу аниқ мақсадлар аниқ ва унча ўзоқ бўлмаган вақт даврларидадир. Қойилгага биноан, улар шундай муҳим, яъни: ишлаб чиқариш, унумдорлик, молия даромадлилик, материал ва инсон ресурслари сохаларида аниқланади. Бу мақсадларни ифодаланишида муаммони сон томони акс эттирилади, масалан: фойда олишни ўтган йилга қараганда 10%га ошириш, ишлаб чиқариш сарф-ҳаражатларини 7%га камайтириш ва бошқалар.

МВОнинг ядроси бу учинчи босқич яъни ҳаракат режаларини ишлаб чиқиш. У фирманинг катта ва кичик бўлинмаларида ва бошқарувнинг ўрта ва қуйи савияларида бевосита амалга оширилади. Бу босқични асл маъноси ҳизматчиларни якка мақсадларини аниқлашдан иборатдир. Шу билан бир вақтда бу каби мақсадларга (натижаларга) эришиш усул ва воситалари ҳам режалаштирилади.

Яна шуни эслатиб ўтиш зарурки, ҳизматчиларни якка мақсадларини ва уларни хаётга талбиқ этиш режаларини ишлаб чиқиш етарли даражада мураккаб жараён ҳисобланади, чунки у бир неча ташкилий тавсифларга эга муаммоларни ечилишини ўзи билан бирга олиб келади. Улар ичида энг мураккаб муаммолар жумласига қуйидагилар киради: бу каби муаммоларни ким ўрнатади? Бунга қўйилган жавоб вариантлари бўлиши мумкин:

1. Раҳбар ўз қўл остидагиларнинг мақсадларини ўрнатади.

2. Ушбу мақсадларни бажарувчи ҳизматчининг ўзи ўрнатади.

3. Мақсадларни бошлиқ ва ҳизматчи биргаликда ишлаб чиқадилар.

4. Ҳизматчиларнинг якка мақсадларини ишлаб чиқишга маълум сохадаги мутахассис жалб қилинади.

Биринчи вариант, агар раҳбар ўз ҳизматчисини фаолият мақсадларини ишлаб чиқишни ўз зиммасига тула олса, унда "бошқарув" тушунчаси "мен талаб қилгандай, мен хохлагандай бажар" тушунчаси билан алмашиб қолади. Табиийки, бу каби вазият можорали бўлиб қолади, агар буйсинувчини фикрн ҳисобга олинмаса гап шундаки, раҳбар ёки бошлиқ ҳамма вақт ҳам ўзининг ҳизматчисини ва қобилиятини тўгри баҳолай олмаслиги мумкин.

Иккинчи вариант, аксинча, буйсинувчига ўз мақсад ва режаларини ишлаб чиқишда тула эркинлик беради. Аммо бу ерда барчага хавфли вазият бўлиши мумкин. Масалан, ҳизматчи юқори ташкилот фаолиятини етарли даражада фараз қилаолмай фирманинг умумий мақсадларига тугри келамайдиган мақсадни танлаши мумкин. Ҳизматчининг етарли даражада пухта билимга эга эмаслиги билан боғлиқ хатолар ёки ўз имкониятларини эркин тахлил қилаолмаслиги сабаб бўлиши мумкин.

МВО изланувчилари шундай холатга кўпроқ аҳамият берадиларки, қачонки раҳбар ва унга бўйсунувчи одам биргаликда мақсадни мулохаза қиладилар, унинг имконли вариантларини, уларга эришиш усулларини, кутиладиган натижаларини ва уларнинг баҳоланишини кўриб чиқадилар. Табиийки, бу каби мулохазага мутахассисни жалб қилиш бир қатор холатларда катта фойдадан холи эмас.

Бизнинг чизмамиздаги бошқарув мақсадлари жараёнининг тўртинчи босқичи - бу натижаларни баҳолашдир. У тақкослаш баҳолашуви каби эришилган натижалари режалаштирилганлиги билан солиштириш

орқали амалга оширилади. Ўлчов усули сифатида олдиндан ишланган маҳсус кўрсатгичлар ва стандартлардан фойдаланадилар.

Раҳбар қойида бўйича назоратчи ва баҳоловчи вазифасини бажаради. Кўпчилик раҳбарлар бўйсунувчилар билан уларнинг иш натижаларини мулохаза қилишни мақсадга лойик деб ҳисоблайдилар. Қўниқиш таркибли ташкилотларда раҳбар томонидан амалга ошириладиган натижалар назорати ўз ўрнини ўзини ўзи назорат қилиш ва баҳолашга бўшатиб беради.

Агар кўл остидагининг натижалари режадагига тўгри келмаганлиги маълум бўлса, унда раҳбар тузатишлар киритиш керак. Бу каби кўзатишларни шакли турли ҳил бўлиши мумкин. Энг оддий йўл меъёрларни пасайтиришдир. Аммо хатолар кўпрок ҳизматчи фаолиятидаги у ёки бу ишлаётган бўлим ҳисобига бўлаётганлиги аниқланиб қолади. Унда раҳбар ходимлар тартибда ёки кўйилган мақсадда маълум ўзгаришлар утказиши керак бўлади.

Бошқа йўл турли шаклдаги кушимча уқувларни ҳизматчиларни касб савиясини ошириш ниятида мураккаб мақсадларга эришиш зарурати сифатида олиб боришдир.

Мақсадлар бошқарувпнинг охирги босқичида энг муҳим қисм раҳбарларии жазолаш чора тадбирларидан воз кечиб, бўйсунувчи учун асосланган тушунтиришлар орқали у томонидан утказилаётган ўзгаришлар ва тузатишларни ётиги билан тушунтиришдир.

Агар МВО фирманинг олий менежменти томонидан қўллаб-қуватламаса ёки янаям муҳимроги унинг бошқарув фалсафасига айланса, унда фирмада мақсадли менежмент бошқарув тизимининг макомига айланган деса бўлади.

8.4. МАҚСАДЛАР ТУРИ ВА УЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИК ШАРТЛАРИ.

Ташкилотнинг умумий мақсадлари, турлари хақидаги масалани биз кўлланманинг бундан олдинги бўлимида кўриб чиққанмиз. Бу материал ушбу бўлим учун ҳам

муҳимдир, чунки бу каби мақсадлар тушунчаси мақсадли менежмент таркибига тузилиш элементи бўлиб киради. Ушбу мавзу доирасидаги умумий мақсадлар тавсифини яна бир қушимча томонини кўриб чиқамиз.

Ушбу мавзуда МВО га жалб қилинган раҳбарларни ва ҳизматчиларнинг шахсий (гурухли) мақсадларини қандай бўлиши кераклигини таҳлил қиламиз.

Мақсадлар: оддий, муаммовий, инновацион, шахснинг тараққиёт топтиришга йўналтирилган бўлиши мумкин. Мақсадли менежмент изланувчилари мақсадлар қайси ташкилотда ишлаб чиқарилишига карамасдан қуйидаги 4 та гурухга бўлинади, деб ҳисоблайдалар: одатдаги мақсадлар, муаммовий инновацион ва шахсни тараққиёт топтириш ва ҳизматчиларнинг касб малакасини ошириш билан боглиқ мақсадлардир.

Биринчи гурух ўз ичига шундай мақсадларни оладики, уларни тайинлаш ва амалга оширилиши раҳбар ва ҳизматчи ларни кундалик ҳизмат бурчи ҳисобланади. Бу каби мақсадларга эришишнинг усуллари, воситалари ва услублари асосан маълум. Чекланишлар фақат уларга эришишни аниқ муҳлатини ўргатиш билан боглиқ. Бўлимлар раҳбарларининг фаолиятига тегишли оддий мақсадга 2 та мисол келтирамиз. Маркетинг бўлимининг раҳбари учун бу қуйидаги тавсифли мақсаддир: "30 сентябрга жорий йилнинг охирги уч ойлигига товар сотувининг таҳлил қилиш". Оддий мақсад ишлаб чиқариш бўлими учун "I июлда ишлаб чиқарнш чиқиндиларини (ёмон сифатли хомашё ҳисобига) 8% дан 5% гача камайтириш". Ҳар иккала раҳбар учун қўйилган мақсадларга эришиш уларнинг кундалик касб мажбуриятларига киради.

Муаммовий ва инновацион мақсадлар оддийлардан сезиларли даражада фарқ қилади. Бу фарқни асл маъноси уларга эришиш тавсифидадир. Муаммовий ва инновацион мақсадлар катта ақлий энергия сарфини талаб қилади, чунки ўзига янги элементни камраб олади. У ижобий натижани қўлга киритиш учун аниқланади ва ишлаб чиқарилади.

Муаммовий мақсадлар фирманинг ёки алоҳида инсоннинг нормал фаолияти учун зарур вазиятни ўзгариш билан боғлиқ. Масалан, бирданига товарлар сотилишини камайиши табиийки, фирманинг олинадиган фойдасига таъсир кўрсатади. Маркетинг бўлимлари раҳбарлар олдига қўйилган мақсад 2 ой давомида сотув фоизининг тиклашдан иборат. Бу мақсад хеч қандай гумонсиз муаммовий тавсифга эга, чунки менежерга: пайдо бўлган вазият сабабини аниқлаш, уни ўзгартириш усулларини кўриб чиқиш, улар ичида ҳамма томондан тўғри келадиганини танлаб олиш, ҳаракат процедурасини ишлаб чиқиш.

Муаммовий мақсадлар қаторига яна инновацион мақсадларни ҳам қўйиш керак. Улар янги янги усуллари излаш ва ишлаб чиқиш, янги восита ва янги маҳсулот билан боғлиқдир. Масалан, реклама бўлимининг мутаҳассисининг мақсади, товар учун янги, самаралироқ, реклама яратиш ва уни телестудияга 1 сентябрга йўллаш, эса инновацион мақсаддир, чунки уни мазмуни бўйича далолат бериб турибди. Изланиш бўлимининг ҳизматчиларини инновацион мақсади қуйидаги масаладан иборат: "1 июлга 3 та янги товарни экспорт сотувчи учун текшириб мақомига етказиш".

Раҳбар ёки ҳизматчи ўз олдига қўйган мақсади капчалик машшакатли бўлса, унда шуичалик муаммовийлик кўпдир. Шуни айтиш керакки, муаммовийлик тушунчаси фақат объектив табака бўлиб қолмасдан, балки у ўзнга салмоқли субъектив омилни қамраб олган. Битта мақсад бир ҳизматчи учун оддий ҳисобланса бошқаси учун эса (3 чиси учун эса инновацион) муаммовий ҳисобланади. Биринчи холатда ҳизматчи унга эришиш учун зарурий усулларга эга бўлса, қўйилган вазифани катта қийинчилнкларсиз бажариш учун етарли билим ва қобилиятга эга бўлади.

Бошқа бир ҳизматчи бу мақсадни баъзи бир у ёки бу сабабларга кўра қийин ва янги деб ундан катта ақлий меҳнат талаб қилувчи деб билади. Масалан, маркетинг соҳасидаги мутаҳассис учун "3 ойликдаги товар сотувини

тахлил қилиш" оддий мақсад бўлса сотув бўлимининг оддий ишчиси учун у муаммовий тавсифга эга бўлади.

Мақсадли менежмент тизимида умумий ва якка шахсни муаммовий ва инновацион мақсадларга етакчи ўрин берилади.

Мақсадли бошқарувда ишлатилувчи 4 чи гурух мақсадлар, булар ташкилотни ҳизматчиларини фаолиятини такомиллашуви билан боғлиқ мақсадлардир. Бу ўзок муддатли (стратегик) мақсадлар ҳамма ташкилот учун умумий бўлган ёки бўлимлар учун киска вақт оралиқларида мулжалланган, ва шхоят якка шахс мақсадлари бўлиши мумкин.

Деярли барча МВО раҳбарлар ва уларга буйсинувчиларнинг малакасини оширилишини якка шахс мақсадини ўз ичига олади. Бу каби мақсадларни ифодалашишга уларга эришиш муддатлари турлича бўлиши мумкин. Масалан, раҳбарни малакасини ошириш мақсади қўйидагича ифодалашиш мумкин:
"І-октябрга 2 хафтали бошқарув бўйича ўқув марказида лекция курсини эшитиш". Ҳизматчилар ҳам (ўз бошлиқлари билан) бу каби мақсадни белгилайди: "Бир ойлик стажировкани бош корхонада ўтиш", "семинар машгулотларига қатнашиш" ва ҳоқазолар.

Ташкилот раҳбарияти бу каби маърузаларга катта диққат эътибор беради уларни бошқарилиши учун шароит яратади, чунки ўз ҳизматчиларини касбий ва ишбилармонлик сифатини такомиллашуви уни қизиқтиради.

Якка шахс мақсадлари ва уларни самарадорлик шароитлари. Барча бошқарув тизимини самарадорлиги ҳизматчиларни якка шахс мақсадлари канчалик яхши ва ҳар томонлама ишлаб чиқилишига боғлик. Бу каби мақсадлар бир қатор шароитларни қондириш керак.

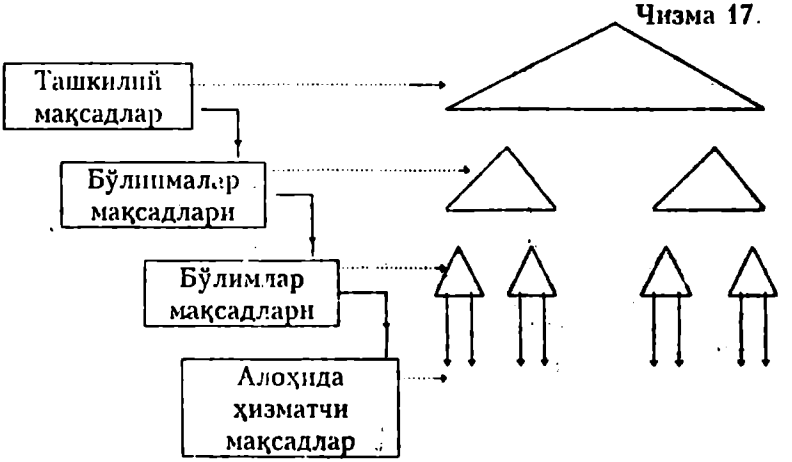
1. Якка шахс мақсади ўзи ишлаётган бўлим таркибига кирувчи кенгроқ бўлинмалар мақсадига буйсунипи керак. Бу каби мақсадларни мансабларга бўйсуниши пировард натижа барча ташкилотни умумий ва

стратегик мақсадларига эришишига ҳизмат қилади. (чизмага қаранг).

2. Ҳизматчи ўз олдига кўяднган мақсадлар сони жуда кўп бўлмаслиги, 4 тадан 8 тагача бўлиши керак. Уларининг сони жуда кўп бўлса, унда инсон режалаштирилган натижаларга эриша олмайди, бу эса иш самарасига салбий таъсир кўрсатади, танланган мақсадларни уларнинг аҳамияти бўйича тахлил қилиш мақсадлар уступлигининг ўрнатиш муҳим омил ҳисобланади.

МВО нинг мақсадлар боғлами

Чизма 17.



3. Умумий мақсадлар каби якка шахснинг режали мақсади аниқ натижалар ва уларга эга бўлишни аниқ муҳлатлари кўрсатилмоги керак. Масалан, сотув бўлими ҳизматчилари ўзларига ҳар бири 5 тадан хоналар мебеллари буюртмачиларнинг кейинги ойни икки хафтаси ичида топиш мажбуриятини ўз зиммаларига оладилар. Раҳбар ва ҳизматчини фаолият сохасига қараб уларни режалаштирилаётган мақсадлари сон кўрсатгичида бир неча ўлчамларда ифодалаиши. мумкин: товарни қиймати

бўйича фоизда, индексда, хажмда, сонда, таққослов миқдорида ва ҳоказолар.

4. Режалаштирилаётган мақсадлар етарлича мураккаб ва шу билан бир вақтда эришиладиган бўлмоғи керак. Енгил мақсадларни танлаш ташкилот учун зарур натижаларни қўлга киритишда ҳизматчини реал улуши хақида мулоҳаза юритишга имкон бермайди. Бошқа томондан ўта оғир, айниқса, умуман эришилиши қийин бўлган мақсадни кўзлаш ҳизматчини ижобий натижага эришишдан маҳрум қилади.

Бу тез-тез қуйидаги икки холатда бунёд бўлади:

1. Бошлиқ қўл осидагидан унинг имкониятлари билан ҳисоблашмасдан қўйилган масалани бажаришни талаб қилса.

2. Тескари вазият ҳизматчи ўзини имкониятларини юқори баҳолаб, муаммога яхши тушуниб етмасдан ўта қийин мақсадни танлаб олса.

Бундай холатларда раҳбарнинг вазифси ҳизматчининг мақсадини ўз вақтида аниқлаштириб туриш киради. Ҳар қандай бир раҳбар ўз кўл остидагиларни танлаган мақсадлари эришилиши мумкин бўлишини кузатиб бормоғи керак.

Изланишлар шуни кўрсатадики, инсон мақсадни оғир аммо эришиш мумкин деб фараз қилиши мумкин, агар унинг ижобий натижа олиш кафолати хеч бўлмаса 50 га тенг бўлса.

5. МВО нинг барча тизимларининг самарадорлиги, шу жумладан раҳбарлар ва ҳизматчиларнинг якка шаҳс мақсадлари сезиларли даражада уларни муваффақиятлари қанчалик туғри ва малакали баҳолашига рағбатлантириш чора тизимига жуда ҳам боғлиқдир.

8.5. МВО нинг УСТУНЛИКЛАРИ ВА САЛБИЙ ТОМОНЛАРИ.

Кўплаб фирмаларда, корпорацияларда мақсадли менежмент ишлатилиши бўйича олиб борилган изланишлар асосан ижобий натижалар келтирмоқда. Шу билан бирга кўпгина холларда маълум бўлдики, МВО

ўзини ўзи оқламади, яъни кутилган бошқарув фаолиятини яхши ишлаши ишлаб чиқариш самарадорлигини ошиши ўзини ўзи оқламади. Ва ниҳоят, баъзи бир крхоналарда бошқарув ходимлари билан ўтказилган савол жавоблар МВО ни баҳолашда ушинг учинчи варнантини - ушбу тизим тўла қабул қилмаганини аниқлаб берди.

7 жадвалда мақсадли менежментнш устунликлари руйхати берилган. 8 жадвалда мақсадлар бўйича бошқарувни салбий томонлари келтирилган.

МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТНИНГ УСТУНЛНКЛАРИ.

Жадвал 7.

Яҳши ташкил қилиигаи МВО тизими:

1.	Ташкилотда барча бошқарув тизимини такомиллаштиришга имкон яратади.
2.	Ташкилотни ва ҳар бир ҳизм..тчини фаолият натижаларини юқори бўлишига кўмаклашади.
3.	Узшш оқилона режалаштириш ,тизими деб кўрсатадики, стратегик режалаштиришдан бошлаб то якка шаҳс мақсадларини белгилашгача.
4.	Раҳбар ва ҳизматчилардан аниқ, эришиш мумкин бўлган мақсадларини қўйишни талаб қилади.
5.	Олинган натижаларни объектив баҳолашга имкон яратади, чунки мақсадлар сон кўрсатгичлари билан ифодаланадилар.
6.	Кадрларни самарали ишлатилишига ёрдамлашади, ҳизматчилар орасида фақат жавобгарликни тақсим қилмасдан уларга хуқуқ ҳам беради.
7.	Ҳизмат бўйича кўрсатилиш имконини оширади. (эришилган натижалар асосида).
8.	Келажагп порлик раҳбар ва ҳизматчиларни аниқлашда кўмаклашади.
9.	Ташкилот ичида муомала жараёнини яхшилайди (раҳбар ва ҳизматчилар орасида, раҳбарларнинг ўзлари орасида).
10	Раҳбарнинг аклий фаолиятини тартибга солади, у ўз мақсадини қўл остидагилари учун аниқ ва туғри белгилаши керак.
11	Ҳизматчиларни моддий (ёки маънавий) рағбатланиш имконини кўпайтиради, (олинган натижалар учун).

МАҚСАДЛИ БОШҚАРУВНИ САЛБИЙ ТОМОНЛАРИ

Жадвал 8

1. Корхонага киритилган тизимга нисбатан олий раҳбарият томонидан қизиқишни ва қўллашни бутунлай йўқлиги. Бу сиз ўрта ва қуйи савиядаги менежерлар ўз мақсадларини режалаштиришга, айникса унга эришишга расмиятчилик билан карайдилар. МВО бошқарув тизими сифатида самарасиз бўлади.
2. Мақсадларни режалаштириш ишларига ҳизматчиларни унга кенг бўлмаган ўлчамда жалб қилиниши. Ҳизматчи ва раҳбар томонидан ишлаб чиқилган якка шахс режаларини юқоридан берилган кўрсатмалар билан алмаштириш.
3. МВО тизимини ишлатилишида маҳсус банкларни ёзма равишда тўлдирилиши ва ҳисоботлар кўп бўлиб, бу катта миқдордаги коғозни талаб қилади, агар маълум стандартлар ишлаб чиқарилмаса. Шу сабабли кўплаб МВО ҳизматчилари унга салбий муносабат билдирадилар, чунки бунда канцелярия иши кўп вақтни олади.
4. Айникса сон билан баҳолашни мураккаб бўлган фаолият турлари учун мақсад белгилашдаги мураккабликлар.
5. Раҳбарлар ва ҳизматчиларнинг якка шаҳс мақсадларини копанияни умумий мақсадларига мувофиқ келмаслиги тез-тез учраб туради.
6. У ёки бу савиядаги менежерни мақсад белгилашга расмиятчилик билан муносабатда бўлишлари. Бу эса уларни мақсадлари ташкилотни реал талабини акс эттирмасликка олиб келади.
7. Пухта билимга ёки малакага эга эмаслик.
   Бу омилни биз юқорида эслатиб ўтган эдик, бунга сабаб раҳбар ва ҳизматчиларни эришиб бўлмайдиган мақсадларни тенглаганлигидир.
8. Ташкилот жамоаси томонидан МВО ни раҳбарлар томонидан улар устидан назоратни ошириш деб қабул қилиши. Агар МВО соф маъмурий усул билан

уни ташкилот, раҳбар ва ҳизматчи учун аҳамиятини тушунтирмасдан киритилиши бундай муносабатга олиб келиши мумкин.

9. Якка қизиқиш далилнин йўқлиги. Бу шундай холат МВО да унинг бош вазифаларидан бири - кўлга киритган натижалар учун рағбатлантирнш йўқлиги ва унинг ёмон амалга оширилиши.
10. Мақсадлар бошқаруви тизимини ташкилот фаолиятини бошқа соха ва тизимлардан ажралиб қолиши.

Ҳар иккала жадвалда келтирилган мақсадли менежментини устиворликлари ва камчиликлари (бир неча умумийлашув қилишга) уларни имкониятлари ва самарадорлиги хақида бир неча умумий фикрлар изхор қилинишга имкон яратади.

1. МВО ташкилотни олий менежментини фалсафаси бўлиб колиши керак.
2. Ушбу бошқарув тизимини мақсад ва вазифасини барча ҳизматчиларга тушунтирнш учун зарурий ресурслар ва вақт ажратилмоги керак.
3. Мақсадлар (якка шахс ва умумий) реалистик бўлмоги керак, уларга эриши ташкилотни тараққиётига фойдасига ҳизмат қилади.
4. Мақсад белгилаш раҳбарии ва бўйсунувчини биргаликдаги фаолияти бўлмоғи керак.
5. Раҳбариятга ва ҳизматчиларга режалаштирилган мақсадларга эришиш учун зарурий хуқуқ ва воситалар берилиши керак.
6. Энг муҳими мақсад ва режалар ёзма кўринишда ишлаб чиқилиши керак.
7. Шуни тушуниш керакки, МВО бу қаттиқ, талабчан бошқарув тизими эмас. Мақсадларни амалга ошириш учун режалаштиришга баъзи бир зарурий ўзгаришлар киритилиши зарур.

Адабиётда МВО усулини имкониятларини баҳолашда янги бир нуқтаи назари бор, у бизнингча диққат эътиборга лойиқдир. Унинг муаллифлари, Ликарт ва унинг ҳизматчилари мақсадли бошқарувни мувофиқлиги

ёки аксинча номувофиқлиги сезиларли даражада ташкилотда қабул қилинган бошқарув услубининг турига боғликднр. Улар бошқарувни 4 та услубини кўриб чиқадилар: эксплуатив-авторитарли, авторитарли ишонч элементларн билан, маслахатли ва демократик. Тахлиллар шуни кўрсатадики, мақсадлар бошқаруви шундай ташкилотларда самарали бўлади, агарда улар маслахат ва демократик бошқарув услубига эга бўлсалар.

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Нима сабабли мақсадлар бўйича бошқарувнинг (МВО) стратегик менежментини таркиби.. элементи деб караш мумкин? МВО ни ўзи нима у, стратегик менежментни қандай босқичига кириши мумкин ва унинг учта тавсифий хусусиятларнни тарифлаб беринг.
2. Мақсадли менежментни пайдо бўлиши ва тараққиёти тарихини кўриб чиқинг. МВО нинг қандай белгилари хозирги замон босқичида таалуқлп?
3. 17-чизмада берилган "мақсдлар бўйича бошқарув жараёнини" бошқарув тушунчасини стратегик менежментининг бир қисми сифатида бир-бирига туғри келадими? ўз жавобингизни тушунтириб беринг. Исбот сифатида ушбу чизманинг тавсифини ишлатинг.
4. Режалаштиришнинг қайси босқичи мақсад бўйича бошқарувни ядроси ҳисобланади? Тушунтириб беринг, нима учун?
5. Аввалги бобда берилган умумий максдларнинг турлари хакида ўкиб чиқинг. Ушбу мақсадларни кнскача тавсифлаб беринг.
6. Ушбу бобнинг 4 мавзусида тўрт ҳил мақсадни таърифи берилган: оддий, муаммовий, инновацион, шахсиятни тараққиётига йўналтирилган мақсадлар. Бу бўлиниш фақат шахсий мақсадга тегишли деб айтиш мумкинми? Еки уни ташкилотни умумий мақсадларига тегишли дейиладими? ўз жавобингизни асослаш учун мисоллар келтиринг.
7. Тўрт ҳил мақсадларга тавсиф беринг: оддий, муаммовий, инновацион ва шахсиятнинг тараққиёти

учун йўналтирилган мақсадлар, уларни якка шахс режаларини яратишдаги ҳаракатларининг аҳамияти.

8. Режалаштиришни самарадорлигига ва якка шахс мақсадларини амалга оширишга қандай омиллар таъсир этишини кўриб чиқинг.
9. МВО ни усули анча устуворликларга эгалигини тан олинмоқда. Унда нима учун янглишиш холлари тез-тез учраб туради? Бир неча имконли тушунчалар келтиринг.
10. Иловада мақсад бўйича бошқарувни самарали ишлатилишишига Инвесторс Синдикати Лимитед фирмаси мисол қилиб келтирилади. Уни тасвирини 7 ва 8 жадваллар билан таққосланг (МВО га таърафдор ва карши). Ушбу чизмани қандай устуворлиги борлигини фирма ишлатган ва унинг қандай камчиликларидан холи бўлган таърифланг?

ИЛОВАЛАР

ЙОРК ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД да МАҚСАДЛАР БУЙИЧА БОШҚАРУВ[12]

Йорк инвестментс LTD компанияси кенг доирадаги молиявий ҳизматларни фирмаларга ва якка шахс мижозларга кўрсатиб келади. Компания раҳбарияти бундан икки йил мақсадлар бўйича бошқарув ташкилотининг самарадорлиги сезиларли даражада оширишни ният қилиб, жорий қилди.

Джорж Патрик, тўлов хужжатлари бўлимининг бошлиги аъло мутаҳассис деб ҳисобланар эди, чунки компанияга ишчи келгунга кадар у бу сохада тўрт йил ишлаган эди. Бўлимнинг 8 та ҳизматчиси 1000 та компания ҳизматчиси учун тулов операцияларини амалга ошириб келган.

Патрик компаниядаги биринчи йил ишида ўзининг бошлиги, назорат ҳизмати раҳбари билан ўзининг бўлими

[12] *"Management Concepts and Canadian Practice"* китобидан олинди. 1985. 136-137 бет.

учун қуйидаги мақсадларни белгилади ва мухокама қилди:

1). I июнга бўлим ҳизматчиларини кенг дастур бўйича ўқитишни жорий қилиш.

2). I сентябрга барча туловлар процедураси учун ёзма хужжатларни ишлаб чиқиш.

3). Ҳар йил давомида бўлимдаги кадрларни 15% камайтириш.

Аммо шундай бўлдики, жамоада янгилик киритилиши муносабати билан бўлимдан учта, энг яхши ҳизматчилар кетиб, колишади. Шу сабабли янги ҳизматчиларни ўқитиш учун сезиларли кушимча ҳаражатлар қилишга тўғри келади.

Йил охирида ҳар иккала раҳбар, лъни бошлиқ ва унинг қўл остидаги ҳизмат қилувчи Патрик режасини, яна мухокама қилдилар ва кўлга киритган натижаларни қуйидагича таърифлайдилар.

Биринчи мақсад. Амалга ошмади. Умум таълим дастури ишлаб чиқилмади, аммо унинг баъзи бир элементлари бажарилди.

Иккинчи мақсад. Иккинчи мақсад ҳам амалга ошмади. Ёзма хужжатлар сони ошиб, процедура маълумотномаси ишлаб чиқарилмади.

Учинчи мақсад. Амалга ошмади. Назорат ҳизмат раҳбари Джим Стельмах ўз ҳизматчисининг ишидан кошкмади. Нима учун Патрикнинг режаси бажарилмади деган саволга жавобан, у учта яхши мутаҳассисни кетиб қолганини эшитди.

Янги қабул қилинган учта ҳизматчини фақат биттаси аввалгилар каби ишлай олар эди.

ИНВЕСТОРС СИНДИКАТИДАГИ МАҚСАД БЎЙИЧА БОШҚАРУВ.[13]

ИНВЕСТОРС СИНДИКАТ - йирик Канада компаниясининг молия тавсифли банки, сугўрта ва бошқа

---

[13] *"Management Concepts and Canadian Practice" китобидан олинди, 1985., 124-129 бет.*

операцияларни билан шугулланади. У мақсади бўйича бошқарувни муваффақиятли бажариб келади, кўлидаги савдо агентларининг фаолиятида 1974 йилдан бери ишлатиб келади. Бу агентлик ходимларининг сони минг кишидан ортиқроқдир.

70 йиллар бошида фирмада олий менежмент адабиётларини ва бошқа компаниялар тажрибасини сидки дилдан ўргангандан кейин шундай хулосага келадики, мақсад буйича бошқарув ташкилотнинг савдо агентликларида самарали бошқарув тизими бўлиб колиши мумкин, агарда қўйидаги фикрлар тизими унинг асосида ётса:

1 фикр тизими. Жамоанинг мақсади. Жамоадаги барча ҳизматчилар ташкилотбурчилик яхши англаб етмоклари лозим. Жамоа мижозларга самарали ҳизмат кўрсатиш учун яратилган.

2 фикр тизими. Фаолият. Бурчни амалга ошириш учун аниқ вазифаларни (мақсадларни) ўртага кўйилиши шарт. Савдо агентликлари ишида қўйидаги иккита мақсад бўлмоғи керак:

а) ташкилот-мижозлар ва алоҳида шаҳсларга ташриф буюриш ва уларга кўрсатиладиган кенг мажмуадаги ҳизматлар хақида аҳборот бериш.

б) савдо агентларининг малакасини ошириш.

3 фикр тизими. Жавобгарлик. Ҳар бир ҳизматчи ўз фаолият сохасини яхши билиши вабир неча масалаларни бажарилиши учун жавоб бериши керак.

4 фикр тизими. Натижаларни улчаш. Бунинг учун улчов турлари ва андозалар яратмоғи керак.

5 фикр тизими. Якка шахсларнинг мақсади. аниқ натижалар (мақсадлар) белгиланишидир. Ҳар бир ҳизматчини қабул қилиш мажбурияти бир неча фикрлар тизимига асосан фаолиятли ва мақсадли бошқарувни аниқлайди.

Ҳамма ҳизматчилар махсус хужжатни тулдирадилар ва унда ўзларининг шахсий мақсадларини кўрсатадилар, уларни амалга оширилиш режасини тасвирлаб берадилар.

Мақсадли бошқарув жараёни.

Ҳар йили декабр ойининг биринчи хафтасида компаниянинг барча 35 улка марказларида ва менежментнинг ҳамма савияларида мақсаднинг режалаштирилиш хафтаси бўлиб келади. Шунинг учун у режалаштириш хафтаси, деган номни олган. Бу хафталикнинг асосий мақсади қўйидагича:

1). Утган йил натижаларини кўриб чиқиш.

2). Жамоанинг умумий вазифаси ва мақсадларини якка шахснинг натижалари билан таккослаш (муносабатлаштириш)

3). Якка шахсларнинг мақсадларини янги бошланадиган иш йилида фойдаланишни ўйлаб кўриш ва яратиш. бу мақсадлар ҳар бир ҳизматчининг шахсиятини, ишбилармонлик қобилиятини ва молиявий томоиларини акс эттирмоги лозим.

Жамоанинг вице-президенти савдо агентларининг фаолиятларини, умумий мақсадларини келаси йил учун, утган йилнинг натижаларидан келиб чиқиб, сунгги йилларлаги ўсиш режаларини ҳисобга олиб аниқлайди.

Ҳар бир савдо агенти, яъни якка шахсга берилган режа шаклини тулдиради. Унинг бевосита бошлиги режани текширади ва заруат тугилганида ҳизматчилари билаи керакли бўлган тузатишларни мухокама қилади. Бу эса ҳизматчиларни ўз олдига қўйган ута мураккаб ёки жуда оддий мақсадларни қўйишдек хатолардан озод этади.

Ҳизматчиларнинг якка шахсли мақсади ўз бўлинмалари асосида раҳбарнинг таклифларини улка бўлими режасига асосан ишлаб чиқади. Улка бўлимларнинг раҳбарлари ўз таклнфларини юқорирок идоралардан то вице-президентгача берадилар.

Мақсадлар ва режалар мажмуасининг барчаси умумий, (якка шахс) ва ёзма равишда берилгандан сунг, вице-президент томонидан тасдикланади.

Мақсадли бошқарувни (МВО) баҳолаш.

Стерлинг Мак Леод корпорациясининг вице президенти мақсадли бошқарувни самарали тизим

сифатида баҳолайди. У учта омил аҳамиятини қўйидагича таърифлайди:

1. Савдо агентлари томонидан белгиланган мақсадлар, рақамлар орқали ифодаланиши мумкин, бандан эса, унинг мақсадига эришган ёки эришмаганини аниқлаш осон кечади.

2. Бу тизимда савдо агентлари ўзларига юқоридан берилган мажбуриятларга қараганда, огиррок мажбуриятларни олишлари мумкин.

3. Мақсадли бошқарув тизими ҳизматчиларнинг ишбилармонлик томонларини ўсишига имкон беради, чунки унда якка шахс режаси асосида мажбурий пункт сифатида ишчиларнинг касб малакасини ошириш мақсади акс эттирилган.

қабул қилинган муносабат тизими тўғрисида гапирилар экан, у шуни таъкидлайдики, деярли 75% ҳизматчилар унга онгли равишда муносабатда бўлиб, улардан талаб этиладиган ёзма режаларни расмийлаштирадилар.

Ташкилотда мақсадли менежментнинг самарадорлигини аниқловчи муҳим омиллардан бири, бу вице-президенти, фикри бўйича, сифатли ишлаб чиқилган маҳсулотларни тақдирлаш ва муваффақиятларини тан олиш тизими ҳисобланади. Турли шаклдаги тақдирлашлар оддий ва маънавий турлари ва савиялорлиги учун ишлаб чиқилган. Аммо энг муҳим пайтда бу ҳар бир одамнинг ўз савияси, имконияти қобилияти бўйича ишлайди ва ишдаги мувоффақияти эвазига тақдирланади. Шундай қилиб, ҳар бир ҳизматчи жамоанинг умумий мақсадига ўз ҳиссасини кушганини сезади ва ҳизмати бўйича келажакда ишининг самарадорлигини куради.

МВО тўртта бошқарув тизимида.

МВО I тизимда (эксплуатацион-авторитар).

Ушбу тизимда менежмент ўз кўл остидагиларга ишонмайди, кўрқитиш, огохлантириш ва жазолар ишлатади, қарорлар эса фақат юқори савияда қабул қилинади. Бошқарув савиялари учун қарорлар чиқарилади ва юқоридан назорат қилиниб турилади.

Бундай турдаги ташкилотларда мақсадлар фақат раҳбар томонидан белгиланади ва автократ тавсифига эга бўлган бўйсунувчилар ўз мақсадларини ўзлари белгилаш имконига эга бўлмайдилар. Улар фирманинг умумий мақсадларини яратишда ҳам, иштироқ этмайдилар. қойидага асосан, улар тўғрисида қандай маълумотларга ҳам эга эмасдирлар.

Раҳбарлар томонидан ҳизматчилар учун белгиланадиган якка шахс мақсадлари одатда ишлаб чиқариш (бошқарув) вазифалари бижарилиши билан чекланади ва шахснинг тараққиёт топтириш мақсадини ҳам ўз ичига олади. Ҳизматчилар МВО дан фойда кўрмаганликлари сабабли, керакли бўлган режаларни ёзма равишда тузишга катта каршилик кўрсатадилар.

МВО 2 чи тизимда (ишонч элементларли авторитар).

Иккинчи тизимда менежмент қўл остидагиларга баъзи бир ишончларини билдиради. Кичиқтириш сифатида мукофатлайди, кўрқитиш учун эса жазолаш ишлатилади. Аҳборот окими юқоридан пастга бир йўналишда бўлади. Баъзи бир хуқуқлар савиясига кўра вакил қилиб топширилса ҳам, асосий қарорлар, юқоридан қабул қилинади. Менежерларнинг ташкилотнинг умумий режаларини бунёд этишдаги қатнашуви, рағбатлантирилади. Назорат юқоридан амалга оширилади. Якка шахснинг мақсадлари бошлиқ томонидан белгиланади. Шу қаторда раҳбарлар ўз олдидаги мақсадларини қўл остидагилар билан муқобилликда кўриб чиқади ва муҳокама қилади. Ташкилотнинг турли бўлинмалар мақсадини мувофиқлаштириш учун ҳаракат қилади.

МВО 3 чи тизимда (маслахатли).

Учинчи тизим қўл остидагиларга катта даражада ишонч билдириш, уларни рағбатлантириш, сийрақроқ жазолаш, икки томонлама аҳборот окими (юқоридан ва пастдан) ва ҳизматчиларни баъзи бир даражадаги гурухли ишлари билан тавсифланади. Асосий қарорлар ташкилот раҳбарияти томонидан қабул қилинса, ҳам, аниқроқ

қарорлар қуйи савияларда қабул қилинади. Назорат вазифалари ҳам қисман қуйи савияларда берилади.

Муҳим масалалар бўйича раҳбарлар қўл остидагилар билан маслахатлашадилар ва охирги мақсадларини ишлаб чиқилишида, фаол иштироқ этадилар. Ташкилотнинг юқори даражадаги фикрини сўз билан вертикал ва горизонтал йуналишларда ифодалаш сезилади.

Ишлаб чиқаришнинг тавсифи мақсадлардан ташкари ҳизматчилар ўз режаларига малакаларини тараққиёт топтирнш ва ошириш мақсадларини ҳам киритадилар.

МВО 4 чи тизимда (демократик).

Тўртинчи тизимда менежментнинг барча савиядаги бошқарувларга бўлган ишончли муносабати урин эгаллаган. Ундан ташкари, ҳамма ҳизматчилар ўзларини натижалари учун шахсан жавобгар, деб сездилар ва ўз зиммаларига назорат вазифасини ҳам олганлар. Турли савияларда қабул қилинган қарорлар умумий мақсадлар тизимига бирлаштирилади.

Ташкплоїда жамоа аъзоларининг кўйилган мақсади сари эришишга умумий қизиқиши сезилади. Мақсадлар, шу жумладан якка шахснинг мақсади ҳам зарурий натижани кўлга киритишга қизиққанлар иштирокида ишлаб чиқнлади ва мухокама қилинади. Бунда қойидага бинбан муқобил вариантлар кўриб чиқнлади.

Ташкилот ичидаги иклим ҳизматчиларни оғир мақсадларини танлашга имкон беради. Бу эса ташкилотни умумий мақсадлари билан бирлаштиради. Бу каби мақсадлар тизими ўта синергестик самара яратади.

Синергестнк сўзи - тизим элементларини ўзаро ҳаракатини самараси, элеме тларнинг алоҳида ҳаракатининг самарасидан анча юқори даражада гурншини англатади.

9. БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ.

9.1. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ МОҲИЯТИ ВА УЛАРНИНГ СИФАТИГА ҚЎЙИЛАДИГАН АСОСИЙ ТАЛАБЛАР.

Инсон фаолияти даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттасини танлаб олиш вазияти доим пайдо бўлиб туради. Бизларнинг ҳар биримиз кун давомида юзлаб, минглар қарор қабул қилишимизга туғри келади.

Масалан, қарорларни қабул қилишда унча аҳамиятга эга бўлмаган иш учун кнйнм танлаш, иш жойини танлаш, умр йўлдошини танлаш ва бошқалар ҳам киради. Бошқа қарорларга келсак, масалан университетни тугатгандан сўнг каерга яшаш учун жунаб кетиш ёки қандай яшаш услуби бизни коиқтирган булар эди, биз уларни танлашда кунлаб, ойлаб, йиллаб ўйлаб сўнг қабул қиламиз.

Баъзан аклан камраб олиб бўлмайдиган психологик хақиқатлар ҳисобига биз пропорционал бўлмаган кўплаб диққат - эътиборни маълум қарорларга ажратамиз. Масалан, баъзи бир одамлар бир жуфт пойафзал сотиб олиш учун хафталаб эзилиб юрадилар ва қиймати 15-20 минг доллар турадиган автомобилни эса, беихтиёр сотиб олиши мумкин.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий хаётдагига қараганда к ўпрок тизимлашган жараёндир.

Менежер фақат ўзи учун эмас, балки фирма учун ҳам бошқа меҳнаткашлар учун ҳам ҳаракат йуналишини танлайди. Фирмаларнинг бошқарувини олий савиясидаги менежерлар баъзида юз миллион сўм билан боғлик қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроги - бошқарув қарори кўплаб инсонларни хаётига таъсир кўрсатади, хеч бўлмаганда қарор қабул келган билан бирга ишловчи ҳар бир ходим хаётига. Масалан, менежер 20 минутдан ортиқ чеккан ходимни, ёки иш вақтида жамият ишлари билан шуғулланувчиларга жарима солиши мумкин. Бошқа бир раҳбар шундай қарорга келиши мумкинки, бу каби

масалаларда ортиқча қаттиқ-қўллик рухий муаммолар сабачиси бўлиши мумкин, пировард натижада ишга кечикиш, кадрлар оқими, истеъмолчиларга кўрсатиладиган ҳизмат сифати, унумдоликни ва маҳсулот сифати пасайиши мумкин деб билади.

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак? қарор - бу бошқарув фаолиятиини охирги натижасидар. Агар бошқарувда меҳнат предмети аҳборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти - бошқарув қарорпдир.

қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш - бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шаклики, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнидир.

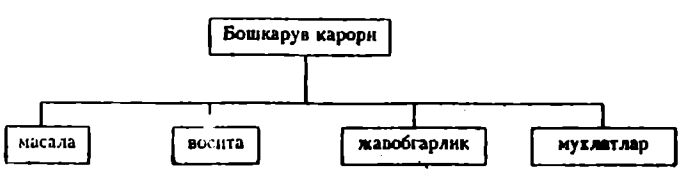
Бошқарув қарори икки холатда ишлатилади: биринчи холатда - кимнингдир ёки нимапингдур томонидан ўрнатилган бошқарув хужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилпш ва бошқалар.

Бошқа холатларда - бу бир неча вариантлардан битта маъқўл вариантни танлаш. қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қнлинади.

Муаммо деб - ҳар қандай тизимни мавжуд ва зарур бўлган ахволини тавсифловчи вазият қабул қилинади.

БОШҚАРУВ ҚАРОРИНИНГ ЭЛЕМЕНТЛАРИ.

Чизма 18.



Асосланган қарор бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни хукум сўриши ва тараққнёти учун зарур объекти қонуниятлар билимига ва аниқ вазиятлар хусусиятларига асосланади. Шунинг учун бошқарув қарорп илмий ёндашувни, ижодиёт элементлари қўйидагилар: масаланинг ўзи, воситалар (масаланинг

ечими учун зарур бўлган жавобгарлик; ким уни қабул қилади); муҳлатлар.

Хозирги вақтда ҳар ҳил масала бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг махсулдорлиги жуда коникарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жойжойига кўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирмоқдалар. Бу вазиятларда сохасида билимни, тарбия ишига оид тажрибанн етишмаслиги ва катта даражада раҳбар - тадбиркор шаҳси қобилиятига боғликдир.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериши керак:

1. Ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсад йўналишига эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни ечмоғи керак.

2. Бошқарув қарори хуқуқга эга бўлмоғи керак. У раҳб р эга бўлган хуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.

3. Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. қабул қилинган вақт муаммони тарракиёт топиш босқичига туғри келиши лозим. қарор қабул қилишда шошмашорлик ва кечикиб колишга йўл кўйилмаслиги керак.

4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги керак, бошқа қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аник ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

5. Туғри бошқарув қарори аник вазиятии барча хусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий - иқтисодий қонунларни таъсирини ҳисобга олган холда ва ишлаб чиқариш ахволини тахлили асосида қабул қилиниши керак.

6. Қарор тежамли бўлиши яъни мақсадга эришишни энг кам ҳаражатлар эвазига таъминлаши керак.

7. Қарор амалга реал ошувчи бўлмоғи керак. Уни қабул қила туриб, барча объектив ва шахсий чекланишларни бошқарилувчи тизимни аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатилишини реал шароитларини ҳисобга олиш керак.

8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда кўйилган мақсадга эришишни тушунмок зарур.

9.2. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ТУРКУМЛАНИШИ.

Бошқарув амалиётида қарорлар бир неча ишлаб чиқариш, хўжалик, иқтисодий, ижтимоий фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар ўзларининг ифодаланиш шакли, вақти бўйича қабул қилиниши услуби билан бири биридан фақр қиладилар. Шу муносабат билан улар мос равишда туркумланишини талаб қиладилар.

1. Таъсир кўрсатиш даври билан - стратегик ва тактик турларига бўлинади. *Стратегик қарорлар* олий муаммоларни хал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишла ишлатилади. Улар ўзок вақтга, одатда бир неча йилга ҳисобланади ва стратегик масалаларни хал этилишида ишлатилади, шунинг учун уни истиклол режаси деб атайдилар. Бу каби қарорларга мисол қилиб кўйидагиларни келтириш мумкин: озик-овкат дастурини тайёрлаш, хусусийлаштиришишни тараққиёт топтириш дастури, ишчан бизнесни тараққиёт эттириш дастури ва бошқалар.

Тактик (жорий, тезроқ) қарорлар жорий мақсад ва масалаларни амалга ошириш билан боғлик, бу каби қарорга мисол тариқасида корхонани жорий режалаштириши, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин. Улар олий ва ўрта савиядаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

2. Маъноси ва тавсир қилиш тавсифи билан ижтимоий-иқтисодий, техник ижодий ва бошқалар.

Ижтимоий-иқтисодий - бу меҳнат жамоаларида жамоа аъзоларини ижодий фаоллигини оширишга, фаолиятни самарадорлигини оширишга йўналтирнлган.

Техник қарорлар ишлаб чиқаришда техникага оид сиёсатни тараққиёт топдириш учун йўналтнрилган.

Ижодий қарорлар бирламчи бунёд бўлган қарорлардир. Улар ишни аҳволинн, сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, маҳсус изланишлар талаб қиладиган материалларини жалб қилишини, маҳсус ҳисоб китоблар бажарилишини талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишини кўзда тутади.

3. Меҳнат хажмини кўлами ва даражасига оид мураккаб ва оддий қарорлар.

Мураккаб қарорлар - бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишлари талаб қилувчи қарорлардир.

Оддий қарорлар - катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган ва улар учун жавоб ҳамма вақт тайёр бўлмоғи керак.

4. Такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича оддий ва ижобий қарорлар.

Оддий - бу қарорлар оддий анъанавий холатда қабул қилинадилар. Уларни таъсири олдиндан маълум бўлади. Масалан, корхона, фирмада ишлаб чиқариш дастурини яратиш.

Ижодий - бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ тахлил талаб қнлувчи ишни махсус ўргатилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг баъзи бир тармоклари учун солик сиёсатини ишлаб чиқаш.

5. Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига караб - аниқлик, таваккалчилик, ноаниклик шароитида қабул қилинишн мумкин бўлган қарорлардир.

Аниклилик шароитидаги қарорлар - бунда раҳбар танлаш олинган вариантларни натижасини муқобиллигини

аниқ билади. Масалан, ортиқча нақт маблағни 10%ни депозит сертификатига қўйиш. Раҳбар биладики, жуда кам учрайдиган фавқулотда холатлар юзага келагнда, давлат ўз мажбуриятини бажара олмайдиган вақтда ташкилот роса қўйилган воситани 10% ни кўлга киритади. Шунга ўхшаш раҳбар яник келажакка ишлаб чиқариш ҳаракатларини маълум маҳсулот учун қандай бўлишини билиши мумкин, чунки ижара пудрати материаллар ва иш кучи қийматини маълум ёки юқори аниқлик билан ҳисоблаб чиқиши мумкин.

Таваккалчилик шароитидаги қарорлар - булар натижаси ноаниқ бўлган қарорлардир, аммо ҳар бир натижаси эхтимоли ноаникдир. Эхтимоллик ушбу вокеани амалга ошиш даражаси каби аниқланади ва у 0 дан 1 гача тенг бўлиши мумкин.

Ноаниклик шароитидаги қарорлар - потенциал натижалар эхтимолини аниқлаш мумкин бўлмаганда юзага келади. Масалан, мудофаа вазирлиги қарори билан ўта янги ва мураккаб қурол яратилишига киришилиши бошидан бошлаб ноаникликдир, чунки янги куролни қандай ишлатилиши, хеч кимга маълум эмас ишлатиладини йўқми умуман маълум эмас, яна бир ноаниклик, душман қандай қурол ишлатади. Шунинг учун мудофаа вазирлиги аниқлаши қийинки, янги курол армияга келиб тушганда (хақиқатда самарали бўладими ёки йўқми). Шунинг учун амалиётда унча қўл бўлмаган бошқарув қарорларини бутқўл ноаниклик шароитида қабул қилишга туғри келади.

6. Муҳимлиги бўйича - бир лаҳзали ва кечиқтирилган қарорлар.

Бир лаҳзали - бу тезда бажариладиган қарорлардир, раҳбарда берилган вазиятни ўйлаб кўришга фикрлашга вақт етишмаганда қабул қилинадиган қарорлар.

Кечиқтирилган - бу ўз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

7. Ушбу объектга нисбатан - ташқи ва ички қарорлар.

Ташқи қарорлар - булар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

Ички қарорлар - бу ушбу тизим ичида қабул қилинадиган қарорлардир.

8. Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига қараб - андозали ва ноандозали қарорлар.

Андоза бу уни қабул қилиниши процедураси ва қарорни таркиби ишлаб чиқилган қарорлардир.

Ноандозали қарорлар - бу доно ва ижодий қарорлардир. Хозир улар кўплаб модага кириб келмокдалар. Уларга яна дастурлаш тирилмаган қўйидаги қарорлар киради: ташкилотни мақсадни қандай бўлмоғи керак, маҳсулотни яхшилаш йўллари, қандай қилиб бошқарув бўлинмасини таркибини такомиллаштириш мумкин, ва бошқалар.

9. Таъсир сохаси буйича - умумий ва шахсий

Умумий қарорлар - барча жамоага таъсир курсатади. *Шахсий қарорлар* - битта гурухда, битта участкада, битта бригадада ишлатилади.

10. Қарорни қабул қилиниши усулига қараб - шахсий, бошқарувчи ва мажмуавий.

Шахсий - ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўгрисдаги қарорлардир.

Бошқарувчи - фақат фирма раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Мажмуавий қарорлар - бу жамоа тавсифига эга қарорлардир. Бу ерда муаммони ечиш учун турли соха мутаҳассислари жалб қилинади; адлиячилар, социологлар, психологлар, иқтисодчилар, молиячилар ва бошқарув.

9.3. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ, ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШ ЖАРАЁНИ.

Юқорида биз қарорлар турларини туркумланишини кўриб чиқдик, энди эса энг муҳим қарор қабул қилиниш таркибини кўриб чиқамиз. У нимадан бошланади? У қандай қабул қилинади? Унинг пировард натижаси қандай? Бизга маълумки қарор бу муаммони ечилиш натижасидир. Шундай қилиб муаммони ечилишининг биринчи босқич - нима бўлади? Муаммовий вазиятни аниқлаш, қарор мақсадини белгилаш, яни бу ерда асосан масалан нимани қарор қилиш керак. Масалан, янги кўрилишга кредит ажратиш - бу муа..мовий вазият, чунки унинг ечилиши кўп олимларни талаб қилади: кимча бериш керак, қандай муҳлатга, качон кредит қайтарилади ва бошқалар. Бу эса муаммо кўйиш демакдир, қарор қабул қилиш жараёнининг бириичи босқичидир.

Иккинчи босқич - муаммовий вазиятни шарт ва имкониятларини аниқлаштириш. Бу зарурий аҳборот билан бўладиган ишдир. Бунга кўлланма аҳборотни аниқлаштириш киради, яни кредит ажратилиш муҳлатини режалаштириш, меъёрий аҳборот - бу амалдаги меъёрномаларни ўрганиш ва бошқалар.

Бу босқичда муҳим масала бу масалани ҳуқуқий томонини ўрганиш, бу эса аксарият холларда ҳамма вақт ҳам бажарилавермайди, яни уларнинг илтимоси иқтисодий, молиявий ва хўжалик томонидан канчалик туғри бажарилади.

Учинчи босқич - қарорни ўзини ишлаб чиқишини жараёни. У иккинчи босқичдан олинган маълумотлар асосида бунёд этилади. Бунга қарор турларини ишлаб чиқиш ва уларни натижал..рини баҳолаш киради. Бу босқичга яни қарорни ифодаланиши, уни хужжат сифатида расмийлаштириш киради.

Жамоа қарорлари алоҳида қизиқиш ўйғотади. Умуман қарорлар қойидага бинoан бўлинмалар раҳбарлари томонидан қабул қилинади, аммо баъзи бир ҳилларда у маълум жамоа иши натижаси ҳисобланади ва

шунинг учун қарор жамоа тавсифига эга бўлади. Масалан, ижтимоий-маиший ҳизмат кўрсатиш сохасида - жамоанинг ижтимоий - иқтисодий дастури мажмуасини яратиш. Бу ерда муаммони ечиш учун турли билим сохадаги мутаҳасисслар жалб қилинади: адлиячилар, иқтисодчилар, муҳандислар, социологлар, психологлар, физиологлар ва хоказо, улар ушбу жамоани муаммосини чуқур ва ҳар томонлама қамраб олиш қобилиятига эгадирлар. Баэида қарорни турли босқичларини раҳбар махсус эксперт гурухига топширади. Эксперт гурухнинг ишини тугаганидан кейин раҳбар уларнинг натижаларини ўрганади ва қарор қабул қилади. Эксперт қарор қабул қилиш усули бошқарув амалиётга чуқурроқ кириб бормоқда (мия хужуми).

Ташкилий режада қарорларни амалга оширилиши қўйидаги тадбирларни кўэда тутади:

1. Раҳбар қарорни буйруқ ёки фармойиш билан расмийлаштириши ва кўпчилик учун кўринадиган тахтага илиб кўйиши керак.
2. У бажарувчилар орасида ечилиши зарур бўлган масалаларини аниқ тақсимлаши ва бажариш муҳлатларини кўрсатиши лозим.
3. Сўнги холатларда раҳбар қарорни тушунтириб бориши ва жамоани уни бажаришга чакириши зарур.

Қарорни бажарувчиларга маълум қилингандан кейин уни бажарилишини назорат қилиши ва текшириб бориши керак.

Назоратни ташкил қилишда топшириқни бажарувчилар орасида аниқ ифодалашга ва тақсимланиши зарур. Назоратни самарадорлиги бажарувчиларга асосланган ва аниқ топшириқ бериш ҳисобини эришилади. Бажаришини назоратини ташкил этилишида энг муҳим шарт қарорни бажарилишига холисона баҳо беришдир. Кўплаб корхона ва ташкилотлар қарорни буйруқ ва фармойишни бажарилишини назоратини картотекалар ёрдамида ҳамда ЭХМ ёрдамида амалга оширадилар.

9.4. САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСУЛИ.

Қарорни энг яхши турини танлаб олиш учун макбул режалаштириш усули, операциялар бўйича изланишлар олиб бориш усули, тизимли тахлил, тармоқли бошқариш ва режалаштириш усули, эвристик ва алгоритмлик усуллари ишлатилади.

1. Макбул режалаштириш усули иқтисодий-математик усулларини электрон-ҳисоблаш техникасини турли ишлаб чиқариш масалаларини ечиш учун ишлатилади. Макбул режалаштиришнинг ҳар ҳил шаклларининг катта қисми мунтазам дастурлаштириш масалаларига келтирилади. Мунтазам дастурлаш-тиришни бошқарувда ишлатилишини ўхшаш турлари қўйидагилар ҳисобланади.

1) Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштирилиши. Ишлаб чиқариш умумий ҳаражатларини камайтириш жадвалларини тузиш. Бу жадвалларда миқдор фонзларини ва меҳнат ресурслари ва захира меъёрларини ўрнатилган чекланишларини ҳисобга олиб тузилади.

2) Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Маҳсулотни макбул ассортиментини аниқлаш, унда унинг ҳар бир турига ўзининг ҳаражатлари ва ресурсларга бўлган талаб туғри келади. Масалан, бензин, краска, инсон учун озик овкат, моллар учун ем, ишлаб чиқариш учун макбул таркиб компонентини аниқлаш.

3) Технологик жараённи бошқариш. чиқиндиларни энг кам миқдорга келтириш.

4) Янги заводни макбул жойлашадиган майдонини аниқлаш. Бундай жой янги заводни муқобил жойлашадиган жой бўлиши, транспорт ҳаражатларини, уни маҳсулот билан таъминлаш ва сотиш жойларини муқобиллигини аниқлаш.

2. Операцияларни изланиши усули. Улар ёрдамида сон тахлили жараёнини амалга ошириш мумкин.

Бунга кўплаб ҳизмат кўрсатиш назариясини. Математик статистикани, эхтимолликлар назариясини киритиш мумкин. Уларнинг барчаси қарорни турли турларини тузишни ва самарадорлигини танлаб олишни кўзда тутади. Кўплаб ҳизмат кўрсатиш назарияси ёрдамида ишлаб чиқариш ичида меҳнат унумдорлигини ошириш ва ҳаражатларни камайтириш ҳизмат кўрсатиш жараёнини яхши ташкил қилиш ҳисобига излаб топиш мумкин.

3. Тизимли тахлил - раҳбарга қарор қабул қилиш жараёнида энг самарали ёрдам кўрсатиш воситаси ҳисобланади. Умумий кўринишда тизимли тахлилни бошқарув сохасидаги йирик муаммолар мажмуасини ечиш услубиятн деб тавсифлаш мумкин.

Тизимли тахлил раҳбарлар томонидан қарор қабул қилиш жараёнида жиддий сон усули деб ва окилона мулохаза тажриба, фаросат деб кўзда тутилади. Тизимли тахлил ёрдамида ҳар қандай муаммо бўйича изланиш олиб бориш мумкин, унда фақат сон омилларини ҳисобга олмасдан балки сифат томонидан баҳоланадиган омилнн ҳам ҳисобга олинади.

4. Тармоқли режалаштириш ва бошқариш - ишлаб чиқаришни бошқаришда самарали илмий усулдир. Тармоқли режалаштириш ва бошқариш тармоқли моделини қуришга асосланган. Улар жараёни барча ишларни бажариш вақти бўйича аниқ боғлашга ҳар қандай вақтда топшириқни бажаришга таъсир этувчи муҳимроқ ишларни излаб топишга, амалдаги меҳнат, материал ресурсларини тўғри тақсимлашга ва жараённи яхши бошқаришга имкон беради. Тармоқли режалаштириш усулини ишлата туриб бутун мажмуани тўгатиш вақтига таъсир кўрсатувчи ишларни фақат аниқлашгина эмас балки, унга муҳим бўлмаганларнинг излаб топиш. Уларни давомийлигини қисқартириш фақат

иш вақтини камайтирмасдан балки топшириқни бажариш муҳлатини ҳам қисқартириши мумкин.

5. *Эвристик усуллар* - қарор қабул қилишининг бу усулига кирувчи ахборот етарли даражада тўла ва аниқ эмаслиги ҳамда номаълум эҳтимолли натижа тўла ва аниқ бўлган эҳтимолли вазиятларда ишлатилади.

6. Алгоритмлик усуллар - бу қарор қабул қилиш усули этарли хатимдаги ахборотлар бўлмаганда, иш натижалари аввалдан тузилган алгоритм асосида маълум бўлган холларда ишлатилади.

9.5. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИНИШИДАГИ ТАВАККАЛЧИЛИК. (ТАВАККАЛЧИЛИККА МЎЛЖАЛЛАНГАН МЕНЕЖМЕНТ).

Қарорлардаги таваккалчиликни тушунчаси ва турлари.

Қарор қабул қилинишидаги таваккалчилик деб нотўғри қарорни қабул қилиш хавфлилиги тушунилади. Келажак ноаниқлик билан белгилланганлиги туфайли, барча қарорлар таваккалчилик билан боғлангандир.

Хатоларнинг тури бўйича таваккалчилик рентабелликда, даромадда, ҳаражатларда, айланмада ёки тез сотилишда бўлиши мумкин. Пайдо бўлиш жойига қараб таваккалчилик экзогенли ва эндогенли бўлиши мумкин.

Кейинги бўлинишлар таваккалчиликни объекти билан боғлиқ. Улар кўйидагича бўлиши мумкин:

I. Объектига қараб.
   A. Умумий таваккалчилик.
   B. Махсус таваккалчилик.

II. Кўйидаги омилларни харакатга келишига қараб.
   A. Хом ашё таваккалчилиги (сифатли: сонли, муҳлати билан).

B. Таваккалчилик дастур, энергия, ходимлар, капиталлар бўйича.

III. Махсулот тайёрланишида.

A. Ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (усулларда, сифатсиз маҳсулотда).

B. Изланишлардаги ва тузишдаги таваккалчилик.

C. Сақлашдаги таваккалчилик.

IV. Махсулотни баҳолашда.

A. Сотувдаги таваккалчилик.

B. Нархдаги таваккалчалик.

C. Маҳсулотдаги таваккалчилик.

Д. Кафолатдаги таваккалчилик.

E. Тўловдаги таваккалчилик.

Калькуляция килишдаги таваккалчилик.

Калькуляция таъсирига моил таваккалчилик маҳсус тўволда қиймат тавсифига эга бўлиши мумкин.

Калькуляция қилинмайдиган таваккалчилик (тадбирларни умумий таваккалчилиги: корхонага хавф солувчи ва фойдадан ушлаб қолинадиган) бўлиши мумкин.

Сугурталаш имконига кораб:

Сугурталашувчи таваккалчилик (таваккалчиликни сугурталаш орқали ўрнини тўлдириш мумкин).

Сугурталанмайдиган таваккалчилик (таваккалчиликни сугурталаш орқали ўрнини тўлдириш мумкин эмас).

Бу турдаги таваккалчиликларга менежерда таваккалчилик бўйича менежментда қарамоғида инструментарий мавжуд (таваккалчилик менежменти чизмасини қаранг):

I. Таваккалчиликни камайтириш (зарарларни олдини олиш). Таваккалчиликни сабабларини ўрганишга асосланган сиёсат, зараралари эхтимолини камайтириш.

Чизма 19.


ТАВАККАЛЧИЛИК МЕНЕДЖМЕНТИ
1.ТАВАККАЛЧИЛИКНИ КАМАЙТИРИШ
2.ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БАРТАРАФ ҚИЛИШ
1.1. Ахборот холатини аниқлаш
1.2. Даромадни ҳисоблаш
1.3. Ақлларни ҳаётларини камайтириш
1.4. Техник воситаларни ишлатиш
2.1. Таваккалчиликни чеклаш
2.2. Таваккалчиликни ўтказиш
1.1.1. Ахборот олишни аниқлаш
1.2.1. Эгилувчанлик
1.3.1. Ҳимоячиларни ташкил. қилиш
1.4.1. Машинани ишлаб чиқаришни ташкил этиш
2.1.1. Зарар миқдорини ташкилчиликдан сақлаш
2.2.2. Таваккалчиликни бошқаришг эҳтиёжга киритиш
1.1.2. Ахборотни ишлашни аниқлаш
1.2.2. Реакция ишлаб чиқаришни
1.3.2. Ҳимоячиларни ривожлантириш
1.4.2. Ишлаш шароитлари
2.1.2. Молиявий ташкилчилик
2.2.2. Таъминлаш
1.1.3. Ахборот жамғармасини аниқлаш
1.2.3. Мулкни реконструкция
1.3.3. Ҳимоячиларни сараш ва олиш
1.4.3. Ҳаётларни кўрсатувчи
2.1.3 Таваккал. эҳтиётлилик.
1.1.4 Ақлларни аниқлаш
1.3.4 Билим бериш.
1.4.4. Тез узуб қўйиш
1.3.5 Таъминлаш бўйича ишлаш.
1.4.5. Созлик тизими
2.1. Таваккалчиликни чеклаш
2.2. Таваккалчиликни ўтказиш

A. Ахборот ахволини яхшилаш.
1. Ахборот олишни яхшилаш.
2. Ахборотга илова берилишини яхшилаш.
3. Ахборотни жамлаш.
4. Алоқаларни яхшилаш.

B. Фойда хисоби.
1. Эгилувчанлик (ишлаб чиқариш воситаситалари ва ходимларнинг кўп вазифалийлиги).
2. Режаларни аниқлаштириш (ахборотни ўзгаришига қараб режаларни аниқлаштириш).
3. Муқобил режалаштириш.

C. Ахлокдаги янгиланиш ва уни такомиллаштириш
1. Ҳизматчиларга таваккалчиликни тушунтириш (англаб олишларига яқиндан ердам бериш).
2. Ҳизматчиларни рағбатлантириш.
3. Ҳизматчиларни саралаб олиш.
4. Ўқитиш орқали билим бериш.
5. Таъминот бўйича жавобгарини тайинлаш.

D. Техник асбобларнинг шакллашиши.
1. Химоя тизими: меҳнатни: бахтсиз холатлардан сақлаш, ўт хавфидан сақлаш, муваффақият-сизликдан сақлаш, камомаддан, атроф муҳитни химоялаш, маҳсулотни ишончлигини сақлаш
2. Тизимли қисқартириш (тизимни параллел жойлаш, ишончлиликни охирги чегарасида ишловчи элементларни қисқартириш).
3. Хатоларни кўрсатиш (носозлик пайдо бўлганда сигнал берувчи тизим).
4. Тез ўзилишни таъминлаш (фавқўлотдаги холатда нолли тизим).
5. Носозликни олдини олаш (носозлик манбасини техник ҳизмат кўрсатиш, қисмлар алмашуви ёрдамида олдиндан билиб олиш).

II. Таваккалчиликни бартараф этиш (зарарни камайтириш) таваккалчилик оқибатида келадиган зарарни камайишига таъсир кўрсатадиган.

А. Таваккалчиликни оқлаш.

1. Таваккалчиликни чеклаш. Предметли (масалан, хуқуқий шакл танлаш, қарама қарши битимлар) сонли (масалан кассада унча кўп бўлмаган нахт маблағлар), фазовий (омборни бир жойга тўплаш, ишлаб чиқариш жойларини тарқатиб ибориш) вақтинчалик (патент химояси, ўзоқ муддатли шартиомалар) шахсий (консорциумлар корпорациялар).

2. Тавакканчиликни ўтказиш.

В. Тавакканчиликни бегона зиммасга қўйиш (масалан, кредиторларга, сотиб олувчиларга).

1. Четдан таъминлаш (зарарни қайтаришда сугурта хақидаги шартнома).

Таваккалчиликда изланишлар зарар ва унинг хажмини бир бири билан таққослаш асосида амалга оширилади.

Таваккалчилик тахлили уни англашдан иборат (кўриб чиқиш, хужжатли ва ташкилий тахлил, қилиш, ҳамда қаршиликлар руйхатини тахлил қилиш). Таваккалчиликни баҳолаш (зарар ўлчамини ва эхтимолини баҳолаш).

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Умуман олганда, қарор ва алоҳида бошқарув қарори нима?
2. Бошқарув қарорларига қандай органлар бўйича тасниф (классификация) бериш мумкин?
3. Менежмент қарорига қандай талабалар қўйилади?
4. Қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни чизмасини беринг.
5. Қарорни технологик жихатдан тайёрлаш ва уни амалга оширишда нима тушинилади?

6. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнини чизмасини беринг.
7. Бошқарув қарорларининг энг мақсадга мувофиқ усуллари нимадан иборат бўлади?
8. Хавфга мўлжалланган менежмент нима (хавфли менежмент)?
9. Қарор қабул қилишдаги хавфларнинг турлари тўғрисида тушунча беринг?

10. БОБ БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТЕХНОЛОГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ АСОСЛАРИ.

10.1. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ТЕХНОЛОГИЯСИ.

Бошқарув жараёни деганда биз турли туман такрорланиб турувчи цикларни бирлашишини ва ўзаро ҳаракатда бўлишини тушунамиз. Буларга бошқарув аппарати ҳизматчилари томонидан бажариладиган касби вазифаси ва малакаси, операция технология асосидан тақсимланган масала, операция, процедура (муолажа) ва элементлар киради. Бу холатда биз - бошқарув технологияси билан кўрамиз.

Юқорида келтирилган бошқарув технологияси тушунчаси билан тўлароқ танишиб чиқамиз. Ушбу тушунчани биринчи қисмида бошқарув технологиясини таркибий элементлари хақида сўз кетган эди: яши, масала, операция, процедура ва элемент (элемент - бу операцияни бир қисми). Уларни тўлароқ кўриб чиқамиз. Хозир эса бошқарув технологияси жараёни иккинчи қисмига тушунча берамиз. Биз юқорида келтирилган касб, вазифа, малака ва операциялар меҳнат тақсимоти асосида бажарилади деб ёздик. Бу ерда бошқарувни самарали жараёни хақида сўз юритдик.

Унинг бир неча шартлари мавжуд бўлиб улар қўйидагичадир:

Биринчи шарт - меҳнатни касб бўйича тақсимлаш. Бу меҳнатиинг касб бўйича тақсими: бухгалтер (мухосиб), иқтисодчи, инспектор, молиячи ва бошқалар.

Иккинчи шарт - меҳнатни вазифавий тақсимлаш. У ўз маъноси билан биринчига якинлашади ва ҳар бир ҳизматчи ўзининг аниқ ишини бажаради. Масалан, банк бошқарувчиси умумий раҳбарликни бажаради, бўлим бошлиги бири неча одамларни ишини бошқаради, бўлим инспектори ўз объектида назорат вазифасини бажаради.

Учинчи шарт - бошқарув технологиясининг самарадорлиги - бошқарув меҳнатини малака асосида тақсимлаш. Масалан, уч-тўртта вазифа тойифасига эга иқтисодчилар оддий иқтисодчи, биринчи ва иккинчи тойифадаги иқтисодчилар (бош иқтисодчилар), етакчи иқтисодчи.

Ва нихоят бошқарув меҳнатининг тўртинчи тақсимот тури - технологияни операцияларн бўйича ажратишдир. Бу кенг тушунчага эга бўлиб, бошқарувчи меҳнатни аниқ дақиқалар давомида аниқ жараёнларга тақсимлаб бериши лозим.

Бошқарув масаласи деганда биз аниқ иш турини тушунамиз. Бу меҳнат жараёнини бир қисми бўлиб бошқарув қарорини қабул қилиш билан боғлик, битта ёки бир неча ҳизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси - бу илмий асосланган масалани ечишни бир қисми битта бажарувчи орқали бажариладиган, бўлакларга бўлинадиган ва мақсад масаласини ечишга кўмаклашадиган бошқа сўз билан айтганда бу масалани ечиш ҳаракатидир.

Бошқарув процедураси - бу турли бошқарув операцияларини бирлашмаси бўлиб, маълум чизма, янги алгоритм орқали бажарилади. Процедура бошқарув жараёнида биридаи кейин бири ёки параллел келадиган операцияларни бажаралишини тайёрлаш, кўриб чиқиш, муҳокама қилиш ва бажарилишини акс этдиради.

Элемент - бу операцияни бир қисми бўлиб ягона бажарувчи томонидан бажарилади ва ягона мақсадли вазифага эга.

Мисол сифатида унча катта бўлмаган вазиятни кўриб чиқамиз, унда биз бу ерда бошқарув масаласи операцияси, процедураси ва элементи иима эканлигини билиб оламиз. Дастгоҳларни ишлаб чиқарувчи фирма тижорат банкидан янги қўшимча ишлаб чиқариш майдонини бунёд қилиш учун маълум миқдорда ссуда сўрайди, янги маълум миқдордаги пул маблағини сўрайди. Банк шунга ўз розилигини билдиради. Бу холатда банкнинг бир қатор ҳаракатларини кўрнб чиқамиз.

1. Банкнинг кредит бўлими орқали фирмани тўлов қобилиятини аниқлаш - масала;
2. Кредит миқдорини ҳисоблаш - операция;
3. Фирманинг кредитга берган таклифини кўриб чиқиш ва уни қондириш имкониятларини мулоҳаза қилиш - процедура;
4. Фирмага сўраган сўмни ўтказиш - элемент ҳисобланади.

Шундай қилиб ҳар бир вазифа жараёнини бошқарув тизимида тўғри ташкил қилиш унинг энг муҳими масалалар сонини тавсифини, операцияларни, процедураларни ва элементларни бажарилиш изчилличини таъминлаш ва мақсадга мувофиқ технологик жараёнларни жамлаб олишдир (малака, касбкорлик ва бошқалар). Юқорида берилганларга асосан бошқарувга тегишли усулларни, йўлларни, услубларни ўрганишни қўшимча қилиш мумкин.

10.2. БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯЛАРИ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИНГ ТУРКУМЛАНИШИ.

Бошқарув жараёнида технологияси операция ва процедуралардан ташкил топган бўлиб улар бир бирларидан бир қатор белгилар билан фарқ қиладилар.

Биринчи туркум мажмуаси бошқарув операциялари ва процедураларини вазифа табақасига қараб (раҳбарлар, мутаҳассислар, техник бажарувчилар) бўлинишини акс этдиради. Бошқарув операциялари ва

процедуралари ижодий, мантиқий ва техник турларига бўлинади.

Ижодий операциялар. Деб шундай фикирлаш турларига - тахлил, таққослаш, танлаб олиш, синтез, хулосалар, ҳисоблар, олдиндан билиб олиш, қарор қабул қилиш ҳаракатларга айтилади. Бу каби ижодий операцияларни бажариш билан раҳбарлар ва мутахассислар банд бўлади.

БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯЛАРИ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИ ТУРКУМЛАНИШИ

Чизма 20

1.	1.	1.	1.	1.	1.		
2.	2.	2.		2.	2.		
3.	3.			3.	3.		

Мантиқий операциялар - аввалдан белгиланган тартибда, яни ишлаб чиқилган алгоритм бўйича бажарилади. Улар тавсиянома ёки меъёрий хужжатлар билан чекланган бўлиши мумкин. Масалан, бухгалтерлик ҳисоботни тайёрлаш, материалга бўлган талабни ҳисоблаб чиқиш. Бу операциялар ижодийларга қараганда оддийроқ, аммо бошқарув ходимларидан махсус тайёргарлик талаб қилади. Бу ишларни кўпроқ мутахассислар ва маълум миқдорда раҳбар ходимлар бажарадилар.

Техник операциялар - кўпроқ такрорланиш билан тавсифланадилар кўпроқ даражада бажаралиши бўйича оддий ва ҳизматчидан юқори малака талаб қилмайди. Бу хужжатларни кўпайтириш, почтани етказиб бериш, хужжатларни имзолаш, арифметика ҳисоблар, хужжатлар бўйича иш юритиш. Шунинг учун уларни котибалар, иш

юритувчилар, югурдаклар, архив ҳизматчилари, яни техник ходимлар бажарадилар.

Иккинчи устунда бошқарув операциялар процедураларининг тузилиши принципи бўйича туркумланиши берилган. Бошқарув операция ва процедуралари тузилишига қараб қўйидагпча бўлиши мумкин.

а) аҳборотли, яъни аҳборот билан ишлаш;

b) мантиқий - фикр юритувчи - бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;

с) ташкилий - меҳнат жараёнларини ташкил қилиш, маъмурий фармон бериш, диспетчерлик ишлари, мувофиқлаштирнш, бажарилишин назорат қилиш.

Туркумлаишшнинг учинчи белгиси бу бошқарув операциялар ва процедуларнинг мураккаблилигига қараб тақсимлаш. Мураккаблик операциядаги элементлар сонига қараб аниқланади. Оддий операциялар, бир неча элементлардан ташкил топган, агар процедура ҳақида гап кетса бир иеча операциялардан ташкил топган - 20 тагача. Шу билан бир вақтда бошқарув технологиясида тез-тез ўта мураккаб операциялар (20-30 элементли) ва мураккаб процедуралар (100 операциягача бўлади) учраб туради.

Кейинги тўртинчи устун ҳаракатнинг тақрорланиш омилига асосланади. Бу ерда операциялар ва процедуралар такрорланувчи ва такрорланмайдиган турларга бўлинади.

Такрорланувчи стандарт операциялар - уларни ўлчаш, тахлил қилиш, меъёрлаш ва лойиҳалаш мумкин.

Такрорланмайдиган операциялар - булар ижодий операциялардир.

Туркумлаишшнинг бешинчи уступи - механик қуролланиш савияси бўйича бўлади. Бу ерда биз учта турдаги бошқарув операцисн ва процедурасшш ажратиб кўрсатишимнз мумкин.

а) қўлда бажарилувчи, ташкилий техника воситасини ишлатмайдиган;

b) механизациялашган;

c) автоматлаштирилган, турли ҳисоблаш техникаси воситалари билан бажарилувчи.

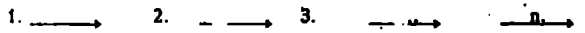
Охирги олтинчи устун туркумланиши - бошқарув операцияларни бир ҳил вақт буйича бирлаштириш ва тақсимлаш. Бу ерда биз уч ҳил бошқарув операцияси ва процедурасини ажратиб кўрсатамиз.

a) биридан кейин бири бажарилувчи (кетма-кет);

b) параллел (ёндош) бажарилувчи;

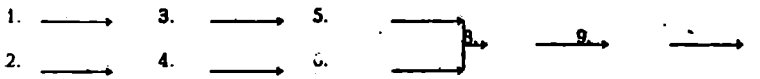
c) кетма-кет ёндош бажарилувчи.

Кетма-кет турдаги бошқарув операциялар бирлашмасида ҳар бир сўнги операция олдингиси тугагандан кейин бажарилади (биринчидан кейин иккинчиси, иккинчидан кейин учинчиси бажарилади).



Бу каби кетма-кет технологияда масалан, бош бухгалтер фармони ўз қўл остидагиларга ўзатилади.

2. Параллел (ёндош) тур бир вақтнинг ўзида бир нечта турдаги операцияларни бошқариш билан тавсифланади. У жараёнларни тезлаштириш мақсадида ишлатилади. Масалан, учта корхона бўлимларининг зарур бухгалтерлик ҳисоботи устида олиб борадиган ишлари.



3. Кетма-кет ёндош тур ёндош операцияларни вақт ва фазо бўйича қисман бири бажарилишини кўзда тутади.



Келтирилган чизмани аниқ мисолда кўриб чиқамиз; 1 - раками, корхона раҳбари ижтимоий - иқтисодий режалаштириш масаласини жорий йилга белгилайди.

Ушбу масала бир неча масалаларга тақсимланади, улар учта бўлимларда бир вақтда бажарилади:

2 - раками, режа - иқтисодий бўлими, 4 - раками, меҳнат ва маош бўлими, 6 - раками, моддий техника таъминоти бўлими.

Бу бўлимлар ўз операциялари ва процедураларини бажариб бўлганидан кейин улар ўз натижаларини бошқа иш олиб борувчиларга берадилар (ракамлар 3,5,7) сўигра аҳборот тўла тўкис холда режа-иқтисодий бўлими бошлигига (келиб тушади) уни янада маромига етказилиши учун келиб тушади. (8 - ракам) ундан директор иқтисод бўйича ўринбосарига (9 - ракам) беради. Шундай қилиб бошқарувни кетма-кет ёндош жараёни келиб чиқади.

Энди охирги жадвалнинг етинчи пунктини кўриб чиқамиз - бу бошқарув операция ва процедураларнинг ишаб чиқариш цикли ўзунлиги қараб бўлинишидир. Бошқарув меҳнатида бошқарув жараёнини тўхтовсиз ва циклли тавсифни, яъни уни амалга оширишдаги вақт ва фазони ҳисобга олиш керак. Вақт ўлчовлари бўйича бошқарув цикли (операция, процедура) биринчи минутдан бир неча йилгача ўзунликда ўлчаниши мумкин. Бошқарув жараёнининг ўзунлиги қўйидаги вақтлардан ташкил топади йигилиш, аҳборотга ишлов бериш ва ўзатиш, қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, қарор қабул қилинишини ташкил ва назорат қилиш. Бундан кўриниб турибдики бошқарувда вақт омили муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун ҳар бир операция бажариладиган вақтни камайтириш, ташкилий ва хужжат процедураларини соддалаштириш, бошқарув меҳнатида компьютерлаштириш ишларига кенг йўл очиб бериш зарур.

Бошқарув жараёнининг оралиқ тавсифи бу бошқарув савияси,, яни энг қуйи савиядан бошлаб энг юқори

савиясигача бошқарувдир. Масалан, кичик бўлимдаги бошқарув бу битта кичик оралик бошқаруви, сўнгра корхона бошқарув, фирма бошқаруви ва хоказолар.

10.3. БОШҚАРУВНИ ТЕХНОЛОГИК ЦИКЛИНИНГ ТАВСИФИ.

Бошқарув фаолияти ўзининг технологиясига кўра учта асосий циклга бўлинади, улар доирасида турли операциялар, масалалар ва процедуралар бажарилади.

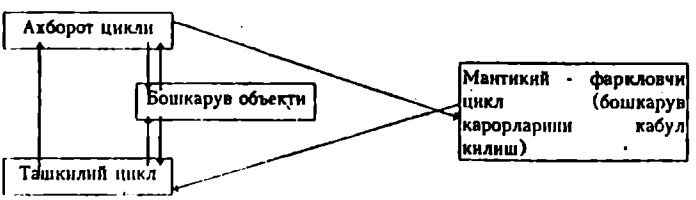
Биринчи цикл - бошқарув тизимида - аҳборотли. Бу илмий-техник, иқтисодий, ҳисоб-китоб ва бошқа аҳборотларни жамлаш, ўзатиш, ишлов бериш ва топшириб юборишдир. Бу циклни амалга оширилиши билан техник бажарувчилар, ва мутаҳассислар шуғулланадилар.

Иккинчи цикл - мантиқий-фикрловчи. Бу босқичда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бажарилади. Буларга қўйидаги бошқарув операциялари ва нроцедуралари киради: изланишлар, таҳлил қилнш техник-иқтисодий ҳисоблар, илмий-техник ишланнишлар ва прогноз қилиш киради.

Бу циклни мутахассис ва раҳбар ходимлар амалга оширадилар.

ТАШКИЛИЙ ЦИКЛ.

Чизма 21



Учинчи цикл - ташкилий цикл. Унинг мақсади бошқарув масалалари ечилишини бошқариш. Бу кадрларни танлаш ва жой жойига кўйиш, вазифаларни бажарувчиларга етказиш, тавсия суҳбатини ўтказиш,

бошқарув ходимларининг меҳнат жараёнларини ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, бажаришни назорат қилиш. Бу цикл мунтазам раҳбарлар томонидан амалга оширилади.

Шуни айтиш зарурки, ҳар қандай бошқарув фаолияти, бошқарув тизимининг савиясидан қатъий назар циклли тавсифга эгадир. Ҳар қандай савиядаги бошқарувда ҳар уч процедура цикллари бажарилади: аҳборотли, мантиқий фикрловчи ва ташкилий.

Операция ва процедураларини бажарилишидаги таффовут барча савиядаги меҳнатни тақсим қилишда номоён бўлади. Масалан, қўйи савиядаги бошқарув раҳбари ҳар учала процедура циклини бажаради. "Юқори савиядаги раҳбар ишга кўпроқ иш вақти сарфланади", иккинчи ва учинчи цикллар учун бу вақт етарли бўлади, Аҳборотли процедураларни кўпрок мутахассислар ва ҳизматчилар бажарадилар.

Қуйидаги жадвални қуриб чиқамиз. Унда бошқарув операция процедураси ҳар иккала меҳнат сарфини акс эттирувчи рақамлар келтирилган. Биз юқорида кўриб чиққан учта бошқарув циклига нисбатли рақамлар келтирилган.

БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИНГ СОЛИШТИРМА ОҒИРЛИГИ

Жадвал 9

Операция ва процедуралар турлари	Иш вақти сарфи % да умумий ҳаражат ҳисобида		
	Раҳбар	Мутахассис	Техник бошқарувчи
Аҳборотли	30	60	80
Бошқарув қарорини тайёрлаш ва қабул қилиш (қарорларни тайёрлашда ва назорат қилишда)	30	25	20
Ташкилий иш	40	15	-
ЖАМИ	100	100	100

10.4. БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ.

Бундан олдинги бобларда биз бошқарув меҳнати технологиясини кўриб чиқдик жумладан: масала, операция, процедуралар, элементлар ва бошқарув цикллари. Бўлим нихоясида яна бир муҳим масалани кўриб чиқамиз - қандай усуллар, услублар, ҳаракатлар ҳисобига бошқарув технологиясини самарали қилиш мумкин. Уларнинг барчаси бир тушунча билан бирлашиши мумкин, яъни бошқарув технологиясини ташкилий лойихалаштириш деб, яъни бошқарув ишининг бажарилишини тартиб ва чизмалар орқали лойихалаштириш тушунчасидир. Ташкилий лойихалаштиришда бош масала бошқарув тизими ва унинг элементларининг моделини бунёд этиш. Модел ишлаб чиқалади ва у ўз аксини лойиха хужжатлари мажмуасида топади. Бу каби моделни яратилишида бошқарув технологиясининг сифатли томонларини акс эттирмок керак булади. Улар қўйидагилардир:

1. Мехатни вазифавий, касбий ва малака бўйича тақсимлаш шу жумладан масалани ечиш учун қандай ва қанча сонда мутахассислар зарур бўлишини аниқлаш.

2. Меҳнатни операция - технологик тақсимлаш, яъни қандай ва қанча сонда бошқарув операциялар ва процедуралар зарур бўлишини аниқлаш.

3. Меҳнатни тақсимланиш тизими ва ҳамкорлигини бунёд этиш.

4. Бошқарувни алоҳида кичик тизимлар орқали лойихалаш: бошқарув аппарати ишчилари меҳнатини ҳисоблаш ва баҳолаш, иш вақтини ҳисоблаш, меҳнат жараёнларини тартибга солиш ва хоказолар.

Фирмада янги ишлаб чиқариш бошқарув ҳизматларини бунёд этишда ишлаб чиқариш жараёнларини, бошқарув процедураларини, яхши технология мажмуасини лойихалаштириш энг мухим вазифа деб белгиланади. Масалан, янги корхона, ташкилот, фирма бунёд қилинди. Бу ерда фақат ишлаб

чиқариш жараёнини бунёд этиш эмас, балки бошқарув жараёнини ҳам юзага келтириш жуда муҳимдир.

Ташкилий лойихалаштириш махсус лойиха хужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутади. Булар қўйидагилар бўлиши мумкин: бошқарув операциялари, процедуралар ва унинг элементлар руйхати, процедура карталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари, бўлим ва ҳизматлар хақидаги қойидалар, операграмма, документограммалар ва андозалар.

Операграмма - бу технологик жараён элементларининг битта бўлим ичидаги ҳизматчилар орасида тақсимланиши.

Документограмма - бу турли ҳизматлар буйича масалани ечишдаги лозим бўлган хужжатларни биридан иккинчисига ўдаги ҳаракатлари. У ёки бу бошқарув процедураси доирасида аниқ ифодаланишининг моҳияти бўлиб ҳисобланади (операция тўла ифодаланган бўлмоғи керак). Бу каби ифодаланиш бажарувчилар учун, масалани тушиниш ва уни ечиш имконини енгиллаштиради ва бошқарувнинг самарадорлигини ошишига имкон яратади.

Замонавий босқичда муҳим ва биринчи даражали аҳамиятга элга бўлган бошқарув меҳнатини компьютерлаштириш кўлга кнритилмокда, бу эса ишлаб чиқаришни технологик лойихалаштиришда, юқори шаклли ташкилий лойихалаштиришни жорий қилиш зарурлигини таъкидлайди. Бу дегани процедурограммалар билан бир қаторда технологик карталарни ҳам ишлаб чиқишдир. Технологик карталар ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган операцияларни бажарувчиларга: операция тузилиши ва тури, иш таркиби, ташкилий техника ва материалга бўлган талабни, операцияларни бажариш учун лозим бўлган меҳнат хажмини, вақт бирлигидаги меъёрни белгилаш ҳақида тушунчаларни беради. Алоҳида бошқарув операциялари меҳнат хажмининг меъёри, бошқарув аппаратида иш технологиясини лойихалаштиришда илмий асос бўлиб ҳисобланади.

Шундай қилиб ташкилий лойихалаштириш - бу бошқарув операциялари, процедуралар ва элементларнинг, уларни бажариш усулини аниқ ифодалаш билан бирга бошқарув меҳнатини яхшиланишига имкон яратади.

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Менежмент технологияси тўғрисида тушунча беринг, шунингдек бошқарув технологияси тузилиши элементларини мисоллар орқали таърифлаб беринг.
2. Бошқарув вазифалари, операциялари, процедуралари, элементлари деганда нима тушунилади?
3. Бошқарув меҳнатиии малакага асосан тақсимлаш деганда нима тушунилади?
4. Бошқарув меҳнатини вазифавий тақсимланиши деганда нима тушунилади?
5. Бошқарув меҳнатини касбга асосан тақсимлаш деганда нима тушунилади?
6. Бошқарув мехнати технологиялари операциялари буйича тақсимлаш деганда нима тушунилади?
7. Бошқарув операциялари ва процедуралари қайси белгилари билан синфларга ажратилади?
8. Бошқарув технологик цикли нима?
9. Ташкилий лойхалаштириш ва технологик лойхалаштириш деганда нима тушунилади?

11.БОБ. БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ.

11.1. БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИНИНГ ТУШУНЧАСИ ВА ХУСУСИЯТИ.

Бошқарув услуби - бу иш услубларининг тўплами бўлиб, у ўзининг фаолиятида ушбу бошқарув аппаратини қўллайди. Менежмент услуби - бу раҳбарни шахсий

сиф тларининг тўпламн, раҳбарни қўл остидагилар билан ўзаро муносабати, раҳбарнинг ўз фаолиятида ишлатадиган услуби ва йўллари раҳбарнинг ўзига бўйсунувчиларни амалда билишидир.

Бошқарув услуби - бу ижтимоий табақа, чунки бу бошқарувдаги мураккаб ижтимоий - иқтисодий ишлаб чиқариш, ижтимоий - технологик муносабатларни ишлаб чиқариш жараёнида амалга ошириш шаклининг намоён бўлишидир. Бу жиҳатдан услуб натижаси ҳам ижтимоий - технологик аҳамиятга эга, чунки раҳбар қўллаган услубининг тавсифига сезиларли даражада бошқарув аппаратининг самарали ишига боғликдир.

Бошқарув услубининг аниқланиши ва мазмуни хақида гапирар экаимиз, уни раҳбар фаолияти каби тавсифлаш мумкин.

Бошқарув услуби бошқарув усулидан келиб чиқади. Бошқарув усули - бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи усули ва йўлларининг тўпламидир.

Йул - бу ўзига яраша объектив табақа, яъни фаолиятни амалга ошириш, ташкил қилиш учун танлаб олинадиган усул ёки бир неча усуллардир. Энди эса бошқарув йўли ва услуби қандай нисбатда бўлишини кўриб чиқамиз. Бу нисбатни аниқлаш мумкин, бунинг учун аввал ўхшаш вазиятни маданият соҳасида ҳал қилиш керак. Мусиқачи "мусиқа" асарини фортепьянода бажармоқда. Унинг қўлида бу асарнинг нотаси бор. "Асар нотасини" нима деб атаймиз-у, уни "бажариш усулини" нима деб атаймиз? Ҳар бир ижрочи асарни ўзи билганича ижро этади, нотаси ўша-ўша битта-ю, ижроси эса -ҳар хил. Шундай қилиб, асарни мусиқачи ижро этиш усулини "стиль" билан тенглаштиришимиз, яъни субъектив жиҳатдаги тойифа деб аташимиз мумкин.

Келтирилган вазиятга ўхшатиб биз юқорида қўйилган бошқарув услуби ва йўли нисбати хақидаги саволга жавоб беришимиз мумкин. Улар ўзаро тўғри нисбатда гуёки субъектив ва объектив тойифа бўладилар. Бошқарув услуби бу муносабатда шундай шахсий сифатларга эга бўлиши керак: этика, жамоадаги ўзаро муносабатлар, раҳбарни ижтимоий фаоллиги, уддабуронлиги,

тартиблиги ва хоказолар. Биз қойидага асосан бошқарув тузимидаги раҳбарлик услуби хақида гапирамиз. Тадбиркорлик ва бошқарув ходимлари худди шунга ухшаб шахсий услубга эга бўлишлари мумкин. Масалан, менежер-молиячи у махсус тавсияномага эга, яъни фойдадан солик ахратмасини ҳисоблаш бўйича унинг касб фаолиятини вазифа усули бажаради. Унинг ўз вазифасини бажариш йули, усули унинг шахсий тавсифига тўла боғлик: қобилияти, касбни қанчалик эгаллаганлиги, ишбилармонлиги ва бошқалар. Буларни ҳаммасига иш услуби деб қараш зарур. Ҳизматчи ўзига ҳос қанча тавсифга эга бўлса, бу касб услублари шунчалик ёркин намоён бўлади.

Амалиётда ишлаб чиқариш раҳбарларининг шундай шахсий сифатлари борки, уларнинг ишчанлик, ташкилотчилик савиялари, уларга ишониб топширилган ташкилот, фирмаларнинг хақиқий фаолият кўрсаткичлари орасида аниқ ўзаро боғланиш мавжуд.

Жамоанинг ишлаб чиқариш фаолиятининг муваффакиятлари кўпчилик холларда раҳбарнинг шахсий сифатига боғлиқ. Ушбу муносабатлар қуйидагича бўлмоғи керак: "Биринчидан, ўзаро дўстлик муносабатлари зарур бўлганда ҳизматчилар ёрдамга келади".

Иккинчидан, агар раҳбарнинг малакаси хақида гапирадиган бўлсак, унда у юқори малакали мутахассис бўлиши ва ўз касбини яхши билиши зарур.

Учинчидан, у ташкилотчилик қобилиятига эга бўлмоғи, ишда жамоани бирлаштира олиши лозим.

Агар раҳбар бир вактда бир неча масала ечадиган бўлса, унда у улар ичида энг асосийсини ажратиши, ўз иш вақтини туғри тақсимлаши, агар зарур бўлса ўз ҳизматчиларининг иш вақтини ҳам тўғри тақсимлай олиши лозим. Менежмент услуби бўлинманинг ва унга буйинсинувчиларни ўзаро мухокама жараёнида намоён бўлади. Бунда раҳбарнинг иши битта муҳим хусусиятга эга бўлади. Бир томондан юқори идора раҳбарлари таъсири остида, иккинчини унинг кўл остидагиларга бўлган таъсири, учинчиси - ўзига ҳамма томондан мос бўлганлар билан муносабати. Ушбу учта ўзаро таъсир

бошқарув услубини аниқлайди, у самарали ёки унчалик самарали бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун бизда тез-тез: "Менежмент услубини такомиллаштириш керак деган сўз" ишлатилади. Бу раҳбарнинг уч ҳил ўзаро муносабатини жамоатда яхшилаш зарур деганидир.

Ушбу масала иихоясида раҳбар меҳнатинг самарадорлигини қандай ўлчаш хақида бир неча сўз айтамиз. Гап шундаки, раҳбарнинг меҳнати аклий меҳнат, баъзида эса ижодий меҳнат табақасига киради. Бу каби меҳнат маҳсули мазкур бошқарув масалаларини ечишдир. Иш шундайки меҳнат маҳсули яъни бошқарув ечими унга қабул қилишга кетган вақтни акс эттирмайди, шунинг учун раҳбар меҳнати самарадорлик ўлчовига икки ҳил натижа киритиши мумкин: унинг фаолиятини алоҳида (жорий) натижалари ва унинг фаолиятини охирги натижалари (бўлинманинг иш натижалари) бўйича.

11.2. БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИНИНГ ТУРКУМЛАНИШИ.

Бошқарув амалиётида турли раҳбарлар билан учрашиш мумкин, уларга турли бошқарув усул ва услублари тавсифлндир. Шунга биноан ижтимоий психологияда асосий раҳбарлар уч ҳил бўлиши мумкин: автократик, демократик ва либерал.

Автократик услуб.

Автократия - якка хокимлик тушунчасини билдиради, яъни хукумронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам. Унга қуйидаги усул хусусиятлиднр: якка хокимлик билан қарор қабул қилиш, маъмуриятчилик, қўл остидаги ишга доим аралашиб туриш. Автократ раҳбар бошқариш гурухнинг диққат марказида ва фаолиятида туради. Барча хукмронлик унинг қўлида бўлиши керак ва барча катта-кичиқ муаммоларни қўл остидагилар билан кам гап, талабчан, гохида қўрқитиш усули билан якка ўзи хал қилади. У қўл остидагиларни ўта пассив, агар қўл остидагиларнинг

фикрини эшитишга тўғри келса, у буни ўз обрўйига путур етказаяпти деб тушинади. Автократ раҳбар қўл остидагилар билан совуқ муомалада бўлади, ўзининг хонасини безатишни яхши кўради, қабулига кирувчилар учун қўшимча расмиятчиликлар кўрсатади. Автократ раҳбар камда-кам кулади, унинг кўриниши доим иш билан банд бўлганини акс эттиради. Унинг асосий белгиси шундаки, кам билимли бўлса ҳам, итоаткор ишчи унга ёқади. Автократ раҳбарнинг салбий сифати тўғрисида тез маълумот беради. Чунки, унда ташкилотчилик қобилияти, бошқарувнинг умумий маданияти ва касб тайёргарлиги етишмайди. Ўз устидан зарур назоратни йўқотган, бу каби раҳбар ўзини-ўзи идора қилолмаслиги ва золимга айланиши, ишловчиларни, инсон қадрини пастга урувчи бўлиши мумкин.

Биз автократ раҳбарга берган тавсифда кўпроқ унинг салбий томонларига сифат бердик. Аммо шу билан биргаликда, автократ услубда ижобий белгиларини ҳам топиш мумкин. Масалан, бу турдаги одамлар анча-мунча чақмоқ тезлигидаги реакцияга эга бўлиши, чаққон ва доно, қийинчиликларни қўрқмай бартараф этади. Улар тез ва далил қабул қиладилар ва уларни бажарилишини қаттиқ оширадилар. Улар ўзларига ишонадилар ва жамиятга раҳбарлик қилиш қобилиятига эришадилар. Бу каби услубда таъсир тезлашади, бу эса ишлаб чиқаришда мураккаб холат ва шароитлар юзага келганида қўл келади. Афсуслар бўлсинки, баъзи бир раҳбарлар ўзининг таълим бериш ролини "инсон омили" заруратини, яъни қўл остидагилар билан муносабат маданиятини тушуниб етмаслиги, автократ услубни қаттиқ маъмуриятчиликка айланишига олиб келади, жамоат ташкилотларининг фикри билан ҳисоблашмаслик жамоанинг ишлаш қобилиятига салбий таъсир кўрсатади.

Демократик услуб.

Демократик сўзи юнонча "демос" сўзидан келиб чиққан бўлиб, "халқ" маъносини билдиради. Демак, демократия халқ хокимлиги, демократик халқ эса, одамлар манфаатини акс эттиради. Агар демократик услуб

хақида гап кетса, унда "раҳбар буйсинувчи" нинг ўзаро муносабати, ўзаро хурмат, ишониш асосида қурилади, бу эса халқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир.

Демократик услубининг қандай белгилари бор?

1. Муаммоларни машваратлик равишда ҳал этиш;
2. Қабул қилинган қарорларни иш бажарувчиларга яхшилаб тушинтиришга интилиш;
3. Қўл остидагилар ташаббусини қабул қилиш ва кўллаш;
4. Демократик раҳбар қарор қабул қилишдан аввал, уни ҳизматчилар орасида кенг доирада мухокама қилади, қўл остидагиларга жамоадаги ишлар ахволи хақида тизимли равишда аҳборот бериб боради, бунда у муваффақиятлар ва қийинчиликларни очиқдан очиқ гапирнб беради;
5. Демократ ўзига айтилган танкидга тўгри ёндашади, ҳизматчилар билан қилинадиган муомалада ўзининг устунлигини сездирмайди;
6. Ўзи қабул қилган қарорлари учун жавобгарликдан кочмайди, кўл остидагиларнинг хатоси учун зарурий жазо белгилайди, яхши томонларини мактайди, ўз кўрсатмаларини аник ва ишонарли ифодалайди;
7. Ўта бандликни сохта бунёд этмайди, кўлидан келганича ишлайди, меҳнат қилади.

Демократик услуб тоъбелар учун уларнинг ташаббусларини тараққиёт эттиришда ўз хуқуқлари доирасида ўзларини эркин тутишлари учун яхши шароит яратади. Бу касбда бошқарув жамоаларининг дунё қарашларини умумийлиги ва раҳбарнинг юқори обрўга эгалиги аник кўзга ташланади.

Либерал услуб.

Либерал сўзи раҳмдил, саҳий, олийжаноб деган маънога эга, бу услубнинг хусусияти шундаки, раҳбар ўзини раҳбарлик холатини намойиш этмайди, аксинча, у бунда уялади ва ходисаларнинг ўзи тараққиёт топишига шароит яратиб бериби уларга аралашмайди. Қўл

остидагиларга хурмат билан мурожаат қилади ва "жуда илтимос қиламан" деган сўзни тез-тез ишлатади. Қўл остидагилар фикрини сарб билан тинглайди, улар таклифидан фойдали фикрларни излайди ва уларни ҳаётга тадбиқ қилишга ҳаракат қилади. Ўзининг сиполиги ёки уятчанлиги учун "Биринчи қаторлардан". қочади, афиша. ошкоралигини ёқтирмайди. Аммо, бу ижобий томонлар тоъбеларга ёқади ва улар унинг бу ҳислатларини ўзларига сингдирадилар.

Бу каби ёқимли ҳислатларга қўйидагилар киради:

1. Либерал ишда унча фаол эмас;
2. Ҳамма ишларга аралашишни ёқтирмайди;
3. Бегоналар таъсирига осон бўйсинади ва бевақт қабул қилинган қарорлардан тезда воз кечади;
4. Мураккаб вазиятларда иккилана тўриб, унда бир фикрга келишлик ва изчиллик хусусияти йўқ;
5. Қўл остидагилар билан муносабатни бузмаслик учун жиддий тадбир ва ҳаракатлардан ўзини тияди.

22-Жадвалда раҳбар услубларининг таҳлили.нинг туркумланиши ва раҳбарларнн қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларнни ўлчамлари берилган.

РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИНИ ТУРКУМЛАНИШИ

22 жадвал

№	Раҳбар ва қўл остидагиларнн ўзаро муносабатлари курсаткичлари	РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ		
		АВТОКРАТИК	ДЕМОКРАТИК	ЛИБЕРАЛ
1.	Қарор қабул қилиш усули	Масалаларни якка ўзи ечади	қарор қабул қилишдан аввал қўл остидагилар билан маслаҳатлашади	Юқори раҳбарни кўрсатмасини кутади, ёки кенгаш қарорини кутади
2.	Қарорлар бажарувчиларга етказиш усули	Кўрсатади, фармон беради, буйруқ беради	Таклиф қилади, илтимос қилади	Илтимос қилади, ялинади
3.	Жавобгарликни тақсимлаш	Ўз зиммасига олади ёки қўл остидагиларга юклайди	Жавобгарлигини ҳуқуқларга қараб тақсимлайди	Ўзидан ҳамма жавобгарликларни олиб ташлайди
4.	Ташаббусга	Қўла ташаббусни	Рағбатлантиради	Ташаббусни

	муносабат	бостиради	ва иш манфаати учун ишлайди	қўл остидагиларга топширади
5.	Кадрлар танлашга муносабати	Малакали ходимлардан кўркади, улардан озод бўлиш йўлини қидиради	Иш билармон, ўкимишли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шуғулланмайди
6.	Шахсий билим етишмаслигига бўлган муносабат	Ҳамма нарсани билади ва баҳара олади деб ҳисоблайди.	Ўз малакасини ўзликсиз ошириб боради, танқидга мажбий қарайди	Ўз билимини тўлдириб боради, буни қўл остидагиларга маслахат беради
7.	Алоқа қилиш услуби	Оралик саклайди, муомалага кириш майди	Дустларга муносабатда муомалани ёкгиради	Алоқа қилишдан кўркади, бошқалар ташаббуси билан муомала қилади
8.	ТАВСИФИ Қўл остидагилар билан муносабати	Кайфиятга қараб	Бир текис ахлоқ, доимий ўзини ўзи назорат қилиш	Расмиятчилик интизомини талаб қилади
9.	Интизомга муносабат	Расмиятчилик билан қаттиқ интизом тарафдори	Маъполи интизо т тарафдори, одамларга қараб муносабат бўлиш	Худди шундай ҳаракат қилади
10.	Қўл остидагиларга мақсадга таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Баъзи бир танлашган одамларни байрамда мукофотлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Худди шундай ҳаракат қилади

Кўриб чиқилган *уч тур* услубларидаги бошқарув раҳбарлари ўзларининг кундалик ишларида ўзига ҳос турдаги бошқарув қойидаларига суянадилар. Масалан, улар бир ҳил масалани ечадилар, бир турдаги иш бажарадилар ва кўрсатиши бўйича бир ҳил натижага эга бўладилар. Улар турли йўл ва услублардан фойдаланадилар, яъни улар ўз услубларини ишлаб чиқадилар. Масалан: шахсни моддий рағбатлантириш қойидаси автократ ва демократ томонидан турлича тушунилади. Автократ моддий рағбатлантиришга суяниб, ўзи билганича ушбу усулдан фойдаланиб фақат расмиятчилик учун қўл остидагилар билан

маслахатлашади. Бундай услубда рағбатланувчилар мукофотдан қониқиш сезмайдилар. Демократ моддий рағбатлантиринишни кенг жамият олдида, жамоа ташкилотларининг фаол иштирокида ўтказади. Раҳбар демократ бунга албатта маънавий рағбатлантириш элементларини қўшиб ўтказади.

Учта бошқарув услубига баҳо бера туриб, асосан демократик услубга устуворлик берилади, чунки хозирги вақтда мохиятли вазифа бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларимизни демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришдир.

11.3 БОШҚАРУВНИ БЮРОКРАТИК УСЛУБИ.

Бошқарувни бюрократик услуби - бу шундай бошқарувчи, унда шакллар мохият устидан устуворлик қилади.

Бу шундай услубки, унда раҳбар бошлиқ сифатида, юқоридан тасдиқланган хужжатга асосан амалга оширилишини, бу мажбуриятлар ва тавсияномалар ўз вақтида ва аниқ бажарилишини талаб қилади.

Бюрократик иш услуби ушбу фарқланувчи белгиларда намоён бўлади:

1. Эски, аммо одат бўлиб қолган ташкилий тарқибга яқин бўлиши;
2. Ўзининг ташаббуссизлиги сабабли хуқуқ бўлган карорларнинг ечимини кўрсатма кутиши эвазига кечиқтириши;
3. Қогозвозликга мойиллиги, ўзини химоя қилиш мақсадида ҳар бир қилинган ҳаражатини расмий хужжат билан тасдиқлаш. Бу эса ёзма хужжатларни кўпайишига, иш хажмини кенгайишига ва муқобил бошқарувни секинлашига олиб келади;
4. Ўз кўл остидагиларни бачкана химоялаш, ҳар куни уларнинг ишларига асоссиз аралашиши;
5. Ҳизматчиларнинг реал талабларига бепарво бўлиши.

Ушбу бешта сифат ичида энг асосийси, учинчи - *бюрократик* номини олишига сабабчиси ҳисобланади.

"Бюрократик" сўзи эскидан "қоғозбозлик", кўп ёзиш усули билан иш юритишни билдиради.

Мана шу, ёзув меҳнати билан шуғулланадиган одамнинг ёзув столи "бюро" номи билан юритилади.

Хозирда бюрократик сўзи кенг маъноли тушунча бўлиб салбий маъно топган.

Бюрократ - раҳбар расмий қогозларни ёзишни ва қўйидаги турдаги кўрсатмаларни беришни ёқтиради: "тубдан яхшиланишига эришиш", "таъсирчан чоралар кўриш", "ишлаб чиқиш ва кўрсатиш", "огохлантириш", "намунали тартиб ўрнатиш" ва хоказолар. Бу каби "чақириқ"лар реал ташкилий иш билан тасдиқланмаган, бу сиз уларнинг бажарилиши амри махалдир. Агар қўл остидагилар фаолиятида камчиликлар сезилса шу жойни ўзида сабабини аниқлаш ва бартаф этишга уриниш ўрнига уларнинг тозалаш учун фармон яратилади. Бу каби иш юритиш усулида қутилган натижага эришиб бўлмаслиги ҳаммага аёндир.

Шундай қилиб иш ўрнига фақат кўриниш, раҳбар томонидан маъмуриятчилик ўринлидир. Бюрократик услуб -"тирик ишни ўлдиришдир".

Бюрократик бошқарув услуби яна бир қизиқ тавсифи, шундан иборатки бюрократ-раҳбар ўз қўл остидагиларидан жуда кўп зарур бўлмаган, амалдаги қойидаларда кўзда тутилмаган қўшимча маълумотларни талаб қилади. Бу каби талаб кўплаб бошқарув савияларидан ўрин олган. Бюрократик-раҳбар хақиқий ишбилармон, чуқур фикр юритувчи одамларга адоват кўзи билан қараб келади. У ўзини доимий шу лавозимни эгалайдиган, ўзгармайдиган инсон деб ҳисоблайди.

Бюрократик ташкилотчиликнинг белгилари қўйидагилардир:

1. Ташкилот ҳизматчилари бир-бирни танимайди;
2. Ҳизматчилар ўз шахсий нуктаий-назарини гапиришда ўзларни чекланган деб сезадилар, айниқса бу фикрлар умумий фикрлаш тартибига қарама-қарши бўлса;

3. Ҳизматчиларнинг шахсий мақсадлари ташкилот мақсадига бўйсинади. Ҳизматчилардан меҳнатга бирдамлик, самарадорлик талаб қилинади;
4. Ташкилотда ҳизматчилар ахлоқини идора қилишда расмий қойидаларга кўникиш намоён бўлади;
5. Вазифани бажарувчи шахслар, агар улар бюрократик тизимнинг энг юқори қисмига яқин бўлсалар, ташкилотнинг пастки бўғинлари ишлари тўғрисида аҳборотга эга бўлмайдилар. Аммо пастрок бошқарув савиясида бўлган шахслар ўз ишлари тўғрисида тўла билимга эга бўладилар. Шундай қилиб ташкилотда бўлаётган ишлар тўғрисида тўла аҳборотга эга бўлмайди.

11.4 БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДА БОШҚАРУВ УСЛУБИНИ ШАКЛЛАНИШИ.

Хозирги вақтда бизнинг иқтисодий тараққиётимизнинг бирдан-бир жонли йўли - бу бозор муносабатларидир. Табиийки, бу янги бошқарув услубининг шаклланишига олиб келади.

Маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган давлатларнинг ва бу йуналишда биринчи кадамлар қўяётган мустақилл давлатларнинг бозор иқтисоди даврини тахлил қила туриб биздаги бошқарув услубини аниқлаб берувчи баъзи бир белгиларни ва гурух белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Биринчи гурух, белгилари - бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, у ёки бу тавсифларни фаолият томонини қайта баҳоланишини ўз ичига олади.

Гап шундаки, бозор иқтисоди янги турдаги иқтисодий муносабатларини, эркин тадбиркорлик муносабатларини тахмин қилади. Бу муносабатларга раҳбар идораларини аралашиши аввалгидан бироз камроқ бўлади. Шундай экан, бозор муносабатларини шаклланишида ишбилармон одамларни (раҳбарларни, ташкилотчиларни, мутахассисларини) тайёрлаш зарур.

Шундай: яъни тарбиркорлик, ишда фаоллик,эркинлик, яхши ишга ва маошга интилишлик каби сифатлар биринчи даражали роль уйнаши мумкин.

Мустақил давлатлар иттифоки (МДИ)да турли турдаги мулкка эгаликларини, яъни жамоа, ширкат, акционерлик, хусусий, ижара, давлат бунёд этиш фақат кўрсатилган белгиларга эга бўлган одамларнинг фаолиятларини натижаси сифатида бўлиши мумкин.

Иккинчи гурух белгилари - янги услубдаги бошқарувни аниқлаб беради. Бунда бошқарув меҳнат билан банд, ишбилармонликда билимдон одамларни белгилари мажмуасини киритиш мумкин. Бу энг аввал ўз сохасида ўта билимдон, маданий тараққиёт даражаси юқори давлатларда тўпланган тажрибани ўзлаштирган, бозор иқтисодини барча замоновий сохаларини - яъни тадбиркорлик, менежмент, маркетинг, банк иши, солиқ солишни ва бошқаларни билувчи мутахассис бўлмоги керак. Сўз асосан кенг армиядаги ишбилармон одамлар - мутахассислар, ўта юқори даражадаги касб эгалари хақида бормоқда.

Учинчи гурух белгилари - бу шерикларига нисбатан тартиблилик, тўғрилик, юлғичликни йўқлиги, обру хақида ғамхурлик, маданиятлилик, зиёлилик. Бу гурух белгиларининг мазмуни шундаки, замонавий, маданий тараққиётли бизнесда иқтисодий операцияларда тартиблиликнн ўта зарур, ўз-ўзидан керакли бўлган сифат, деб қаралади.

Қойидага биноан хақиқий бизнесчи ёки тадбиркор ўз сўзига хиёнат қилмасликка ҳаракат қилади. Битимнинг тузилиши учун унинг оғзаки розилиги етарли ҳисобланади. Бу ноошкор қонунни бузганларни катта ноҳушликлар кутади.

Кўплаб ширкат, кичик ва шерикчилик корхоналарини тартибликдан анча йироқ бўлган шахслар томонидан, (катта даромад олиш учун интилувчи) фақат меҳнати учун эмас, балки турли найрангбозликлар ва алдашлар ҳисобига катта даромад олиш ниятида бунёд этилди. Шу билан бир вақтда хозирги даврда жамиятда

ижобий йуналишга эга одамлар фаолияти биринчи қаротга чиқарилмокда.

Тўртинчи гурух белгилари - бу бозор иқтисоди тараққиётида муҳим ижтимоий роль уйнайдиган тавсифдир. Улар юқорида кўриб чиқилган тавсифларга яқинлашиб келади.

Маълумки, бозор иқтисодига ўтиш халқни, инсонни фаровонлигини тиклаш ва яхшилаш учун зарур. Шунга биноан инсон омили бевосита барча амалий ҳаракатларда бирга бўлмоғи керак. Бозор иқтисоди тараққиёт топган давлатлар тажрибаси шу хакда сўз юритадики, улар бу каби тизимга ёки унга яқин бўлганига эгалик қиладилар, уларнинг асосий белгилари: ижтимоий хақлик, унинг аъзоларини тенглиги ва ишбилармон одамларни ўз ватандошларига гамхўрлиги ва ҳоказолардан иборат.

Хақиқий тадбиркор ишбилармонлик оламида фақат ўта юқори даромад хақида гамхурлик қилмасдан, балки ишни яхши сифати ва унинг корхонасидаги меҳнаткашларни фаровонлиги хақида ўйлаши зарур.

Чор Россия даврида, хозирги маданияти тараққиёт топган давлатларда кенг тарқалган ва ихоят МДҲда тараққиёт топа бошлаган қайтарилмас (филантроп) ёрдам кўрсатиш фаолияти ҳаммага маълумдир.

Биз кўриб чиқган менежмент услубини тавсифи бирданига, қисқа вақтда ўз шаклга келмайди, бунинг учун махсус янги кадрларни тайёрлаш зарур.

МУХОКАМА УЧУН САВОЛЛАР:

1. Бошқарув услуби деганда нима тушинилади ва у қандай тойифага тегишли?
2. Бошқарув усули қандай сифатлар билан аниқланади?
3. Бошқарув услуби ва усули қандай нисбатдан бўлади?
4. Бошқарув услуби қандай шаклланади?
5. Бюрократик бошқаруви қандай бош сифат билан аниқланади?

6. Бошқарув услуби бозор муносабатлари шароитида қандай шаклланади?
7. Менежментдаги этика ўлчовлари қандай баҳоланади ва улар нима билан аниқланади?

12.БОБ. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ.

12.1. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДАГИ КАДРЛАР ВА УЛАРНИ ТУРКУМЛАНИШИ.

Умуман, кадр деганда турли сохадаги фан ва техника мутаҳассислари, шу жумладан, бажараётган иши махсус касб тайёргарлигини талаб қиладиган малакали ишчилар тушунилади. Малакали ишчилар - бу одатда ўрта махсус ўқув юртларини, хунар-техника ўқув юртларини, махсус коллежларни битирган ёшлардир.

Бошқарув кадрлари деганда касб фаолияти тўла ишлаб чиқариш бошқаруви вазифасини бажариш билан боғлиқ ҳизматчилар тушунилади. Хозирги вақтда, бозор иқтисоди шароитида кадрлар аҳамияти алоҳида ортиб кўрсатилмоқда. Бу биринчи навбатда бошқарувни демократизациялаш билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан турли ташкилий - ҳуқуқий бошқарув шаклига ўтиш билан, янги турдаги раҳбар мутахассисни тарбиялаш билан; омили аҳамиятини ошиши билан ва нихоят меҳнаткашларни ижтимоий талабини тушуниб етиш билан боғлиқдир.

Бошқарув кадрлари тушунчаси билан қўйидаги иккита тушунча: кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлаш боғлиқдир. Кадрлар сиёсати - бу ўзоқ даврга мўлжалланган бўлиб керакли ишбилармонлик, касб ва шахсият сифатига эга юқори малакали бошқарув кадрлар тараққиёти йўналиши тушунилади. Кадр сиёсатининг мақсади корхонада, фирмада кадрларни тайёрлаш, ва қайта тайёрлашни ўзоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир. Масалан, хозирги вақтда кичиқ бизнесга доим янгидан-янги, ўқитилган ёш эркак ва аёллар талаб қилинадн, ҳамда тўхтовсиз ўзини-ўзи

ўқитиш ва билимини такомиллашуви, айникса менежмент, маркетинг, банк иши учун талаб қилинади.

Кадрлар сиёсати стратегия ва тактикага эга. Кадрлар стратегияси - жамиятни маълум тарихий тараққиёти этапидаги асосий мақсад, вазифасини аниқлайди.

Кадрлар ишининг тактикаси деб кадрлар билан бўладиган ишга айтилади. Бу ерда хозирги аниқ шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш қойидалари кўзда тутилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига кўйиш, ўқитиш, таълим бериш, бошқарув кадрларни ишлатиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

Кадрлар билан бўладнган ишни самарадорлиги мақсадида тизимли ёндашуви асосланмоғи керак. Кадрлар иши тизимини бошқарув ходимлари билан бўладиган ишни шакли, усули йўналиши ва ўлчовларининг бирлашмаси ташкил қилади. Кадрлар билан бўладиган иш: кадрларни танлаш, жсй-жойига қўйиш, бир жойдан иккинчисига ўтказиш ва уларни юқори лавозимларга кўтариш, ишларини режалаштиришни ташкил қилиш ва раҳбарлик қилиш ишларини ўз ичига олади.

Агар кадрлар ишини гўёки бошқарув тизими деб қарасак, унда ушбу тизимни субъекти деярли катта донрадаги одамлар ва маҳсус бўлимлар ҳисобланади. Корхона ва фирмаларда булар: бош директор, директор, уни кадрлар бўйича уринбосарлари, кадрлар бўлими, техник ўқитиш бўлими.

Республикада бошқарувни олий савияда кадрлар билан бўладиган ишга: Давлат меҳнат ва ижтимоий масалалар кўмитаси, штаб бошқаруви, молия вазирлиги, республика кадрлар бошқаруви вазирликлари ва хоказолар жавоб берадилар.

Кадрлар иши тизимида бошқарув объекти бўлиб ишга тайинловчилар, янги бошқарув ҳизматчилари,халқ хўжалигида бошқарув вазифасини бошқарувчи одамлар ҳисобланадилар.

Кадрлар иши, уни усули сезиларли даражада бу иш ким билан олиб борилишига боғлик. Шу мақсадда бошқарув кадрлари бир қатор белгилар билан туркумланадилар.

12.2. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИНГ ИШБИЛАРМОНЛИГИНИ БАҲОЛАШ.

Кадрлар ишининг муҳим жихати - бошқарув кадрларини фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, буларни вазифаси бўйича юқори поғонага кўтариш ва ннхоят бошқарув ходимларини малакасини ошириш учун зарурдир.

Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланишини кўриб чиқамиз:

1. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш - унинг барча вазифаларини қамраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаброқ баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимни ёки раҳбарни самарали меҳнатини бевосита шарти бўлган сифатларни қўшилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажариши). Бу каби сифатлар бир неча бўлиши мумкин:

а) Умум-ижтимоий: меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини яхши режалай олиш қобилияти, ишда интизомлилиги.

б) Шахснят сифатлари: хотира, фаҳм-фаросатлилик, этика меъёрларига амал қилиш.

в) Касб снфатлари: умумий тасаввурли, концептуал фикр юритиш, ривожланган зийраклилик, тадбиркорлик, ишчанлик, касбга лаёқатлик;

2. Локал баҳоланиш. Баҳолаш қандайдир бир вазифани ёки уни бир қисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Масалан, директор фаолияти бир неча вазифаларни ўз ичига олади. Улар ичида унинг корхона меҳнаткашларини шикоят ва таклифларини кўриб чиқишидир. У ушбу вазифани яхши бажараяптими ёки йўқми? Ушбу вазифани бажарнлишини қуйидаги ўлчамлар билан баҳолаш мумкин:

1. Шикоятларни кўриш муҳлати (агар у буни тез бажарса, демак яхши ишлайди.).

2. У шикоятларга қандай жавоб беради (ижобий жавоб берадими ёки қўшимча рад қиладими.).

3. Унинг рад жавобидан кейин одамлар ушбу шикоят буйича юқорн ташкилотларга тез-тез мурожаат қилишлари.

4. Унинг жавобини шакли (жавоб дағал шаклдами ёки муҳим шаклдами?).

Ушбу ўлчамлар одамлар билан ижтимоий сохада ишлай олиши умумий кўринишини бунёд этади. Бу кабн тавсиф унинг тавсифлари мажмуасининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилнб тавсифи - бу, қойида бўйича, ходимни алоҳида вазифаларини бажариш ишига бериладиган тавсифдир.

3. ўзайтирилган баҳолаш. Баҳо мутахассисни меҳнат фаолияти ўзоқ муддатдан урганилишидан иборат. Бу баҳолаш ҳизматчини ўтган ва жорий фаолиятини тахлил қилишга асосланган дир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассислар чи фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. Экспрессив баҳолаш ("экспрессив" сўзи тезкорлик маъносини билдиради.) фақат жорий фаолиятни акс этдиради. Бу инсонни хозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини тахлил қилади. Эмоционал таъсирини объектив баҳолашни пасайтирувчи - бу жамоани баҳосидир. Масалан, меҳнат жамоаларининг мажлисида мулохазаларда унинг сифатига баҳо берилади. Бу каби баҳолаш баъзи бир холатларда унга хос тавсиф белгиларига мос келиши ёки келмаслиги мумкин.

Кадрларни баҳолашнинг ахолида тури - бу кадрларни аттестациядан ўтказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади - ҳизматчининг эгаллаб турган давозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойик, деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини

қидириш керак бўлади. Шундай қилиб, аттестацияни унинг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо, деб билиш мумкин. Бир қатор ҳолатларда унинг касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатидан унга энг юқори разряд (малака) берилиши, юқори ойлиш маоши тайинланиши мумкин.

Одатда аттестацияни директор тайинланган махсус аттестация комиссияси ўтказади. Унинг таркибига: бўлим бошлиқлари, жамоа ташкилотларининг вакиллари, мутаҳассислар ва бошқалар киради. Хозирги вақтда аттестация икки босқичда ўтказилади. Биринчи босқич - меҳнат жамоаси аттестация қилади, иккинчи босқич - махсус комиссия аттестацияни ўтказади.

Аттестацияни 3-5 йилда бир марта ўтказилиши мўлжалланади. Ундан фақат муҳандис-техник ходимлар, мутаҳассислар, қўйи бўғин раҳбарлари ўтказилади. Аттестацияни аниқ маъноси - уни ўтказиш усули ва шакли тармоқ, ишлаб чиқариш, хусусиятига бошқарув бўлинмаларини хусусиятига, ихтисослик турига, ишчилар касбига қараб турли-туман бўлади.

Ҳар қандай аттестация (унинг ҳар қандай шакли) ўз ичига қуйидаги ўлчаш усулларини олади:

1. Аттестациядан ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Меҳнат интизомига риоя қилиш.
5. Жамоа фаолияти натижасига ҳизматчининг қўшган улуши.

12.3. КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ, ЖОЙ-ЖОЙИГА ҚЎЙИШ ВА ТАЙЁРЛАШ.

Кадрлар ишида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш - марказий масала ҳисобланади.

Кадрларни танлаш - бу одамлар, раҳбарлар ва мутаҳассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан

иборатдаир. Масалан, корхонанинг режа-иқтисод бўлими бошлиғи вазифасига бўш ўрин бор. Директор ва кадрлар бўлимининг бошлиғи ушбу раҳбарлик лавозимига мутахасис қабул қила туриб уни тўғрисидаги, унинг касби, ишчанлик сифатларини, шахсий тавсифини ўрганиб чиқишлари зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қўйиладиган талабларга жавоб бера олишини текшириб кўрадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қўйидаги учта йўналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу ҳизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).
2. Ҳизматчиларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага қўйиш.
3. Кадрлар захирасини махсус тайёрлаш.

Кадрларни жой-жойига қўйиш - бу бошқарув аппаратидаги мавжуд кадрларни унинг ичида тақсимлашдир. Табиийки, имкони борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига яраша мураккаб масала, чунки, биринчи навбатда янги вазифага тайинлашда кўп омилларни ҳисобга олиниши, айниқса, раҳбарлик вазифасига тайинлашда.

Масаланинг бу томонини раҳбар шахсини сифат таркиб модели мисолида кўриб чиқамиз (тартиб модели чизмасига қаранг).

Чизмада икки гурух сифат номи келтирилган, улар раҳбар ва мутаҳассисга мансубдир. Булар умумижтимоий ва касбий сифатлардир.

Биринчи гурух - умумижтимоий сифатлар:

- Раҳбар ва мутахассисни маънавий сифати - бу инсонда мужассамланган сифат бўлиб унда у тараққиёт топиб бориши керак.
- Ижтимоий-психологик сифатлар - бу инсонни жамият учун фойдали бўлган сифатларидир.

- Табиий-генетик (генетик дегани бу *ген* сўздан келиб чиққан) - инсонга табиат томонидан мужассамланган сифатни билдиради.

Иккинчи гурух - *касбий сифатлар* - улар ўз моҳияти билан раҳбар ва мутаҳассисни касб ҳуқуқини аниқлайди, чунки биринчидан инсонни лавозимга тайинланиши бўлса, иккинчидан у қандай билимларга эга бўлмоғи кераклигидир.

Касб сифатлари:

- Маънавий-иродали - бу инсонни аклий сифати: ақл тараққиёти, фикр юритишини тизимлилиги ва хоказо.
- Ташкилотчилик сифати - бу инсонга ташкилотчилик қилиш учун зарур сифатлардан биридир.
- Педагогик сифатлар - уларни асосийни раҳбарнинг яхши тарбиячи бўлиши ташкил этади.

Биз раҳбарни, мутахассис сифатидаги шаклини кўриб чиқдик. Уни қўйидаги умумий тавсифлар билан тўлдириш мумкин: одамлар билан ишлашдаги тажрибаси, олий маълумот хажмидаги махсус билимлари, ишлаб чиқаришни бошқаришдаги тажрибаси ва хоказолар.

Шундай қилиб, биз томондан келтирилган сифатлар ҳисобга олманда жуда яхши раҳбарни танлаш мураккаб ишдир, чунки битта одамда уларнинг ҳаммаси мужассамланган бўлиши мумкин эмас, шунинг учун раҳбарликка номзодни унинг асосий белгиларига асосланиб танлашга туғри келади. Бунда қийинчиликлар бўлиши мумкин, чунки шу кунгача раҳбарни танлаш учун ўлчамлар тизими ишлаб чиқилмаган.

Мутахассис ва раҳбарларни танлаш муаммоси яна масала, яъни номзодни ушбу лавозимни эгаллаш учун реал имкониятларини баҳолаш билан боғлиқдир. Питер қонунига биноан: "Ҳар бир ташкилотда ҳар қайси одам ҳизмат зинасида ўзининг хуқуқ доирасини билмаслик даражасигача ўзи кўтарилишига ҳаракат қилади". Қонун муаллифнинг ўзи - Лоуренс Питер буни шундай

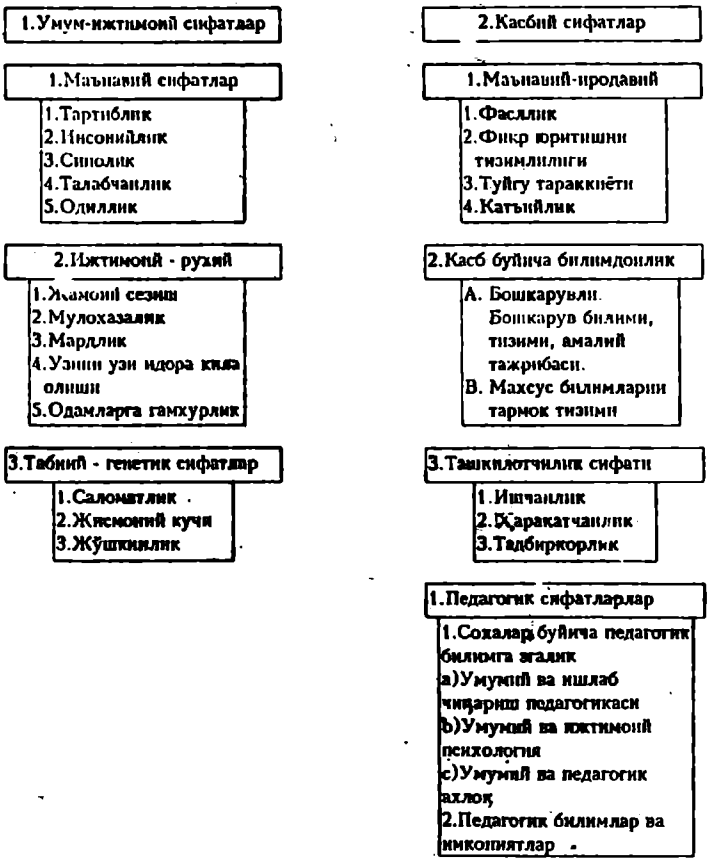
изоҳлайди: "Кўплаб ҳизматчилар баъзи бир вақтларда ҳизмат зинасида қўйи савия қобилиятидан бошқа ишда юқорироқ савияга кўтарилиши мумкин. Уларни ўз вазифаларини юқори табақада бажара олиши уларнинг фикри бўйича кейинги зинага кўтарилишга йўл очиб беради. Охирги ҳизмат юзасидан сурилиш ҳар бир якка шахс учун қобилиятли савиядан ҳуқуқ доирасини била олмаслик савиясига ўтиш бўлиб қолади, яъни ҳамма одам ҳам энг юқори раҳбарлик лавозимгача кўтарила олиш қобилиятига эга бўлолмайди. Яхши иқтисодчи ҳамма вақт ҳам бўлим бошлиғи бўла олмагани каби, яхши бўлим бошлиғи ҳам корхона директори бўла олмайди, чунки унга бунинг учун билими, дунёкараши, қобилияти етишмайди".

Яна бир кадрлар иши билан боғлик масалани кўриб чиқамиз - бу бошқарув ходимларнинг захирасини олдиндан тайёрлашдир.

Кадрлар ишининг мохиятли томони - бу кадрлар захирасини тайёрлаш ва ўқитишдир. Кадрлар захираси турли лавозим савияларига мўлжалланган шахсларни ўз ичига олади: бўлим бошлиқлари, уларнинг ўринбосарлари ва бошқа мутаҳассислар киради. Ҳар бир лавозим бошқасидан ўзининг фаолият объекти ва иш тавсифи билан фахрланади.

Кадрлар захирасини тайёрлашнинг етакчи тараққиёт топган давлатлардаги аҳамиятини қўйидаги мисол бўйича кўриш мумкин. қандайдир ғарбий фирма ўз директорларини бир вақтда икки ойга таътилга жўнатиб юборди. Шу вақтда уларнинг ўринларини резерв ҳисобланган ўринбосарлари эгаллади. Таътилдан қайтгандан кейин ҳар бир раҳбарга уларни ўринбосарларининг муваффақиятли ишига қараб баҳо берилди. Корхоналарнинг раҳбарлари йўк вақтида яхши ишлаган ўринбосарлар директорлик лавозимига кўтариладилар, ёмон ишлаган корхоналар директорлари лавозимдан бўшатиладилар ёки қуйи лавозимга ўтказиладилар. Мана фирма резервлар иши муаммосига қандай аҳамият берилади.

РАҲБАР ШАХС СИФАТИНИ ТАРКИБ МОДЕЛИ.



Кадрлар резерв иши тизимли равишда олиб борилса, корхоналар директорлари мутаҳассис ишга келган кундан бошлаб маҳсус диққат эътибор қилса, бу шундагина самарали бўлади.

Резервларни тайёрлаш икки босқичда ўтказилади:

Биринчи босқич - диагностика босқичи корхонада, фирмада, мутаҳассисни иш жойида уни қобилиятларини синаш ва уни ҳизмат бўйича кўтариш учун ўтказилади.

Иккинчи босқич - резерв билан ишлаш - бу резервни ўқитиш ва тайёрлашни турли малака ошириш курсларида, малака ошириш институтларида ва хоказо.

Бу ерда юқорирок лавозимларга номзодлар бошқа корхонани тажрибасини ўрганадилар, зарурий назарий, ижтимоий, иқтисодий, ташкилотчилик билимларини оладилар.

12.4. КАДРЛАР ИШИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ.

Кадрлар ишининг марказий масаласи - уни такомиллаштиришдир. Кадрлар ишини бозор иқтисоди шароитида такомиллаштириш муаммосини асосий йўналишларини кўриб чиқайлик:

Биринчи йуналиш. Кадрлар сиёсатини тупдан такомиллаштириш йўли - бу бошқарув аппаратини сонини қисқартиришдан иборатдир. Бизнинг бошқарув тизимимизни самарасизлигини асосий сабаби - уни сифатини такомиллашмаганлигидадир. Бу иш тизимни сонида эмас, балки сифатини ўзгартириш заруратидадир.

Иккинчи йуналиш - бу янги турдаги бошқарув ҳизматчисини, яъни янги турдаги иқтисодий, асосий фикр юритувчиларни тайёрлаш. Гап шундаки бозор иқтисоди янги турдаги муносабатни, яъни эркин тадбиркорлик муносабатини кўзда тутади. Бу муносабатларга раҳбарлик идораларини (давлат идораларини) аралашуви аввалга қарагапда анча кам бўлади. Бозор муносабатларини шаклланишида ишбилармон одамларнинг (раҳбарларнинг, ташкилотчиларнинг, мутаҳасисларнинг) қўйидаги сифатлари: жумладан тадбиркорлик, маркетинг, банк менеджменти, кичик бизнесни бошқариш ва ҳоказолар биринчи даражали ролни ўйнайди.

Бизда турли турдаги мўлкни: жамоа, ширкат, пудратчи, акционерлик, шахсий ва бошқаларни бунёд этиш биз номини тилга олган ғлгиларга эга бўлган одамлар фаолиятидир.

Учинчи йўналиш - кадрлар резерви билан ишлашда янги ва услубларни тараққиёт топшириш. Раҳбарлик вазифаларга сайловлар ўтказиш орқали тайинлаш.

Тўртинчи йўналиш - бу раҳбарларни иқтисодий рағбатлантириш. Бу йуналишни моҳияти бошқарув кадрларини шундай иқтисодий дастакларни яъни яхши хаётий шароитларни яратиш (ўй-жой бериш, юқори маош тайинлаш ва хоказо) натижасида тўғри танлашдан иборатдир. Шу йўналишга мос мисол қилиб хозирги пайтда одамларни кишлок хўжалигига келиши, фермерлик хўжаликларига мутахассисларни окиб боришини кўрсатиш мумкин.

Бешинчи йўналиш - бу бошқарув амалиётига меҳнатни илм асосида ташкил қилишни жорий қилиш, турли фан мутахассисларини, турли тармоқ илмий ходимларинн, раҳбарларни ўқитиш моделини самарасини аниқлашга жалб қилишдан иборатдир. Масалан, экспертларни, бошқарув ходимларини малакали тавсифини баҳолашга жалб қилиш.

Олтинчи йўналиш - бу бошқарув ходимларини меҳнатини компьютерлаштириш. Бу дегани ҳизматчиларни бир ҳилдаги, такрорланувчи катта ақлий иш талаб қилмайдиган ҳаракат ва операциялардан озод этишдир. Шунга мувофиқ инсон ҳам шунинг ҳисобига ижодий меҳнат қилиш имконига эга бўлади.

МУҲОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Умуман кадрлар ва шу жумладан бошқарув кадрлари дегани нима?
2. Бошқарув тизимидаги кадрлар хақида тушунча беринг.
3. Бошқарув ходимлари кадрларининг туркумланишини изохлаб беринг.
4. Кадрлар сиёсати ва тактикаси нима дегани?
5. Бошқарув кадрларни ишчанлигига баҳо бериш деганда нима тушунилади?
6. Бошқарув кадрларини танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш деганда нима тушунилади.

7. Кадрларнинг қайси тоифалари бошқарув кадрлари ҳисобланади?
8. Бошқарув ходимлари иш турлари ва вазифа бўйнча қандай бўлннади.
9. Корхона бўлимларнии иш турлари ва вазифалари бўйича номларини айтиб беринг.
10. Бошқарув кадрлари маълумотлари бўйича қандай бўлинадилар?
11. Раҳбар фаолиятини мажмуали, локал, экспрессив, ўзайтирилган баҳолаш деганда нима тушунилади?
12. Бошқарув аттестация қилиш кимларга таалукли бўлади?
13. Кадрлар ишини такомиллаштириш нимадан иборат?

13- БОБ. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ.

13.1. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТНИНГ ТУШУНЧАСИ, МОҲИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.

Ташкилий ёки бирлашган маданият замонавий менежментда ташкилотни хаёт - фаолиятида ва рақобатбардошлигида энг муҳим омиллардан бири бўлиб ҳисобланади. Бу ҳар иккала ташкилий ва бирлашган тушунчаларнинг ўрнини алмаштирса бўлади. Ғарбий адабиётда охирги вақтларда "ташкилий маданият" тушунчаси кенг тарқалди. Бу эса, "ташкилот" тушунчасини ҳар қандай ишлаб чиқаришнинг фаолияти каби илмий тадқиқотчиларни диққат эътиборини ўзига тортади.

Менежмент назарияси ва амалиётида ташкилий маданиятининг бир неча ҳил тушунчалари мавжуд.

Улар ичида кўпрок умумий бўлган ташкилий маданият тушунчасининг бойликларини тақсимловчи тизимни ҳисоблаш мумкин, у бир ташкилотнинг иккинчисидан фарқ қилинишини кўрсатади. Изланувчилвр бунга ташкилот аъзоларининг томонидан хулк андозалари қойидаларини, дунёқарашини,

кайфиятини, жамоа ичидаги расмий ва норасмий муносабатларини, бизнеснинг этик меъёрларини, тил ва бошқаларни қабул қилишни ва тақсимланишни киритадилар.

Ташкилий маданиятни тор маънодаги, аммо деярли тўғри тушунчани ташкилотда гўёки рухий муҳим, деб билиш мумкин. Бу раҳбар ва ишчилар орасидаги дўстона ёки аксинча, этилувчан ёки қаттиққўлик муносабати бўлиши мумкин. Нихоят, замонавий менежмент назариясида сўнги сўз бўлиб, ташкилий маданиятнинг қуйидаги тушунчаси ҳизмат қилади: ташкилий механизм каби маданиятга эга, ташкилот гўёки, организм ўзи маданиятдир. Келажак ушбу иккинчи тушунчага тегишли бўлади. Бу давр ташкилий таркибнинг кўникишини янги шакл ва турларидан биридир.

Фирманинг ташкилий маданиятга умумий тавсифли амаллар кучли таъсир кўрсатиши мумкин:

1. Ушинг ҳизматчиларн орасидаги синфий, этик ва ирқий тафовутлар.
2. Ташкилот аъзоларининг меҳнатини тавсифи ва маъноси.
3. Ташки муҳитдаги ўзгаришлар.

Ташкилий маданиятнинг вазифалари.

Илмий изланишлар қуйидаги бешта вазифани аниқлайди:

1. У бир неча вазифаларни бажаради, яъни у ўзини тавсиф ва хусусиятлар мажмуаси деб, улар бир ташкилотнинг иккинчисидан фарқланишини таъминлайди.
2. Ташкилий маданият бир жамоанинг барча аъзоларини ҳар бир якка шахсий фирманинг умумий мақсадига эритишда иштироқчилик муҳитини бунёд этиб бирлаштиради.
3. Ташкилий маданият фирмада хукм суриб келаётган ижтимоий ва ишчанлик муносабатларини барқарорлигини ташкил этади.

4. Маданият шундай бирлаштирувчи хужатки, у ташкилотни сақлаб қолади. Бу фирмада ахлоқни маълум меъёр ва андозаларни ўрнатиш ҳисобига эришилади.
5. Маданият ўйин қойидасини кўрсатади. Ҳар қандай янги одамни жамоа тенг хуқуқли аъзоси деб қабул қилмайди, агар у ташкилотда мавжуд қойидаларни ўзлаштириб олмагунча. Тўғрилик ва ўйинни қойидалаларига риоя қилиш ҳизматчини мукофотлаш ва ҳизмат зинасндан кўтариши учун асосий замин ҳисобланади.

Ушбу кўриб чиқилаётган бешинчи вазифа кўпроқ Япония корхоналари учун тавсифлидир. Аммо АҚШнинг ва Европанинг маълум ва машхур компаниялари ҳам шу маданиятига ўхшашдир.

13.2. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ ТУРЛАРИ.

Асосий (бош) маданият ва субмаданият.

Йирик фирмаларда, одатда, асосий, умумий маданиятдаи ташқари кўплаб субмаданиятлар ёки микромаданиятлар мавжуд.

Асосий маданият - бу ташкилот маданий бойлиги ўзагини ташкил қилувчи, яъни нима кўпчилик томонидан тақсимланса, қўллаб қувватланса. Бу фирманинг фарқланувчи устуворлик ва камчилик белгисидир.

Бир вақтда компанияни турли бўлимларида ўзининг ички микромаданияти бунёд бўлади, улар қўйидаги омилларга бевосита боғликдир: бўлим жамоасининг хусусияти, унинг ишининг, раҳбарлар ва кўл остидагиларни муносабатини ўзига хослиги ва бошқалар. Масалан, табиийки компаниянинг илмий-текшириш марказида штаб бўлинмасига қараганда микромаданият бутунлай бошқача, фирманинг савдо бўлимидаги микромаданият унинг ишлаб чиқариш бўлинмаларига қараганда фарқ қилади.

Ушбу маданиятларни якка шахсга хослигидан шу омил дарак беради-ки у ерда ишловчи одамлар ва

бошқарув ҳизматлари бири биридан фарқ қилади. Масалан, Женерал Моторс фирмасининг ҳизматчилари Форд, Крайслер корпорациялари ҳизматчиларидан фарқ қиладилар; кўпчилик америкаликлар Америка электрон саноати корхоналарида меҳнат қилишни, худди шу Америкада жойлашган тармоқ Япон бизнеси ташкилий маданиятига қўниқиш қийинчилиги сабабли Япония корхонарида ишлашдан афзал кўрадилар.

Ташкилий маданиятни аниқловчи омиллар.

Фирмада ташкилий маданият қўйидаги ташкилот тавсифларини бирлашиш ёки ўзаро муносабатлари натижасида бунёд бўладилар ва тараққиёт топадилар.

1. Якка шахс ташаббуси: ва ҳуқуқга эгалик даражаси ташкилот ҳизматчиларининг эркинлик ва мустақиллик даражаси.

2. Ташкилотни йуналиши; фирма ўз олдига қандай стратегик мақсадлар қўяди ва унга қандай воситалар ҳисобига эришишни кўзлайди.

3. Яхлитланиш; ташкилотни турли бўлинмалари ўз фаолиятини қандай даражада мувофиқлаштиради.

4. Менежмент томонидан қўллаб-қувватланиши. Менежерлар - раҳбарлар ўз муносабатларини қўл остидагилар билан амалга оширадилар; уларга кўмаклашадилар, қўллайдилар ёки бошқарувда тоза маъмурий усуллар ишлатадилар.

5. Назорат: ҳизматчилар фаолиятини йулга солишдаги қойида ва кўрсатмалар сони, ушбу фаолиятни тўғридан-тўғри кўзатиш ва назорат қилиш даражаси.

6. Тенглаштириш: ҳизматчилар ўзгариши фирманинг бир бутун оила аъзоси деб сезишларини даражаси. Унинг бойликларини шахсан ўзлариники деб биладиларми.

7. Рағбатлантириш тизими: ҳизматчиларга хақ тўлаш ва рағбатлантириш қандай усуллар билан ва нима ҳизматлари учун амалга оширадилар. Ушбу ташкилотда ҳизмат зимаси бўйлаб кўтарилиш қандай амалга оширилади.

8. Алоқа йўллари: ҳизматчилар орасидаги шу жумладаги раҳбарни ва қўл остидагилари билан муносабатини қандай усули ташкилотда қабул қилинган.

9. Бир компания корхоналарининг ишчилари ўзида бир қарашда унчалик сезилмас маданият хусусиятларини Ватанимиз ва хорижий давлатларни ҳар хил минтақаларида жойлашган корхоналарда кўриши мумкин.

Шу билан бирга шуни таъкидлаш керакки микромаданият ташкилот учун умумий бўлган бойликларни ўз ичига олиши керак. Фақат микромаданиятни ва асосий маданият билан бўладиган муносабатгина уларни умумийлиги ва барча фирма жамоасини таъсири хақида гапириш мумкин.

Шу билан бир вақтда, бир бўлинма микромаданияти барча компания ташкилоти маданиятига таъсир бошлайди. Бу таъсир ҳам ижобий ҳам салбий бўлиши мумкин: микромаданият умумий ташкилий маданиятни кучайтириши ёки уни пасайтириши мумкин. Ушбу холатда қўйидаги икки омилга кўплаб боғликдир:

1) ушбу микромаданиятни мазмуни яъни хусусияти.

2) фирма раҳбари томонидан уни қабул қилиб олиниши: уни ташкилотга таъсирини фойдали деб биладими ёки аксинча, уни у ёки бу фирма қойидасини ёки уни анъанасини бузувчи бўладими.

Очиқ ва ёпиқ маданиятлар.

Менежмент хақидаги адабиётда "очиқ" ва "ёпиқ" тушунчаларн тез-тез учраб туради. Улар фирмада хукм сўраётган ташкилий маданиятин асосий хусусиятини тавсифини беради. Бу ерда сўз қандай маданият энг кўп самара бериши ва уни нимага боғликлиги ҳақида боради.

Очиқ маданият ушбу фирмада менежментни қўйдаги тавфсифлари билан аниқланади:

- қўл остидагиларга ишониш;
- ҳизматчилар хурмати ва қўллашига асосланган раҳбарият;

- муносабатдаги очиқлик;
- аҳборотни тушунарлилиги;
- масалани гурухлар билан бирга ечилиши;
- ҳизматчилар томонидан якка шахс мақсадларини белгилаш ва юқорн унумли меҳнатга интилиш.

Тавсифлар рўйхатидан кўриб турибдики бу каби бошқарув услуби ташкилотларда яхши микромухит яратлади, бу эса унинг аъзолари орасида ўзаро хурмат ва ўзаро ишонч пайдо бўлишига кўмаклашади.

Очиқ турдаги ташкилий маданият (инглиз сўзи *"support"*) дан келиб чиққан бўлиб фирма менежменти томонидан қўллаб-қувватлаш деган маънони билдиради. Унинг учун яна бир тушунча тавфсифлн, ингилиз тилидан таржима қилинганда (*participative*) шерик маъносида, яъни иштирок этувчи дегани. Бу шундай маданиятки, уни барча ҳизматчилар қўллайдилар ва уни қўллаб қувватлашда иштироқ этадилар. Бунга мисол қилиб барча машхур Япон компанияларини келтириш мумкин. Уларни хеч иккиланмай қўлловчи деб аташ мумкин, чунки у компанияларни менежментлари ўз ҳизматчиларига гамхўрлик қилишини биринчи даражага қўядилар ва бунинг учун бор имкониятларини ишлатиладилар: умр ишда қолишдан-то ҳизмат зинасидан кўтарилишгача ва турли рағбатлантиришгача. Ўз навбатида ҳизматчилар бу каби муносабатга нисбатан ишларда фирманинг масалаларида ва ташвишларида кенг катнашиш ва қизиқиш билан жавоб берадилар. Ташкилий маданият бу каби фирмаларда ҳамма раҳбар ва қўл остидагилар томонидан қўллаб қувватланувчи бўлиб қолади.

Ёпиқ ва хавф солувчи маданият очиқ маданиятдан фарқи шундаки унда автократ бошқарувига ўхшаб қўрқитиш ва қарор қилиш усули ишлатилади, қўл остидагилар фаолиятини тўғридан-тўғри назорат қилиш, ва бошқалар. Табиийки бу каби фирмада рухий муҳит ўта ёқимсиз, ҳизматчиларнинг ўта ижтимоий холатида фарқланиш сезилиб туради.

Кучли ва заиф маданиятлар.

Кейинги йилларда менежментида "кучли" ва "заиф" маданиятлари жуда машҳур бўлиб қолди.

Кучли маданият - жамоани барча аъзоларига юқори даражали таъсирчанлиги билан фарқланади. Кучли маданият - бу фирма ичида ўрнашиб колган ахлол меъёри ва ўзаро муносабат, бу унинг рухий муҳитни ўзгармаслиги, бу анъана ва хусусиятлар, унинг жамоа аъзоларининг дунё қараши, баҳолаш мулохазаси, бу нихоят якка шахсни ўзини химоялангалигини, ва ўз холини барқарорлигини сезишдир.

Биз кўплаб АҚШ ва Япония корпорациялари ўзларининг кучли маданиятлари ҳисобига катта муваффақиятга эришганини эслатиб ўтган эдик. Шунинг учун кучли маданиятни ташкилий маданиянинг очиқ тури билан таққослаш мумкин.

Шу билан бирга кучли маданият агар уни таъсир натижаси жамият учун салбий бўлса ёпиқ, адоватли бўлиши ҳам мумкин. Ўхшаш мисол: кучли, қаттиқ маданият - бу диний идоралар, ҳамда жамоа-сиёсий ташкилотлари, гурухлар ичидаги маданиятдир. Унинг аъзоларини ахлоқини назорати ўз-ўзини назорат қилиш идорасига айланишн мумкин. Ишлаб чиқариш ташкилотларида кучли маданият катта таъсир эга, агар у ўзида салбий эмас балки ижобий куч олиб юрса. Кучли ташкилий маданиятга эга компанияларда қаттиққўллик маъмурий бошқарув усулларига, яъни: қарор ва кўрсатмаларга, тўғридан-тўғри назоратга жиддий жазолашларга зарурат қолмайди. Меҳнат самарадорлиги қўл остидагиларнг ўзини интизомли бўлиши эвазида эришилади. Шундай қилиб фирмада кучли маданият ўзини менежментини шаклланган таркиби деб фараз қилади. Ғарб менежменти назариясида кучли маданият ва шаклланган бошқарув таркиби ташкилот мақсадига эришишдаги иккита йўл деб кўрилади.

Яшаш қобилияти мавжудлиги, самарадорлиги, даромад келтирувчанлиги ва хоказолар..

Кучли маданиятга ночор маданият қарама-қарши қўйилади. "Ночор" тушунчасини ўзи ўзидан тушунарли

бериб турибди. Унда кучли маданият асор элементлар бутунлай йўқ яъни ҳамма орасида таскин қилинадиган позитив бойликлар, менежмент томонидан ҳизматчиларга гамхўрлик қилишга эриши ва фирманинг умумий ишларига кўл остидагиларда қизиқиш пайдо бўлиши, анъаналарини таълим берувчи ижобий самараси ва хоказолар.

Ночор маданиятга эса ташкилотларда тез-тез маъмурий-буйруқбозлик муносабатлари хукм сўради бу эса кучли маданиятга эга компаниялардаги хурматли - дўстлик муносабатларга қарама-қаршидир, ҳизматчилар фаолиятига ночор маданият деярли оз самара келтирсада аксинча қарама-қарши томони кўпроқдир.

Ташкилотдаги ночор маданият хақида қуйдаги бир неча холатларни айтиш мумкин:

1. Янги иш бошлаётган ёки бир неча йил хаёт кечираётган фирмада. Бу ерда деярлик ташкилот, маданият юзага келмаган, ёки ночор дейиш мумкин эмас. Буни биз кўриб чиққан маънода тушуниш бутунлай тўғри бўлмайди.
2. Бир неча йилдан бери хукм суриб келаётган фирма, компанияларда, бошқарув бюрократик турдаги маданиятга эга бўлса автократ усули хукм сўрса. Бу маданиятни тўла асос билан ёпиқ маданият деб аташ мумкин ва уни қўрқинч келтурувчи ташкилий маданият турига қўшиш мумкин.
3. Ёмон ёки муваффақиятсиз бошқарув тизимига эга ташкилотларда, яъни менежмент йўл қўйган хатолар ҳисобига ёки бошқа сабабларга кўра юқори самарали ҳисобланмайдиган ёки банкротга яқин турган фирмаларда. Бу каби компанияларда менежментни ночорлиги унда ночор маданият пайдо бўлишига имкон яратади, у эса ўз навбатида умумий ишга путур етказади.

Биз ҳар ҳил қутбда турган кучли ва ночор маданиятларни тавсифини кўриб чиқдик шу билан бир вақтда кўплаб фирмалар корпоратив маданиятга эга, унинг ижобий ва салбий томонлари унга ёқимли

бўлмайди. Бу каби маданият хақида умумлашган кўришга айтиш муамки у анча оддийдир. Унинг аниқ фирмалари кўпсонлидир, улар орасидаги таффовутни омиллар мажмуаси билан аниқлаш шарт эмас - бунинг учун битта ёки неча ёрқин хусусият етарликдир.

- Академия.
- Клуб.
- Бейсбол компанияси.
- Калъа.

Ушбу тўртта турдаги ташкилий маданиятни замонавий менежмент тўгрисида изланиш олиб борган олими Джефри Сонненфилд ажратиб кўрсатди. У уларни кўйдагича изохлайди:

Академия - Бу ҳизмат зинасидан кўтарилишни хохловчи, ҳар бир анча ишни яхши ўзлаштиришга интилувчи одамлар ташкилотидир. Бу каби компаниялар университет ва коллежларни битирган ёшларни қабул қилишга урйнадир, улар кейинроқ катта ўз сохасида кўпсонли ишларни бажариб амалий ўқув мактабини ўтаганлар. Шу тарзда фирма ўз деворлари ичида юқори малакали мутахассисларни тайёрлайди. Академиянинг классик мисоли - IBM компанияси, бошқа мисоллар: Проктер энд Гембл, Женерал Моторс ва бошк.

Клуб - ташкилотларида асосий маъноми унинг стандартларига кўра фирманинг лояллик смилига қаратилади (маданиятига). Унда ёши ва тажрибаси ҳисобга олинади. Академиядан фақрли равишда клублар менежментларни кенг сохада тайёрлайдилар.

Мисол: Юнайтед Парсел Сервис, Делта Лайкс, давлат идоралари ва ҳарбий ташкилотлар.

Бейсбол командаси - Бу ташкилот таваккалланишига борувчи ишбилармонлар ташаббускорлар учун жаннат ҳисобланади. Бу томонда барча ёшдагилар ичида элементлиларни ва тажрибаларни қидиради, уларни муваффакиятлари учун рағбатлантиради. Ҳизматчиларга катта эркинлик яратиб берилиши ва яҳши хак тўлаши туфайли ташкилот доим янги одамлар билан тўлдирилиб

боради. Бу каби ташкилот турига шахсий адвокат идоралари, маслахат берувчи фирмалар, реклама агентликлар, дастур билан таъмин этувчи фирмалар, изланиш олиб борувчи концернлар киради.

Калъа - Агар бейсбол командаларида ишбилармонлик қадрлаиса калъада барқарорлик ва ишончлиликка устиворлик берилади. Улар ҳизматчиларга умр бўйи иш ваъда қилмайдиларда ишончли компаниялари отеллар, нефть, газ казувчи фирмалар киради.

Соинепфилд таъқидлаши бўйича ҳамма фирмаларни ҳам табакаларга бўлиб бўлмас экан. Уларнинг айримлари аралаш турдаги ташкилий маданиятга эга, бошқалар эса - ўзгариш жараёнида бўлмоқда. Мисол учун Эппл компьютер фирмасини келтириш мумкин. У бейсбол командаси шаклидан бошлаб сунг академия шаклига ўгирилди.

Якун ясаб муаммони яна бир муҳим томонини эслатиб ўтиш зарур. Кўриб чиқилган ташкилий маданият турлари маълум тойифадаги ҳизматчиларни ўзига жалб қилади. Инсон компанияда ҳизмат зинаси бўйлаб кўтарилгани сари унинг шахсият хусусиятлари ташкилотда хукм сўраётган ташкилий маданиятга тўғри келиш келмаслиги хақида сўз юритиш мўмкин. Агар мисол бейсбол командаси туридаги фирмада гуллаб яшаши мумкин, аммо шу тавсиф белгилари билан бўлган инсоннинг академия - фирма раҳбарлари билан муносабатини қийинлаштириши мумкин.

13.3. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ МАЪНОСИ.

"Ташкилий маданият" тўғрисида сўз юрита туриб шартли равишда унинг учта элементини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- 1 гурух - фирмадаги бойликлар тизими.
- 2 гурух - жамоани ичидаги психологик муҳитни аниқловчи омиллар мажмуаси.
- 3 гурух - кахрамонлар, тарихлар, афсоналар, одатлар, тиллар, "маданият тармоғи .

Маданиятни маънавий элементларининг биринчи икки гурухи учинчи гурухдан уларни предмет кўринишида фараз қилиш қийинлиги сабабли сезиларли даражада фарқ қиладилар. Улар фирма жамоасига ва унинг менежментига ишлаб чиқариш ва ташқи муҳит таъсири натижасида намоён бўладилар, учинчи маданият элементларини тенглаштириш ва ифодалаш онсон, чунки улар предметли, жисмоний сезиларладир.

Ҳар бир гурухни тавсифида тўлароқ тўхталиб ўтамиз.

1 гурух - бирлашган бойликлар тизими. У маданиятни ўзаги ҳисобланади ва ўз ичига қўйидагиларни олади:

1. Ташкилотда қабул қилинган ва тақсимланадиган фалсафа қойидалари ва ғоялар. Бу қойидалар расмий фирманинг вазифасида ва олий менежмент корпуси сиёсатида ифодаланган. Уларни жамоага таъсир кўрсатиши умумий ҳизматчилар иш услубига, уларни ишга бўлган муносабатига ва бошқаларга таъсир кўрсатади.

Масалан микроэлектрон воситалар етакчилигини олиб бораётган Хьювлетт Паккард фирмасининг барча ишчилари ўзини ихтирочи, новатор бўлиши лозим деб ҳисоблайди.

2. Ташкилот учун тавсифли бўлган қойидалар, кўрсатмалар мақсадлар ҳамда унинг фаолиятини асосий йўналишини аниқловчи бойликларни мўлжали ва ҳизматчилар ахлоқидир.

Масалан: ЗМ компаниясида олий бойликлар мўлжали деб ҳизматчилар шахсини қўйидаги сифатлари қабул қилинган, яъни ишбилармонлик, фаоллик, таваккалчилик қобилияти ва нихоят ташаббускорлик. Улар барча қойидалар тизими томонидан ёқланади.

Мисол учун: "ун биринчи муқаддас вазифада", фирманинг ички қойидасида рационализаторларга хужум уюштириш қатъиян маън қилинади. Бу қойида

тизимининг моҳияти фирмада ҳар қандай ғояни ижобий аҳамиятини қабул қилади, инсонга ўз имкониятларини намоён этишга яратади.

Ҳизматчиларнинг фаолият тавсифига худди шундай ёндашув кўплаб Япон фирмаларида ҳам кузатилади. Уларнинг баъзи бирларида ҳар қандай новаторлик таклифига агар у унчалик самара келтирмаса ҳам раҳбарият мукофот беради. Шундай қилиб ташкилотнинг олий менежменти унинг маданиятини бош бўғинини - ҳизматчиларни ижодий фаоллигини қўлаб қувватлайди.

3. Бу менежменти фирмадаги ўзига хос томонлари уларни энг камида фарқланувчи хусусияти энг кўпида эса унинг бойлиги деб қабул қиладилар.

Мисол тариқасида бир-умр ишга қабул қилиш тизимини келтирамиз. У энг аввал IBMда қабул қилинган бўлса тўлароқ амалга ошиши Япон менежментида ўз аклини топди. Бир умр ишга қабул қилиш - бу ташкилотда бошқарув сиёсатининг бош қойидаларидан биридар. Шу билан бирга унинг фирма фаолиятига таъсири шунчалик каттаки унинг келтирадиган ўзига хос белги ва бойликлари хақида сўз юритиш мумкин. Япон фирмаларида бу раҳбарида бу раҳбарият томонидан бўладиган патернализм тизими ғамхурлик, ёнини олиш ва ҳизматчилар томонидан бунга яхши меҳнат билан, миннатдорчилик билан жавоб берилиши фирма учун ютуқ ҳисобланади.

Япон компанияларининг барча катта фирмаларида ушбу бир умр ишга қабул қилиш усули ишлатилади. АҚШ фирмалари ва ғарб учун бу тизим тавсифли эмас.

Япон компанияларида бир умр ишга қабул қилиш кафолати билан бир қаторда ҳизмат зинасидан кўтарилиш кафолати ҳам ўрнини олган. Унинг асосида ҳизматчининг ёши ётади. Фирмада ўрнатилган вақт оралигида ҳизматчи янги юқорироқ лавозимга кўтарилади то бошқарув лавозимигача: бош директор ёки президентликгача. Ушбу юқори лавозимлар қойида бўйича 50-60 ва ундан юқори ёшларга тўғри келади.

Бу каби имтиёзлар қуйидаги шартлар бажарилганда амалга ошади: агар инсон ҳамма ҳизмат қилган йилларида имтиёзли бўлмаган бўлса ва меҳнатда ўрнак кўрсатган бўлса.

4. Ташкилий маданиятни яна ташкилотдаги тавсифлари ҳамма томонидан тан олинган унинг олий бойликларидир.

Масалан, Диснейлендда ҳизматчилар меҳнатини асосий хусуссиятни унинг бирҳиллигидадир. Фирмада ҳизматчининг ишдаги ахлоқи андозаси юзаси келган, уларни ижобий самара келтириши компаниянинг маданияти эришган муваффақияти деб қаралади.

Бирҳиллик одамларни ташқи кўринишига, унинг ишининг услубига ҳам таъсир кўрсатади.

5. Ташкилий маданият кўп ҳолларда фирма раҳбарларининг нуқтаи-назарлар тизими, дунё қараши, обрўси орқали аниқланади.

Ҳаммага маълумки япон менежменти жамоага суянади, чунки унда у юқори меҳнат унумдорлигини кўради.

2 гурух - фирма ичидаги рухий, муҳитни аниқловчи омиллар - булар ҳизматчилар орасида муносабатдир. Агар бу каби муҳит барқарор бўлса, унда ташкилотдаги маданият ўзини кўрсатган бўлади.

Аввалги мавзуларда биз ташкилий маданиятни таҳлил қила туриб, яъни очиқ, ёпиқ, кучли ва заиф омилларга тўхталдик.

Шунинг учун бу бўлим қисмида бир неча умумийлаштиришлар билан чекланамиз ва зарурий мисоллар келтирамиз.

1) Фирманинг рухий муҳити биринчи навбатда унинг менежментининг ташкилий таркибини тури ёки шакли билан аниқланади. Агар фирма қаттиқ, бюрократик бошқарув таркибига эга бўлса унда ички рухий ва ишчанлик муҳит дўстона бўлмайди, чунки жамоа

аъзолари орасидаги муносабат буйруқбозлик-бажарувчилик шаклида бўлади. Агар бу фирма раҳбарияти ижтимоий потенгликни юлшатиш учун махсус ҳаракатлар қилмаса унинг ҳаммасини бирлаштирувчи мадаиий бойликлари ўта заиф бўлади.

Ва аксинча, мослашишни ташкилий таркибларни фарқланувчи белгиси (лойиха мақсадли, венчурли, инновационли, бригадали) бўлиб, қойида буйича, ижобий рухий муҳит бўладн.

У раҳбар, кўл остидагиларни бутунлай бошқача муносабатлари (ҳисобига юзага келади) шерикчилик муносабатлари, иззат-хурмат, умумий бойликлар аҳамияти ҳисобига юзага келади. Ундан ҳам муҳимроғи жамоа ичидагн яҳши рухий муҳит ўта зарурдир. Акс холда бу каби ташкилот жамоаси фақат самарали ишлай олмасдан балки уни бутунлай тўхтаб қолиш шароити туғилиши мумкин.

2) Бирдан бир мумкин бўлган бошқарув омилларидан, ташкилотда рухий муҳитда таъсир кўрсатувчи унда хукм сўраётган бошқарув услуби ҳисобланади. Автократ бошқарув услуби албатта қаттиқ; ёпик маданиятни бунёд этади. Масалан, 70 йилларда кенжа Генри Форд бошқарув даврида фирмада рухий менежмент ва ҳизматчилар орасидаги очиқдан-очиқ адоватли бўлган. Ишчи ва усталар орасидаги ишлаб чиқариш муносабатлари ёмон бўлган. Муаммо шунчалик кескинлашдики масала хукм сўраётган маданият турини ўзгартириш зарурати туғилди.

Бошқарувни демократик услуби ғарб ва шарк тараққиёт топган давлатларида кенг таркалган бўлиб ташкилотда ижобий рухий муҳитни бунёд этишга кўмаклашади. Бу каби муҳитда ҳизматчи ўзини химояланганлигини ва фирманинг барча ишларида иштирок этаётганини сеза боради.

Олий даражадаги инсон шахсига нисбатан бўладиган хурматни мисол тариқасида гуллаб яшнаётган Мерикой атир-упа фабрикаси раҳбариятини услубини келтириш мумкин. Ички дўстона муҳит ушбу фирмани бошқалардан

ажратиб туради, барча унинг ҳизматчилари, улар асосан ёш аёллар ўзларини ишда барча қўлайликларга эгаликларини сезадилар. Бу шундай холки жамоадаги қулайликларни унинг кучли корпоратив маданиятига эришган деб билиш мумкин.

3) Фирманинг ташкилий маданият хусусиятларини аниқловчи субъектив омилларга, унинг рухий муҳитга ташкилотда ишловчи одамларни уларни бажарувчи норасмий ролини, тавсифининг белгиларини киритиш мумкин.

Ҳизматчиларни маълумот даражаси қанчалик юқори бўлса, жамоада шунчалик ижодий холатни кутиш мумкин.

Раҳбар ўз қўл остидагиларни қанчалик кўп хурматига эга бўлса, унинг бўлинмасида шунчалик меҳнат учун дўстона шароит яратилади.

Ҳар бир ҳизматчи ўз фирмасига қанчалик кўп содиқлик сезса, шунчалик барча жасмоа бирлашган бўлади, чунки одамларни бирор нарсага ишкибозлиги уларни бирлаштиради. Бу кабн жамоада ўзаро ёрдам ва биргаликдаги жавобгарлик юқори бўлади. Бунга мисол Япон фирмаларидир.

3 гуруҳ - қахрамонлар, тарихлар, афсоналар, одатлар, тантаналар, тиллар, норасмий роллар:

Изланишлар шуни кўрсатадики корпоратив маданиятни шаклланишида ва қўллаб қувватланишида фирмада "каҳрамонлар", хикоялар, афсоналар катта роль ўйнайди.

Каҳрамонлар булар афсонавий шахсиятлар бўлиб, уларнинг нуқтаи назари, хулқ-автори ўхшаш учун нусха ҳисобланади. Кучли корпоратив маданиятга эга фирмалар одатда кўп қахрамонларга эга бўлади.

Қойида бўйича фирманинг қахрамонлари булар унга асос солганлар уни қўллаб қувватлайдиган ишчи-ҳизматчилардир. Агар фирма кучли корпоратив маданиятга эга бўлса, унинг қахрамонлари анча бўлади.

Масалан, Уолт Дисней Продакшн ўзига асос солган шахсни - Уолт Диснейни тасаввури билан яшайди.

Унинг шон-ухрати компаниянинг корпоратив маданиятига айланган. Уолт Дисней ўзини дунё болалари учун ўзига хос эртак бунёд этиб тарихга кирган.

Женерал Моторс компаниясининг кахрамони хечқандай гумонсиз Альфред Слоун ҳисобланади, уни 20-чи йилларда гуллаб яшнаган АҚШнинг автомобил бизнесидаги биринчи ракамлн (№1) фирмага айлантирган.

У ўзига яраша кучли шахс бўлган, катта муваффакиятларга эришган. Моторс фирмасига Генри Форд асос солган катта форддир. Унинг тўгрисида жуда кўп тарих ва афсоналар юради. У иш бошлаганда деярли пули бўлмаган, аммо табиат томонидан акли ва кучли тавсифи ҳисобига шу каби юқори лавозимга эришган. Бошқа у хақидаги хикоялар ҳам бор. Унинг ҳизматчиларига нисбатан қаттиққўллиги авторитар бошқарув услуби хақида. Ушбу услуб компания учун бир неча 10 йиллар ва 3 та авлод Фордлар даврида хукмрон бўлган.

Уни..г хаётли даврида Крайслер компаниясининг кахрамони бўлган менежер Ли Якокка, уни 80 йиллар бошида тўла банкротликдан сақлаб колган. Ғарбий менежмент илмий "кахрамонларни" 3 та тойифага ажратганлар: туғма кахрамонлар, ғазабланган каҳрамонлар ва бунёд этилган кахрамонлар.

Туғма ва ғазабланган кахрамонлар ўзларининг фаолликлари, мақсад сари интилиши, кучли иродаси, энергиялиги, таваккалчиликка туғри юз тутиш қобилияти билан фарқланган. Бошқа сўз билан айтганда улар кучли шахс бўладилар.

Кахрамонлар фақат туғма бўлиб колмасдан балки улар табиатан кахрамон бўлиб қоладилар, ҳамда махсус бунёд қилинадилар. ўзокни мулжалловчи фирма раҳбарияти ўз-ўзининг сойлик мулжали асосида кахрамонларни танлайди. Булар шундай каҳрамонларнинг сифатларини ва бажарадиган ишларини ўрнак деб курсатадилар. Масалан, IBM компаниясида шундай ажойиб тарихни гапириб бердилар. Ёш ҳизматчи аёл президент Уотсонни унинг бошида сариқ рангли каска

бўлганлиги учун ўзининг корхонасига киришига рухсат бермаган, чунки корхонага кириш учун ҳар кимнинг бошида фақат яшил рангли каска бўлиши белгилланган эди. Аёл президентни таниган бўлса ҳам, унинг чиқарган қарорига содик колган.

Бу президент атрофидаги ҳизматчиларга кутилмаган хол бўлди. У ҳизматчиларни унга яшил рангли каска келтиришни сўради. Хикоянинг кахрамонини бу ерда эслаш албатта бежиз эмас. Унинг хатти-ҳаракати фирма шиорини бажаришда ҳаммага ўрнак бўлиши керак: чунки барча тойифадаги ишчи ва раҳбарлар ўрнатилган қойидаги бўйин суниши шарт эди.

Бу каби тарихлар барча кучли ташкилий маданиятлар махсулидир. Бу каби кизил ходисалар хақидаги тарихлардир. Улар корпоратив маданиятни - тарбияловчи элементлар каби ижобий мнсолларда, маданиятни ўргатувчи элементи сифатида - ўтмиш хатоларини эслаш ва уларни бартараф этишда муҳимдир.

13.4. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ ҚАНДАЙ САҚЛАНАДИ ВА ҚАНДАЙ ЎЗГАРАДИ.

Ушбу охирги мавзуда биз туртта масалани кўриб чиқамиз:

1. Фирмада бунёд этилган ташкилий маданият қандай сакланади ва кай тарзда ушлаб турилади?
2. Ҳизматчи шахсига ва унинг меҳнатига қандай маданият ўзаро таъсир кўрсатади?
3. Ташкилий маданиятни интернационализациялаштириш.
4. Ташкилий маданиятни ўзгартириш эхтиёжи качон пайдо бўлади?

Ташкилий маданият қандай сакланиб колинади.

Ташкилий маданиятнинг элементларини ва уларни бунёд бўлишига ва ушлаб туришига кўмаклашадиган омилларга тавсиф бера туриб, биз асосий масалани юқорида кўриб чиқдик. Яъни, масалани бир томони

қолди, уни алоҳида аҳамиятга эгалигини ҳисобга олиб, ушбу мавзуда алоҳида таҳлил қилиб, кўриб чиқамиз. Бу масала менежментнинг кадрлар сиёсатини фирмадаги мавжуд кооператив маданиятни саклаб колиш ва тараққиёт топтириш роли хақидадир. Фирма менежментини муҳим масаласи бу шундай кадрларни тарбиялаб етказишдаки, уларда ўрин олган меҳнат муносабатларини тўла қондира олиши, рухиш муҳитга тўғри келиши ва фикр юритиш усулига мос бўлиши керак. Шундай қилиб муаммолар қўйидагилардан иборат:

1. Фирмага мос келадиган одамни ишга қабул қилиш.
2. Ушбу одам фирмадаги мавжуд ташкилий маданиятга кўникиши учун зарур шарт-шароитлари яратиб бериш. Кучли маданиятга эга фирмаларда менежмент кадрлар билан бирга ишлаш учун махсус усул ва муолажалар бунёд этилади.

Тўлалигича бу каби муаммоларни ечиш иккита босқични ўз ичига олди:

1) Танлаб олиш босқичи;
2) Ҳизматчиларни кўникиш даври.

Биринчи босқичнинг мақсади етарли билимга ва қобилиятга эга фирмадаги ишни муваффақият билан бажарувчи одамларни излаб топиш ва ишга қабул қилиш, яъни фирма ишига яхши мутахассисларни қабул қилиш. Ушбу босқичнинг яна бир муҳим мақсади одамларнинг ташқи маданиятига тўғри келадиганларин мутахассисларни танлаб олиш. Одатда кадрлар билан ишловчилар ўз фирмаси хақида ишга кирувчилар учун махсус аҳборот тайёрлайдилар.

Кимки фирмага ишга кирмоқчи бўлса ушбу аҳборот билан олдиндан танишиб, ўйлаб, унда хукм сураётган қойида ва тартиблар ўзининг тавсифига тўғри келиш келмаслиги хақида фикр юргизади.

Турли ташкилотларда аниқ ишга қабул қилиш шакли ва муолажаси турличадир. Аммо улар асосида ҳамма вақт чуқур ўйланган номзодларни, фирма учун керакли бўлган

шахсларни излаб топувчи усул етади. Бунга мисоллар келтирамиз:

Проктер энд Гембл фирмасида ишга қабул қилувчилар маҳсулот сифатини тамгалаш бўлимида мураккаб сухбатлашиш жараёнидан ўтадилар.

Сухбатни олий тойифа менежерлари ўтказадилар. Улар маҳсус ўқувни ўтаган одамларни яхши танлаш усулини ўзлаштиришганлар ва улар фирманинг бош бойликларига тўғри мўлжалланган бўлмоғи керак. Ишга кирувчилар шундай сифатларни кўрсатиши керакки катта хажмдаги ишни яхши бажариши, муаммоларни олдиндан кўриши ва тушуниши, аналитик фикрлар ва амалий натижалар чиқара олиши керак.

Проктер энд Гэмбел компанияси бу масалада бошқача вазиятни эгаллайди. Улар учун энг устивор сифат бу ишга кирувчининг фирмани хаёт услубига, маданиятига осонлик билан топиш мумкин. Аммо биринчи масала фирмада қабул қилинган қойида ва тартибларга мос келадиганларини танлашдан иборатдир".

Фирма ўз ҳизматчисидаги энг аввал унинг шахсий сифатларини, енгил характерлигини, муомалага киришиш қобилиятини ва жамоага осон қўшила олишини юқори баҳолайди.

Ташкилот маданиятини сақлаб турувчиларни танлаб олишни кўргазмали мисоли қўйидагича:

Токиодаги сугурта фирмасидаги 154та бўш иш ўрнига 1200 нафар ёш киз ва йигитлар йиғилган: филологлар, математиклар, тарихчилар ва астрономлар.

Сугурта операциялари билан шугулланадиган фирмани биологлари, филоглари, тарихчилари сизларни коникгирадими? - деган саволга кекса ишчилари биридан: -, "*Бизга мутахассислар керак эмас, бизга тоза когоз вараклари зарур. Уларга нима ёзилиши керак бўлса ўзимиз ёзамиз*", - деган жавоб олинган.

Кадрлар сиёсатининг иккинчи элементи - фирманинг ташкилий маданиятини тутиб турувчи янги ҳизматчиларни кўникиш давридир. Бу давр бажариш, мажбурият ва қойидага асосан унча осон ҳам эмас, гап шундаки, ишга қабул қилинган одам учун кўп нарсалар

янги ва кутилмаган кўринади. У ўзи кутган нарсаларни фирмадаги реал холатга, асосан биринчи вақтда тўғри келмаслигини сезиши мумкин. Бунда ҳар хил холатлар бўлиши мумкин, қачонки янги одам ўз орзу-умидларини пучга чиққанини сезиши унинг орзулари ва хукмдор ўртасидаги мувозанат ўрнатилиш жараёни - бу унинг касбга кўникиш жараёнидир. Уни муваффақиятли ўтди, деб ҳисоблашади, качонки янги ҳизматчи маълум вақтда ўзини эркин сеза бошласа: ўз ишини яхши бажараётганини кўрса, ҳамкасблари унинг тенг ҳуқуқлилигини ва қобилиятини сезсалар, ва нихоят раҳбарият ундан хурсанд бўлса, яна бир зарурий омил фирмада қабул қилинган хукл нормаларини ижобий қабул қилиши ва баҳолаши, уларни бажаришга тайёрлиги.

Фирманинг менежмент шароитига мослашибен ўтиши, шуҳратига сезиларли таъсир кўрсатади. Бу рағбатлантириш тизими чора тадбирлари бўлиши мумкин, улар янги ҳизматчиларда янги ишга жойига нисбатан ижобий муносабат - уйғотади. Менежмент тўғрисида-тўғри таъсир қиладиган бутун бошли услуб ишлаб чиқади, маҳсус (ўқув курсларини бунёд этади) ижтимоий-рухий тавсифга эга ўқув курсларининг янги ҳизматчиси ташкилотда ўрганиб қолиши учун зарур сифатларни эгаллайди.

Мисол: Хитачи компаниясига барча ишга кирганлар икки ой давомида вазифага кириш олдидан расмий курсни ўтайди. У янги ишга кирганларни менежмент фирманинг ишлаб чиқариш технологияси билан таништирилади. Унинг асосий мақсади - ишга кирувчилар ситқидилдан Хитачини учта тавсифли маданиятини ўзлаштириб олишларидир: қамкорлик нафаси, келажакка ишониш сезгиси ва содиқ ишлаш зарурлигини англаш.

13.4.1. Корпоратив маданиятнинг ҳизматчи шахсига ва унинг бажараётган меҳнатига таъсири.

Мавзунинг бутун давомида тез-тез такрорланадики, корпоратив маданият ташкилот фаолиятида муҳим, ўрин

қисмда биз қуйидаги саволни қўйиш ва жавоб бериш орқали муаммони аниқлаштирамиз. Фирманинг ташкилий маданияти бир хил таъсир кўрсатадими:

1. Ҳизматчининг ўз холати билан қониққанлигига;
2. Унинг меҳнат унумдорлигига?

Илмий изланиш натижалари шуни кўрсатадики, маданиятиинг тенг ва бир вақтда ҳар икки кўрсаткичга салбий таъсир деярли йўқ бази бир холатларда эса бўлиши ҳам мумкин.

Бунда барча изланувчилар шундай натижага келишдики, фирмада корпоратив маданият билан ҳизматчининг ўз ишидан мамнунлиги ёки мамнун эмаслиги оралигада тўғридан-тўғри : боғлиқлик бор.

Фақат маданият ҳизмати учун шароитнинг ёқиши ва ёқмаслиги энг биринчи омил ҳисобланади. Қаердаки ташкилий маданият ҳизматчи шахсининг бойликлари мўлжалга тўғри келса, унинг талабаларини қондиришга кўмаклашадиган бўлса, одамда ишга нисбатан ижобий муносабат пайдо бўлади. Шундай қилиб, фирманинг ташкилий маданияти фақат объектив тавсифга ҳам эга, чунки у ҳар бир мисол тушунчасида алоҳида ўз аксини топади. Агар бу бир бўлса, фирманинг ташкилий маданияти ҳамма учун бир хил ижобий ёки салбий омил яратади.

Ҳизматчилар меҳнатини самарасини фирмада мавжуд бўлган ташкилий маданиятига боғлиқлиги ҳақиқатга якин эмас. Гап шундаки, баъзи бир холатларда бир қатор қўшимча омиллар бу каби боғлиқликни намоён бўлишини кучайтиради ёки ксинча камайтиради.

Изланувчилар таъкидлайдиларки, меҳнат унумдорлиги шундай ташкилотларда юқори бўладики, қачонки маданият унинг технологиясига мос келса.

Оламда махшур бўлган бир қатор корпорацияларда кучли маданият уларнинг фаолиятини муваффакияти билан ўзаро боғлиқлиги билан исбот қилинган бўлардан, IBM, Кока-Кола, Женерал Электрик ва бошқалар.

Масалан, IBM раҳбарияти компания ҳизматчилари меҳнатининг самараси биринчи навбатда ташкилотнинг

бунёд бўлганидан буён йўлга қўйилган корпоратив маданият билан аниқланади.

Япон менежментини кўплаб изланувчилари тахминан худди шундай нуқтаи назарни ташкилий маданиятнинг Япон фирмаларидаги аҳамияти хақида ҳам билдиришмокда Япон раҳбарларини ўзлари ва Ғарбнинг бир қатор олимлари "Япон ажойиботи" (Японияни хаддан ташкари иқтисодий муваффақиятини) номн билан машхур бўлган Япон фирмаларининг ташкилий маданиятининг машқур бўлган сифатларини тушунтирадилар. У жамоа ва менежмент орасидаги муносабатни ғамхўрлик ва миннатдорчилик билан боғлик деб ҳисоблайди.

Бу ерда жуда аниқ қўйидаги боғланиш кўзга ташланади: Фирманинг корпоратив маданияти ҳизматчининг ишга қониққанлиги юқори даражадаги унумли меҳнатдан келиб чиқади.

Фирма менежментини ҳизматчининг моддий ва рухий қўллаб қувватлашга жавобан ҳизматчининг талбирлари мажмуаси деб аталади.

Нихоят биз яна Япон фирмаларининг маданиятини самарадор таъсирги орқали масалага қайтамиз.

Биз томондан қайтарилган тушунтиришни бахслашувсиз деб бўлмайди. Япон ҳизматчиларининг сифатли меҳнатининг сабабига бошқа нуқтаи назарлар ҳам бор. Бир қатор замонавий изланувчилар ва шулар жумласидан баъзи бир япон олимлари таъкидлайдиларки, япон фирмаларида муносабатлар унчалик яхши эмас. Ҳизматчиларнинг фирмага бўлган садоқати уларни фирмага бўлган муҳаббати билан эмас, балки уларга анча ёшлигидан сингдириб келинган бўйин суниш ва жамоатчилик ҳис туйгулари корпоратив маданиятини бунёд этиш ва ушлаб туришнинг асоси ҳисобланади. Ушбу кўриб чиқилган нуқтаи назарани исбот қилиш учун етарли далиллар мавжуд.

Масалан: япон фирмаларида хуфёна (аноним) олиб борилган анкеталар японларни ўз ишига қизиқканлиги ва фирма фойдаси учун меҳнат қилишга тайёр, деган фикрлар ўз исботини топмаган. Япон ишчилари шуни тасдиқлайдиларки, фирмадаги баъзи бир раҳбарлар

ўзларининг муовунларини ёмон кўрадилар. Менежментда эса, фавқулотдаги муносабатларнинг белгилари кўзга ташланади. Баъзида эса саводли ёшлар томонидан япон корпоратив маданиятининг қойида ва тартибларига буйин сунмаслик холлари ҳам учраб туради.

13.4.2. Ташкилий маданиятни интернационализациялаштириш.

Фирманинг ташкилий маданиятни биринчи навбатда ўз давлатининг миллий маданиятини акс этдиради.

Шу билан бирга кўлгина йирик корхоналар ўзининг фаолият тавсифида, моҳиятида халқаро ҳисобланадилар.

АҚШ компаниялари ўзларининг фирма ва корхоналарини Европа давлатларида, Японияда, Осиёнинг янги индустриал давлатларида ва Жанубий Америкада жойлаштирган. Аксинча, кўплаб Европа ва Япония давлатлари компаниялари ўзларининг корхоналарини Америка ва бошқа давлатларда жойлашган.

Ғарбий пшлаб чиқаришнинг интернационал тавсифи ва менежменти яна шундай ҳақиқатни эслатадики, бир давлат компаниялари ўз товарларини бошқа давлатларда сотади.

Янги географик ноҳияга кириб бориш ва у ерда ўз компаниясини, корхонасини ёки фирмасини жойлаштириш компания менежменти олдига: компаниянинг корпоратив маданиятини корхона жойлашган давлатнинг миллий маданияти билан бирлашишини макбул вариантини кандай излаб топиш мумкин, деган муҳим масалани ўз олдига кўяди.

Менежмент назариясида ушбу масаланинг қуйидагича умумийлашган шаклда кўриш мумкин. Ҳизматчига нима кўпроқ таъсир кўрсатади: фирманинг корпоратив маданиятими ёки миллий маданиятми?

Изланишлар шуни кўрсатадики, миллий маданият кучли омил эканлигини исботлади. Япон фирмасидаги раҳбарлар ҳизматга кўпроқ ёш Японларни олишни

афзал кўрадилар, чунки улар ўзларининг миллий маданиятини олиб борувчилар ҳисобланадилар.

Бош компания менежменти икки йўл билан олиб борилиши мумкин:

1) Ўз филиалларини яратишдаги корпоратив маданият ва ерли миллий маданиятга асосланган космополитлаштирилган маданиятни бунёд этиш.

2) Ўз маданият бойликларида кучли устуворликни мўлжал қилинган иш.

Кўпчилик холларда биринчи йўл танлаб олинади. Филиал корхоналарда бош компанияларда хос, аммо у ёки бу ўзгаришли ва бегона давлатларга хос хусусият, одат ва тавсифларни ўз ичига олувчи бошқарув қойидаларини олувчи маълум усуллар тизими ишлаб чиқилади.

Масалан, Япония компанияларининг АҚШда яратилган филиалларида Яониядаги бошқарув услубларидаги муносабатларни сақлаб колганларида жуда паст самарали бўлишлари мумкин эди. Бу деганики, америкалилар ва бошқа миллатга мансуб шахслар Япон корпоратив маданиятига "Тоза кўринишда" кўника олмас эдилар.

Худди шу каби муаммолар АҚШда, Ғарбий Европа, Лотин Америкаси давлатларида ва Шаркий давлатларда ўз компания ва корхоналарини куришларида туради, чунки уларнинг миллий маданиятлари Европа маданиятидан катта фарқ қилади. Натижада бу корхоналарда корпоратив субмаданият пайдо бўлади, биз уларни юқорида *космополитлаштирилган*, деб атадик.

IBM раҳбариятининг ифтихор мавзуси бўлиб "IBM"нинг давлатларда жойлашган турли ташкилотлардаги "Нафаси" ҳисобланади.

IBMнинг корхона, фирма ва филиалларини унга ўхшаш корхоналар орасидан маданият элементлари билан фарқлаш мумкин: ҳизматчилардаги юқори касб тайёргарлиги, меҳнат интизоми ва энг муҳими якка шахс фаолиятини мўлжалашдир.

Замонавий менежмент янги аҳборот даврига кириб келмоқда. Шунга кўра корпоратив маданиятни

интернационализациялаштириш, уларни бегона давлатларнинг миллий маданияти билан бўлган ўзара муносабати катта аҳамиятни кашф этмоқда. Ғарбда ҳам, Шарқда ҳам бегона халқ қойидаси, одоби, Хаёт тарзи ва Нихоят тилини билиш ҳар-қандай гуллаб яшнаётган компаниянинг бизнесини ажралмас бир қисми ҳисобланади. Акс холда компания катта молиявий йўқотишларга дуч келиши мумкин. Бунинг учун бир неча мисол келтирамиз:

Америка фирмаси ўз маҳсулотини Лотин Америкада сотишда катта зарар кўрди. Бу ажабланарли эмас, унинг маҳсулотини номи испонча "Нефт эшаги" деган маънони билдирар эди. Худди шундай Россияда ҳам "Бардак" номли дастгохларнн сотишдан ҳам омад келмади.

Шунингдек швед бозорида "Энема" номли товарни сотишда муваффакиятга эришмади, чунки у ердаги тилда бу "Клизма" маъносини билдирар экан.

Миллий ва корпоратив маданиятнинг хусусиятларини ҳисобга олиш менежментнинг бошқа давлатлардаги мижозлар, маҳсулот берувчилар билан ўзаро муамала қилишда ва музокаралар олиб боришдек сохада ўта муҳимдир.

Музокараларни муваффокиятли бўлиши битимни ҳар иккала томон учун манфаатли бўлишига эмас, балки уларни олиб бориш одобига, ҳар иккала тарафнинг бир-бирларини тўғри тушинишига ҳам боғлик. Масалан, Америкалик менежерлар, Японияликлар билан олиб бориладиган музокараларда катта қийинчиликларни бошдан кечирадилар. Бу эса Япония ва АҚШ ўртасидаги миллий маданиятдаги мунособатларнинг ўта бошқача услубда эканлиги билан фарқ қилади. Япон бизнесменларининг муомала тили силлик, ширин сўзли, химояли ва қандайдир даражада икки маънолидир. Ишчанлик муомала услубига эга америкаликлар ўзларининг япон ҳамкасбларнинг нимага ўзлари учун самарали бўлган таклифларни рад этишларида кўпинча тушинмайдилар. Япон менежерлари, ўз навбатида, америкаликларнинг очиқ услубдаги музокараларида -

тажавускорлик, зўрлаш ва баъзида махфий калбакиликни сезадилар.

13.4.3. Ташкилий маданиятнинг ўзгариши.

Фирманинг ташкилий маданиятини муҳим белгиларидан бири таркиб топган элементларнинг барқарорлигидир. Бу хусусият шуни тасдиқлайдики, маданият ўзгаришларга қийинчилик билан бўйсунади. Бу каби фараз қилишларни ғарбий менежмент тажрибаси тасдиклайди.

Амалдаги корпоратив маданиятни ўзгартиришга қўйидаги омиллар тўскинлик қилади.

1. Фирманинг ташкилий маданияти кўп йиллар давомида бунёд этилади. Унинг илдизлари бирламчи танланган бойликларга чуқур кириб боради, уни йилга ўтишида ўз ҳизматчилари ва кўпдан буён ишловчилар ёки уларнинг ўринларга келувчилар кўллаб қувватлайдилар.
2. Ташкилий маданиятни кўллаб қувватлашга фирманинг деярли ҳамма менежерлари ўзлари сафарбар қиладилар. Уларнинг ҳамма ҳаракатлари маданиятнинг барқарорлигига тўғридан-тўғри йўналтирилган: эълон қилинган фирманинг вазифаси, раҳбарият фалсафа ва сиёсат, фирмада қабул қилинган раҳбарлик услуби ва ҳизмат хулки қойидаларн, баҳоланадиган кўрсаткичлар, сннгдирилган дунёкарашлар ва нихоят кахрамонлар, анъаналар ва хоказолар.
3. Ташкилий маданиятнинг ўзгаришга тўскинлик қилувчн кучли омил - бу фирмади қабул қилин қойидалар ва кадрларни лавозимларга ллжитишдир. Фирмага ишга кирувчи одам уни ўзи учун тўғри келадиган ташкилот деб билади. Сўнгра унинг маданиятига мослашади ва маълум бир вақтида ўзини хузур-халоватда сезади, яъни унда кўникиш хосил бўлади.

Кўплаб фирма раҳбарлари юқори лавозимларга ўзларида кўп йиллар мобайнида ишлаган ҳизматчиларни танлашни афзал кўрадилар, чунки раҳбарлар уларда фирманинг камол ишидаги одатларини сақлаб қолиш кафолатини кўрадилар.

Мавжуд маданият қойида буйича, кучли ҳисобланади, у янги одамни ўзига кўннқтиради ёки сиқиб чиқаради.

Юқорида айтиб ўтилганлар ташкилий маданиятни ўзгаришини қийинлиги тавсифга тааллукли эди, аммо унинг имконн борлигини инкор қилмайди. Изланувчилар шундай натижага келдиларки, фирманинг ташкилий маданиятини ўзгатириш мумкин, качонки бунга зарурат туғилса.

Бу биринчи навбатда ташкилот бошидап кайдандир кучли орзуси кечса, унинг хаёт кабилияти хақида сўз кетса, менежмент амалиётида шу каби холатлар билан тўқнашиш мумкин. Массалан, бош нстеъмолчини йўқотиб қўйиш, рақобат кўришида мағлубиятга учраш, ўз ўрнини технология бўйича бозорда берибкўйнш, кутилмаган молиявий йўқотишлар ва нихоят банкротга учраш. Фирма, раҳбарининг бошидан кечираётган холати ушбу вазиятда унинг фирмадаги маданиятнинг тўғрилигига гумон туғдиради ва уни тезрок ўзгартириш чора-тадбирини излашга мажбур этади.

Агар ушбу инкироз кўпчилик ҳизматчилар томонидан хақиқий фирма хаётига келган хавф, деб билса, раҳбарият менежмент таркибини ва фирманинг ташкилий маданиятини қайта қуриш учун олиб борилаётган чора-тадбирларни улар томонидан қўллаб қувватланишига ишонса бўлади.

Ёш компанияларда ёки заиф ташкилот маданиятига эга компанияларда ўзгаришлар йирик компанияларга қараганда тезроқ ва кам сарф хажаратлар билан амалга ошиши мумкин.

СТЕФАН РОББИНСНИНГ МАСЛАХАТЛАРИ.

Жадвал 10

1. Юқорн раҳбарлар ўзгарншларниинг хақгўй тарафдорлари номидан гапирмоғи ва уларнинг ахлоқлари атрофдагилар учун ишончли бўлмоғи керак.
2. Янги хикоялар афсоналар, асосиятларни яратишлари ва уларни эскилари билан алмаштиришлари зарур.
3. Жамоада янги ғояларга эга одамларни излаб топиш, рағбатлантириш ва қўллаб қувватлаш жуда муҳимдир.
4. Ташкилотдаги хукм сураётган кадрлар сиёсатини келажак маданиятига қарши бўлган ҳизматчилар фикрини ижобий томонга ўзгартириш.
5. Фирмадаги қайтақуришни қўлловчи шахсларни моддий рағбатлантириш муҳимдир.
6. Фирмадаги ёзма қонун қойидаларни ва ахлоқ меъёрларини расмий қойида ва ўрнатмалар билан алмаштирпш ва улар бажарилишини доимо иазорат қилиш зарур.
7. Кадрларни мақсадга мувофиқ равишда саралаш ҳисобига амалдаги субмаданиятни кенгайтириш.
8. Янги маданиятни бунёд этишда барча жамоа унда ўзини иштирокчи деб сезиши ва раҳбарларга ишонч билан қараши керак.

Қўйидаги жавдалда машхур америкалик олим Стефан Роббинснинг корпоратив маданиятнинг муваффақиятли қайтақуриш муаммоси бўйича саккизта маслахати келтирилган (агар бу каби қайтақурнш зарур бўлса).

МУҲОКАМА УЧУН САВОЛЛАР.

1. Матнда берилган тушунчалардан фойдаланиб "Ташкилий маданият" тушунчасини тавсифлаб беринг.
2. Фирмада ташкилий (корпоратив) маданиятни қандай омиллар белгилайди? У қандай вазифаларни бажаради?

3. Ташкилий маданиятни очиқ ва ёпиқ турларга бўлиниши асосида қандай ўлчамлар ётади?
4. "Кучли маданият", "Заиф маданият" тушинчаларини тахлил қилиб беринг. Иловада берилган қўшимча материаллардан фойдаланинг.
5. Ташкилий маданиятнинг туэилишидаги 1 ва 2 гурух элементларини тавсифлаб беринг. қандай аниқлашлар билан бу тушунчалар бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши мумкин.
6. Ташкилий маданиятни туэилишидаги 3 гурух элементлар нимани ифодалашини. гапириб беринг. Намойиш қилиш учун 2-3 та элементларни танлаб олинг (улар туғрисида тўлароқ сўзлаб беринг).
7. Иккита муаммонинг ўзаро муносабатларини кўриб чиқинг: биринчиси корпоратив маданиятни сақлаш бўлса, иккиичиси фирмада кадрларни ёллаш. Улар орасида қандай боғлиқлик бор? Агар боғликлик бўлса, унда у қандай? Самарали натижа олиш учун нима қилиш керак?
8. Фирманинг ташкилий маданияти қўйидагиларга қандай таъсир кўрсатади? Ҳизматчининг ўз ишидан мамнунлигига-ми; унинг самарали меҳнатигига ми?
9. Корпоратив маданиятининг интернационализация-лаштирилишини қандай иккита йўлини халқаро корпорация менежменти танлаб олиши мумкин? Мисоллар келтиринг.
10. Мавжуд ташкилий маданиятни сақлаб қолиш ҳамма вақт ҳам ижобий омил ҳисобланадими? Маданиятни ўзгартириш керакми? Агар керак бўлса қандай холларда ва қандай усуллар бнлан?

ИЛОВАЛАР.

IBM даги КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ [1]

Бошқарувнинг кучли воситаси IBM корпорацияси штабининг корпоратив маданиятидир. IBMда одоб тусига

---

[1] *Мерсер Дэвид, IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, (пер. с англ.), 1991,с 192–195*

кириб қолган маданият моҳиятини қисқача ифодалаш қийин масала. Ташқаридан бу маданият ўз-ўзига ишониши гурурланишдек кўринса ҳам, ичкаридан такомиллашувга интилишдир. Уни компаниянинг шаклланиши даврида Уотсонлар пухта "Устириб берганлар", менинг фикрим буйича IBM бошқа компаниялардан фақат шу билан фарқ қилади, булар эса унга бу каби муваффакиятлар келтирган. У ярим асрдан кўпроқ даврда ўзгармай сурункали хукм суриб келган.

IBMни фараз қилинадиган ўз-ўзига ишонши энг яхши ёки хеч бўлмас бу ерда амалга оширилаётган ишларда ҳаммадан яхши бўлишига ишонч хосил қилиш орқали келиб чиқади.

Фақат шу ишонч IBMдаги барча ҳизматчиларни ўз имкониятлариии ишга солиб меҳнат қилишга ундайди. Бу принцип IBM ҳизматчиларининг ўзига хос қийматлар тузимини бир бутунлик шаклига тарафдорлигини ўз ичига олади, унда ҳаридор талаби хақиқатдан ҳам биринчи ўринга қўйилади.

Шуниси ажабланарки, IBM нинг корпоратив маданияти, миллий чегараларини кесиб ўтиб ҳам ўз қудратини йўқотмайди. IBM нинг бутун дунё бўйича тарқалган ҳар қандай идора ёки заводига кириб кўринг, унда сиз ўзингизни ўз уйингиздек ҳис қиласиз. IBM доирасида кўплаб субмаданиятлар хукм сурмоқда. Гурухлар орасида қандайдир рақобат ҳамма вақт мавжуд, у эса рағбатлантирилади. Ҳар бир гурух ўзининг махсус одатини ва эхтимоллик тизимини ишлаб чиқади, аммо пировард натижасида ҳамма томондан тан олинган расм бўлган қимматларни ва IBM га нисбатан кўрсатилган туғриликни устунлигига инқор бўлмайди.

БАНК АМЕРИКА.[15]

Банк Америка Шваб фирмасини 1983 йилда ўзининг молиявий операцияларини кенгайтириш мақсадида сотиб олади. Аммо компаниялар бошида бошлаб бир-бирига

[15] *Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey. 1991. p.517.*

бутқул туғри келмайдиган бўлиб чиқдилар. Банк Америка консерватив турдаги ташкилот бўлса, Шваб аксинча, анъаналарини тадбиркорлик асосида қурар эди. Швабнинг раҳбарияти ишга фақат ёрқин тадбиркор бошқа ташкилотларни қабул қилишдан қўрқадиган брокерларни излар ва қабул қилар эди. Ташкилотлар орасидаги тафовутни аниқ намоён бўлишидан бири - бу уларнинг раҳбарларини қандай машина маркасини афзал кўришларидадир. Банк Америка раҳбарлари учун тўртта эшикли Фордлар ва Бьюиклар юборилган эдилар. Шваб фирмасининг олий раҳбарлари ҳам автомобилларда юрар эдилар, фақат Ферарри ва Порше фирма машиналарида.

Шваб даромад келтирувчи ташкилот бўлса ҳам, Банк Америкаиинг хаёт тарэига киролмади. Бу масалани ечими 1987 йилда, Чарльз Шваб ўз компаниясини қайта сотиб олганда топилди.

ИККИ ТАШКИЛОТНИНГ ИККИ ХИЛ МАДАНИЯТИ

А. ташкилоти

Бу ташкилот ишлаб чиқариш фирмасидир. Бу фирмада ҳизматчиларни бажарилиши бўлган кенг тармоқли қойида ва фармойишлари мавжуд. Ҳар бир ҳизматчи ўзининг фаолият мақсадига мос бўлган шахсий режасига эга. Раҳбарлар ҳизматчиларни режадан оғмасликларини қаттиқ назорат қиладилар. Барча масалалар юқори раҳбарият томонидан хал этилади. Фирмада ўзаро муаммолар расмий каналлар орқали амалга оширилади. Бунга сабаб менежмент ўз ҳизматчиларини халоллик ва тартибликларига ишонмайди, фирмада бевосита назорат кенг тарқалган.

Менежер ўэ ҳизматчилар фирмага ўзларининг меҳнат фаолиятларини бошланишида ишга кирадилар ва у ерда нафақа ёшигача қолиб меҳнат қилишни, ўрнатилган қойидага ҳизмат зинасидан кўтарилишини афзал кўрадилар.

Фирмада шундай сифатлар: тиришқоқлик, тўғрилик, жамоатчилик, хатога йул қўймасликка, ҳаракат қилиш кабилар қадрланади ва рағбатлантирилади.

Б. ташкилот.

Бу ташкилот ҳам ишлаб чиқариш фирмаси, аммо унда кенг тармоқли қойида ва фармойишлар йўқ. Ҳизматчиларга катта хурмат ва ишонч билан қаралади. Шунинг учун юқоридан назорат деярли йўқ. Масалаларни эркин холда хал қилишни рағбатлантирилади. Агар ҳизматчи ўз раҳбарини маслахати, йул-йуригига муҳтож бўлса, у уларни тезда олиш имкониятига эга. Фирма раҳбарияти қўшимча ижтимоий имтиёзлардан фойдаланмайдилар.

Ҳизматчиларни у ёки бу фаолиятида ўз қобилиятларини намоё этишга хохиш ва ҳаракатлари рағбатлантирилади. Одамлар тавсифидаги ташовутларга табиий холат деб қаралади. Бўлим бошлиқлари фақат ўз бўлимларини яхши ишлаганлигини учунгина эмас, балки ишни бошқа бўлимлар билан мувофиқлаштиришни яхши билганлари учун моддий мукофот оладилар.

Ҳизмат зинасидан кўтарилиш ва бошқа такдирланишлар учун ҳизматчининг тавсифи, хулқи ва одатларидан қатъий назар, ишдаги муваффақиятли асос ҳисобланади (агар охирги хусусиятлар салбий бўлмаса).

ЗАИФ МАДАНИЯТ[16]

Заиф маданиятни қуйидаги белгилар асосида билиб олиш мумкин:

- Қийматлар хақида аниқ тушунчаси ва қандай қилиб маълум тармоқларда, вазиятда ёки аниқ бир ишда муваффақиятга эришиш ишончини йўқлиги. Ожизликни такалиб бориши, бундан кўтарилишни ягона йўлининг киска муддатли ишлаб чиқариш мақсадларини ўрнатиш деб биладилар, ўзоқ муддатли мақсадлар умуман йўқ, корхона ҳар томонлама камраб олган фалсафасига эришиб бўлмайдилан бойлик деб қарайдилар.

---

[16] *Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. (пер. с нем.) – М.: 1992. с. 31–33.*

- Умуман олганда, маданият бойликлар ва ишонтиришларга хақида фараз қилишлар мавжуд бўулиб, аммо хозирги дакикада нима муҳим ва таъсирчан ҳисобланиши хақида ўзаро келишувнинг йўқлиги. Шу сабабли ўринбосарлар орасида жанжаллар ва "корхонадаги кучлилар" орасида махфий курашлар юзага чиқиши мумкин.
- Ташкилотнинг айрим қисмлари ўзаро келишув қобилиятига эга эмаслар: асосан турли нуқтаи-назарлар бору, аммо бир бутун кўринишда эмас.
- Етакчи шахслар пайдо бўлишади ва ҳаракат қилишади, фақат кўпроқ қизиқишни сундириш учун ва нима муҳиму, нима муҳим эмас масаласида умумий тушунча оммавий бўлиши учун хеч нима қилмайдилар.

Ҳизматчиларга берилган хуқуқ муваффақият келтирса, улар тадбиркор сифатида такдирланадилар, агар муваффақиятсизликка дуч келинса, хулк бузар сифатида жазоланадилар.

Бу холатлардан ташқари улар даврида ҳизматчилар онгсиз равишда янглишишга ва ўзига ўзи ишонмаслик холатига киритилишларидан ташқари, ишлаб чиқариш афсоналари ҳам хукм суради. Уларни "кахрамонлари" қаттиқ кўллик, одобсизлик ва айёрликлар билан фарқланадилар.

КАТО МАНСАБИ[17]

Фирма ичкарисидаги ўзаро муносабатларга тушуниб етиш бу инкор қилиб бўлмайдиган қонун сифатида кўйидаги меъёрни қабул қилиш демакдир: ҳизмат поғонасидан кўтарилиш инсонни қобилияти, чаккончлиги ва меҳнат муваффақиятига эмас, балки ёши ва иш стажига боғлик. Аммо бу сифатлар албатта қўшимча сифатида аҳамиятга эга.

Фирмаларни бирида менга таниш ҳизматчи-мен уни Като деб атайман, 42 ёшга етганда бошқарув бошлиги

---

[17] *В.Цветов. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М.: 1991. с.160.*

лаҳозимига тайниланди. Хеч ким учун махфий эмас, у янги ишга хеч қандай қобилиятн бўлгаи эмас. Буни Катоии ўзи ҳам яхши биларди. Мен фирмага качон кемайин, Катоии ойна олдида, креслода хеч қандай ўзгаришсиз қўлида газета ёки журнал билан ўтпрганнни кўрар эдим.

Ҳамма ишни Като учун унинг 32 ёшли ўринбосари хеч қандай гумонга ўрин йўқ қобилиятли, серфаолиятли инсон - Исии баҳарар эди.

Бир марта журъат қилиб, япон этикетини бузиб тўғридан-тўғри Катодан, - *Нима учун фирма унинг очиқдан-очиқ шисиялигини кечирди ва бошлиқ қилиб Исиини тайинламади*, - деб сурадим. У - "*Мен жаноб Исиидан каттаман ва шунинг учун бошлиқ деб тайинландим*",- деди Като. Вазифа зинаси бўйич. ёши билан кўтарилиш балки, иқтисод бўйича ўзини-ўзи оқламас деб рози бўлди Катто аммо, фирма йўқотишларини ходимлар орасида яхши рухий иқлим яратиш ҳисобига тўлдириб олади. Хеч ким ўз ҳизматдошини рақиблик қилиб ҳизмат зинаси бўйича қувиб ўтмайди. Фирмада кадрлар барқарорлиги сақланиб қолган. "*Ва энг муҳими* - деди Като, *ўринбосар Исиини жаноблари албатта ёши ва стажи мени ўрнимни эгаллаш учун вақти келиб мувофиқ бўлади, шунинг учун ҳам тинч ишлаб юриши*". Менга Исиини билан ҳам сухбатлашиш имкони туғилди. У ўз бошлигинн сўзларини такрорлади холос.

Катога ҳизмат зинасидан яна ҳам юқорироғи туғри келса у нима қилади? Япон социологларидан бири ажойиб тушунчани жорий қилди, у билан Катога ўхшаган ҳизматчилар номланади: "*Мадогивано дзоку*" бу ўзбекчасига "Дераза олдида ўтирувчилар авлоди" деган маънони билдиради. Катони вазифасидан четлатишар, салмоқли ойлик белгилаб, унга "маслахатчи" вазифасини юклашар, бунинг эвазига ундан хеч қандай маслахат сўрамасалар ҳам керак.

"НИССАН" ФИРМАСИДАГИ САСАКИ.[18]

12 йиллик умумтаълим мактабини тугатиб, Хироси Сасаки автомобилсоз фирма "Ниссан" қошидаги техник ўқув юртига ўқишга кирди. Уни тугатгач, Оппама шахридаги автозаводнинг штамповка цехига ишга келди. "Ниссан" фирмаси "оиласи" Сасакини ўз бағрига олди, яъни унга доимий ишчи номини берди. Бу Сасакига *"ниндзе"* - ота-она муҳаббати ва ғамхурлигини таъсис этди, дегани эди, Сасаки эса бу каби ғамхурликни ва муҳаббатни қабул қилиб, ўзининг мунтадорчилик бурчини бажариш билан қайтаришга рози бўлди. Аммо фирманинг ғамхурлиги фақат иш бериш билан чекланиб қолмади.

Сасаки "Ниссан" фирмасида ишловчи қизга уйланди ва бўйдоқлар ётоқхонасидаги фирмага тегишли бўлган уйга кўчиб ўтди. Уй учун ижара ҳақи оила ойлигини даромадини 6-7 фойизидан ошмас эди. Иккинчи боласи тугилганидан кейин Сасаки шахсий уйга эга бўлишга қарор қилди. "Ниссан" фирмаси ўзининг кўчмас мулк билан шуғулланувчи филиали орқали Сасакига арзон нархда ер сотиб олишга ёрдам қилди.

Фирма Сасакига анча арзонлаштирилган "Ниссан Сани" маркали енгил машина ҳам сотди. Сасаки завод қошидаги спорт залидан фойдаланади, унинг хотини эса фирманинг маданий марказида жойлашган икебана курсига катнайди.

Галки Сасаки: фирма унинг меҳнатини ноҳақлик билан баҳолаётганлигини ва Сасаки учун қилинаётган ижтимоий талабларга бўладиган ҳаражатлар - бу унинг маошининг тўланмаган қисми эканлигини сезаётган бўлса керак, "Ниссан" фирмасининг маҳсулоти қийматида маошга тўғри келадиган қисми фақат 7%, Америкапинг "Форд" компаниясининг маҳсулоти қийматида бу кўрсатгич 30% ташкил қилади, шундай бўлса ҳам "Форд"ни хўжаинларини ортиқча сахийликда айблаш тўғри бўлмаса керак.

---

[18] *В.Петров. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М.: 1991, с.160.*

Сасаки учун унинг бажараётган меҳнатини эксплуатация қилинишини шунчалик катталигини билмайди. Унга фирма кўрсатган ғамхурликни унитиши қийин албатта. Шунинг учун ҳам Сасаки ўзини фирмага бўлган содиқлигини саклаб қолади. У биладики, фирмага содик бўлса автомобил чиқарилиши қисқарган холда ҳам уни ишдан бўшатишмайди.

Сасаки яна бир нимани билар: фирмада юқори ишлаб чиқариш савияси қанча ўзоқ сақланса, унинг ва оиласининг фаровонлиги шунчалик ўзоқ давом этади. Сасакини муҳокамаси табиий: *"Мен, ҳар бир фирмада бунёд этиладиган автомобил учун жавобгарман. Агар менга "Ниссан" фирмаси ишлаган автомобил қандайдир нуксонга эга, деган хабар келса, мен бунда ўзимнинг шаҳсий айбим бор, деб биламан".*

Сасаки ва унинг оиласига қиладиган ғамхурлик фирмага катта пулларга тушади. Аммо бу "ходимларга қилинадиган ҳаражатлар" боқий қарздор Сасакини қарама-қарши ғамхурлиги билан ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сони ва сифати билан оқланмайдими?

УОЛТ ДИСНЕЙ[19]

Уолт Дисней компанияси учта катта бўлимдан ташкил топган. Булар: киностудия, истеъмолчилар учун товарлар, кўркам боғлар. Улар ичида ўқувчи учун таниш тармоқ-Калифорниядаги, Флоридадаги, Япониядаги Дисней боғлари. Ушбу тармоқ мисолида ташкилот менежментини "Дисней образи" номини олган шаклланишини кўриб чиқамиз. Агар сиз ёзда Дисней Ленддан иш олмоқчи бўлсангиз, энг яхшиси сизга раҳбариятдан кимдир ёки ҳизматчилардан бири тавсия қилиши керак. Компаниянинг фикрича, ходимлар орасидага алоқа ишга нобоп қисмларни қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради. Шундай сунг, сизни 2-3 та етакчи менежерлар билан бўладиган сухбат кутади. Энг кераги, сиз компаниядаги стандарт бўйингиз, ташқи

[19] Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey. 1991. p.588.

кўринишингиз, вазнингиз, қоматингиз, юзингизни ранги ва тишлар ранги билан туғри келишингиз керак. Тасодиф эмаски, Дисней Ленда кўпчилик ҳизматчилар - бўйдоқ, маласоч эркаклар; турмуш қўрмаган, малласоч, косметик камчилигисиз, ўрта бўйдан юқори аёллардир.

Янги ишни ўқитишнинг энг муҳим қисми бу улар томонидан ташкилот "тилини" ўзлаштиришдир. Бу ерда ҳизматчилар йўқ, фақат театр актёрлари мавжуд. Одамлар иш билан эмас, балки спектакл билан бандлар. Боғда қолувчилар - булар мехмонлар, соқчилик ҳизматчилари, тартиб эгалари, униформалар, костюмлар ва бошқалар.

Турган гапки, янги ҳизматчилар компанияни тарихини, фалсафасини "спектакл ла ўйнашини" қойида ва усулларини ўрганадилар. Энг муҳим диққат эътибор шундай холатни англашга, яни "Диспей Лендга келувчилар ўзларинн кўнгилда бола деб сезишига қаратилади. Бу каби машқдан кейин Дисней Ленд ҳизматчилари ўзларини сахнадаги актёрлардек ҳис қиладилар ва ўз ролларини оператор ғилдирагини кўзатишдан бошлаб, то Дональд Дакгача (Donald Duckбу учта машхур ўрдакчаларни бобосини номи) сидқидилдан бажарадилар.

ЭМ СИ АЙ[20]

Бил МакГован компаниясига 1968 йилда асос солди. 1989 йили фирма 6,5 млрд. долларлик йиллик айланма ва 619 млн. долларлик даромадга эга эди. Кўпчилик омадли тадбиркорлар тартибсизликдан ташкилотлар бунёд этган бўлсалар, МакГован барча тадбирларни ишлатиб ташкилотдан тартибсизликни яратади.

Компаниянинг мада..ияти, уни бунёд этувчи одамнинг ҳизмат холати, унинг компанняга соднқлиги биринчи даражали эмаслигига ишонтиради. Ундан афзалроги фирмани ташлаб кетаётган ҳизматчилар, агар ўзлари учун бошқа иш жой топган бўлсалар, улар сотқин

---

[20] *Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey. 1991. p.589.*

деб ҳисоблашмайдилар. Улар билан келажакда ҳам яхши муносабатлар сақлаб қолинади.

Уолт Диснейда Дисней Ленд ҳизматчиларининг андозалаштиришга сарф қилинадиган куч қувватни ЭмСиАйда одамларни камёб хулққа эга бўлишлари учун қилинадиган ҳаракатларига тақдирланиш ўрнида сарфланади. Фирма ўзининг ҳизматчиларини ўз хулқ атворларида бутунлай озод бўлишини хохлайди. МакГован ҳизматчиларни стандартлаштирилган қойида ва муолажалар тарафдорлиги хаёлига келганда, у мийигида қўлиб қўяди. У компаниянинг ҳар йили ўтказиладиган умумий мажлисларида: *"Менга маълумки, кимдир қойдалар тўпламини ёзишга интилмоқда, майли интилаверсин. Мен бир кун унинг кимлигин биламан. Уни кимлигини билганимдан кейин, шу захотиёк уни ишдан бўшатаман"* деган сўзларни тақрорлашни ёқтиради.

"ШАЙТОНЛАР МАКТАБИ"[21]

Хали тун эмас, аммо тонг ҳам эмас. Вироз ёришган осмонга ҳар томонга чопиб тарқалиб кетаётган Фудзиямларни настда, водийда қоп-қоронгу зимистонлик Фудзиномня шаҳрининг куча фанарларини ўзун чизиқлари билан чизилган. Бу ерда кечаги осмон билан янги кун чегарасида соқинлик ҳаракатсиздир. Ясси тог этаклари бирдан ашула билан тўлди. Кучли динамиклардан қўшиқ эшитила бошлади:

Шайтон-Фельдфебел арталаб турт-яримда қўшиқ қўйлашни талаб қилмоқда.
Биз унинг севган маршини кўйлаймиз.
Бизнинг овоз қасамётга ўҳшаб
Биз судралиб юрган
Дузахнинг тагигача бориб етсин.

Эркаклар аскар кийимини эслатадиган кийимда бинодан югуриб чиқиб майдондан бир қатор ўрин олдилар.

---

[21] *В.Цветов. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М.: 1991, с.143–148.*

Кейинроқ "Шайтонлар" мактабининг инструктори Акио Ивата интервьюда менга *"Сиз хақсиз биздаги ўқитиш армия хизматини эслатади, аммо бизнес - бу уруш-ку"*- дейди.

Майдонда 220 киши, талабаларнинг навбатдаги оқшоми. Ҳаммалари саноат ва савдода фирмаларининг 102 йиллик иш даврига эга ўрта бўғин хизматчиларидир. Мактабга қабул қилиш қойидалари талаб қилганидек, жисмонан соғлом ва жисмоний тайёргарликка эга.

Фирмалар ўз хизматчиларини ҳар бирига мактабда 13 кун бўлиши учун минг доллар тўлайди. Бир йилда мактабда беш минг одам ўқиб чиқади.

Уларнинг қаторда қотиб тўрганларида ҳар бирининг курткасида мактабда ўқитиладиган фанларининг сонига мос 17 та "Шармандалик лентаси" осиғлиқ турибди. Имтихон ёки синов топширилдими, лентани олиб ташлашга рухсат берилади. Ўқувчиларнинг эрталабки жисмоний тарбиядан ва нонуштадан сўнг биринчи машғулот - "Ҳисобот тузиш". Ҳисобот ҳар куни - ўтган ўқув суткаси хақида, ҳисоботлар жилдларига солиниб, ўз хизматчисини мактабига, юборган фирмага жунатилади. Кунлар ўтган сари ҳисобот тузишга борган сари камроқ вақт ажратилади ва уни ёзиш учун кичиқ ўлчамдаги коғоз берилса, унинг мазмунига қўйиладиган талаб ошиб боради. Ҳисобот махаллий, аниқ ва тўла бўлмоғи керак.

Бошқа машгулот - телефон билан гаплашиш. Мактабда телефонда гаплашишда мулойимлик, берилганларни компьютерга киритишдагидек аҳборотли, хужумга ўтишдаги буйруқдек қисқа бўлишини талаб қилади. Икки минутда ҳар қандай қўйилган саволга жавоб берилиши лозим. Ушбу фан бўйича машқ шундан иборат.

Мавжуд 17 та фандан яна бир машгулот - "Ижобий фикрлаш" деб аталади. Умуман хеч қандай маънога эга бўлмаган 600 та сўздан ташкил топган матнни бирорта хатосиз айтилмоғи керак. Бу эса юз маротаба машқдан кейин бажарилиши мумкин.

"Шу тарзда қўл остидагиларга раҳбарлардан келган буйруқларни етказиб бериши керак" - деди инструктор.

-Бу ерда ўқиш қийинми?

-Жуда қийин.

-Энг қийини нима?

-Олинган буйруқ асосида тез ва тўғри қарор қабул қилишга ўрганиш.

-Бу ерда ўкиш ёкадими?

-Ҳа. Мактабда мақсадга эришига ўргатилади, бунинг учун барча калб ва жисмоний кучларни бир жойга тўплаш зарур бўлади."

"Бешинчи сон вазият" бунга инструктор буйруқ беради. Агар ўқувчилар фирма қийинчиликларига тўқнашганда, "бешинчи сон вазиятда" моделлаштирилган барча чора тадбирлар руйхатини ёддан такрорлай бошлайди. Бундай вазиятлар сони-қирқта.

"Хақиқий эркак кўзини қуйи солмайди "- деб бўғилиб гапиради бизнеснинг жонкуяри - Ясуо Мотохаси (мактаб директори). *Хақиқий бизнесмен тортинмасдан пешана терн чиққунча маҳсулот ишлаб чиқариш, у билан савдо қилиш учун тер тўкиб ишлашга тайёр.*

Мотохаси бу мактабни тугатганлиги тўғрисидаги тал-баларнинг битириш тантанасига тайёрланган гувохномаларни қўлига олди, ўйин карталари каби уларни аралаштирди ва стол устига ёлпиғич шаклида ёйиб қўйди ва овозининг борича:

- *Хохлаганингизни танлаб олинг, сифатини кафолатлайман.*

- *Сизнинг сифатга бўлган ишончингиз нимага асосланган?*

- *Ўқув жараёнини сўнгисида инструкторлар талабалар курткасидан ҳамма 17 та "Шармандалик лентани" олиб ташламаса, бундай ўқувчиларни фирма ишдан хайдайди*, - деб жавоб берди Мотохаси.

14 БОБ. АГРОСАНОАТ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ.

14.1 МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ СОҲАСИДАГИ МОҲИЯТИ.

Ишлаб чиқаришни бошқариш менежмент назариясининг асосий тушунчаларидан ҳисобланади. Ушбу тушунчани мазмунини тўлароқ очиш учун уни шаклланишини, тараққиетини ва бошқа тойифадаги бошқарувлар билан бўлган боғлиқлигини кўриб чиқиш керак бўлади. Ишлаб чиқариш бошқаруви муаммосига бағишланган иқтисодий адабиётни тахлили шундай натижага олиб келадики, унинг кўплаб муаллифлари бемалол бир неча тушунчалар оралигига тенглик белгисини қўядилар, ёки ҳамма вақт ҳам етарли даражада аниқ уларни ички асосини, яъни моҳиятини кўрсатадилар. Ватанимиз адабиётида унчалик аниқ бўлмаган бошқарув тушунчаси берилади, у эса қўшимча тушунчаларга муҳтождир. Хорижий олимлар ҳам бошқарувга турли тушунчалар берадилар.

"Бошқарув" тушунчасини мазмуни тизими янги, унинг учун мўлжалланган холатга кўчиришни, ишлаб чиқаришни беқарор берилган савиядан кетишига ҳаракат қилувчи, бир холатдан иккинчисига ўтувчи тизими деб қарашга мажбур қилади.

Асосан шартли учта турдаги бошқарувни ажратиб кўрсатдилар:

1. Жонсиз табиатда бўлиб турувчи жараёнларни бошқариш: машиналарни, механизмларни, технология операцияларни бошқариш. Уларни бевосита иш бажарувчи одамлар бажаради.
2. Тирик организмда кечаётган жараёнларни бошқариш, шу жумладан физиологик, биохимик, ва бошқа ўхшаш жараёнларни бошқариш.
3. Нихоят жамият (ижтимоий) жараёнларни бошқариш, янги гурухларга бирлашган одамлар фаолиятига ишлаб чиқариш сохасидаги маълум

масалаларни ечиш мақсадида таъсир кўрсатиш - бу бевосита иш бажарувчилар билан уларни жамоа меҳнати давомида юзага келадиган муносабатларини бошқариш.Бу бошқарувни асосий деб ҳисоблаш зарур, чунки одамлар ишлаб чиқаришда бунёд этувчи куч ҳисобланади.

Шу билан бирга бошқарув моҳиятини бир ҳил маънода аниқлаш мушкул ишдир. Шунинг учун бу тушунча маъносини уни ёзма тушунчаси орқали, тавсифли белгиларини келтириш ва уни ижтимоий табиатини аниқлаш орқали очиш мумкин.

Ишлаб чиқаришни (менежмент) бошқариш - бу фаол, онгли, режали меҳнат фаолиятдир. Бошқача қилиб айтганда менежментга бўлган талаб меҳнаткашларни биргаликдаги меҳнати бор жойда пайдо бўлади. Одамлар фаолияти қанчалик иқтисодий қонун ва қонуниятлар талаби билан ҳамнафас бўлса, шунчалик уларни амалий меҳнатини самаралилиги ошади.

Менежментни моҳиятини оча туриб, уни икки томонини фарқлаш зарур - техник ва ижтимоий-иқтисодий. Ишлаб чиқаришни технологик жараёнларни бошқариш, улар натижасида уларни техник томонига карашли бўлган хом ашёни, материални, яримфабрикатларни объектив хусусиятини ўзгаришга олиб келади.

Бу ерда асосан одамларни (кўриб чиқилади) ишлаб чиқариш жараёнида яратилувчи жамият муносабатлири яни - менежментни ижтимоий-иқтисодий томонини кўриб чиқилади.

Бошқарувни шакли жамият ишлаб чиқариш тавсифи билан яъни ўзаро алоқада бўлади. Ишлаб чиқариш ижтимоий мазмунини ўзгариши билан ушбу шакллар тўплана боради. Улар маълум ишлаб чиқаришни тараққиетлантириш тезлигига таъсир кўрсатади. Кенг маънода менежмент сўзи энг аввал ишлаб чиқариш мақсадга мувофиқлаштириш деган маънога эга.

Кўп усулли амалий тажриба шундай натижа чиқаришга ундайдики АСМ (Агросаноат мажмуаси)

ишлаб чиқариш бирлашмасининг фаолияти самарадорлиги фақат техник, технологик, ташкилий, режалаштириш ва бошқа омилларга (улар қанчалик илғор бўлмасалар ҳам) боғлик бўлиб қолмасдан балки сезиларли даражада иш бажарувчилар ишларнинг сифатига ҳам боғликдир. *Фаолият сифати* анча кенг тушунчага эга. Бу ишлаб чиқаришни аниқ ташкил қилиш, меҳнат жараёни аниқ маромини таъминлаш, технологияга риоя қилиш, материалларни тежаб ишлатиш, техникага хўжалик билан ёндашиш, онгли интизом, ўзаро талабчанлик холати ва ўзаро ёрдам бериш ва бошқалар.

Шундай қилиб шундай натижага келиш мумкинки - менежмент бу объектив тойифа, одамни ўзига хос фаолияти шакли бўлиб у жамиятни тараққиетининг асосий жараёнлар билан якин боғликдир - яъни унинг аъзоларнинг маълум моддий бойлик ишлаб чиқариш услубида бирлашган жамоа - меҳнат фаолиятдир.

Менежмент меҳнатни ҳамкорлик билан ўзлуксиз боғликдир. Худди у алоҳида иш бажарувчиларни бирор вазифа бажаришда бир текис ишлаши объектив заруратини талаб қилади. Бу зарурат эса ишлаб чиқаришни ўз моҳиятидан келиб чиқади. Шунинг учун менежмент одамларни биргаликдаги фаолиятига барча ишлаб чиқариш сохаларида мақсад сари йўналтирган ва ташкил этилган тавсиф беради. Ҳар қандай бошқарув тизими қўйилган улар ечиш керак бўлган мақсад ва масаладан катъий назар иккта тизимни бирлашишни билдиради: бошқарилувчи ва бошқарувчи (бошқарувни объекти ва субъекти).

Биз менежмент объекти хақида сўз юритсак ишлаб чиқариш жараёнини элементлари мажмуасининг кўз олдига келтирамиз. Бунга техник, иқтисодий ва ижтимоий элементлар киради, яъни ишлаб чиқариш самарадорлигига у еки бу каби таъсир этувчи элементлардир.

Масалан, техник элементлар ўз ичига асосан техникани, ишлаб чиқариш технологиясини, иқтисодий элементлар - режалар, молиялар, моддий рағбатлантиришлар, ижтимоий элементлар меҳнаткашларни ва уларни

жамоадаги муносабатини ташкил қилиш. Шу билан бирга бу уларни механик жамғармаси бўлмай, балки бир бутун, тартибга солинган ўзаро боғлик элементлар бирлашмаси бўлиб, тизим ташкил қилувчидир.

Шундай қилиб кўрсатилган элементлар мажмуасига биринчи навбатда ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этувчи одамлар томонидан моддий бойлик ҳаракатида ишлатилувчи меҳнат воситалари ва предметлари киради.

Аммо, одамлар менежмент тизмида - фақат унинг элементларидан бири бўлиб қолмай, балки унинг марказидир, унда ишлаб чиқариш бошқаруви ва тизимининг асосий алоқалари бирлашади.

Менежмент сохасида одамларни мураккаб ва кўпкиррали меҳнат фаолиятни икки йирик турга ажратиш мумкин: ишлаб чиқариш жараёни бевосита амалга оширувчи меҳнат ва ушбу жараёнларни бошқаришга йўналтирилган фаолият.

Одамларни биринчи меҳнат фаолияти кўриниши объект сифатида, иккинчиси эса менежмент субъект сифатида намоён бўлади. Бошқача қилиб айтганда, менежмент - бу энг аввал одамларни бошқаришдир, улар эса ўз навбатида ишлаб чиқариш воситалари билан бошқарадилар.

Менежментни бошқарувчи ва бошқарилувчи кичик тизимлари орасидаги муносабат гўёки одамлар орасидаги муносабат деб каралса, унда улар билан бошқариш - бу фақат ишловчиларни бошқариш бўлибгина колмай балки улар орасидаги ўзаро боғлик ишлаб чиқариш муносабатларига мақсадлари йўналтирилган таъсир кўрсатиши ҳамдир.

Фақат одамлар орқали, уларни амалиёти ҳисобига ишлаб чиқариш воситалари тизимнинг фаол элементлари бўлиб ҳизмат қиладилар.

Менежмент субъекти - бу барча ишлаб чиқариш савиядаги мажбурият ва ҳуқуқларга эга мунтазам, вазифавий ёки штаб бошқарувчини турли йдора, звено ва ячейкалардир.

Менежмент тизимидаги субъект қўйилган мақсадга эришиш учун қарорлар ишлаб чиқариши ва уларни

амалга оширишга мажбур. У илм асосидаги ишлаб чиқариш бошқарувини акс эттирувчи махсус вазифалар мажмуасини ечмоғи керак. Бу мажмуага изланишлар билан, лойихалаш, режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, иқтисодлаштириш, назорат қилиш ва бошқа менежмент муаммолари билан боғлик вазифалар киради. Бошқарувчи тизимни самарадорлиги унинг ташкил қилиш савиясига, турли менежмент усулларини окилона ишлатилишига ва бошқа бир қатор бошқарув объект холатига таъсир кўрсатувчи омилларга боёликдир.

Менежментнинг объект ва субъектидаги бир бирига якин, эгилувчан ва органик ўзаро алоқада ва ўзаро боғликликда бўлмоғи керак, бу эса уларни самарали тараққиётини белгилайди. Бу дегани энг аввал бошқарувчи тизимдаги барча ўзгаришлар ўз вақтида менежмент объектда ўз аксини топмоғи керак. Бу вақтда бошқарувчи тизим ўзидаги элементларда бўлиб турадиган ўзгаришларни эпйраклик билан сезабилиши зарур, ва менежмент объектни энг юқори самарадорлигини таъмин этиш керак.

Кўрсатилган ўзаро алоқада ва ўзаро боғликлик амалиетида баъзида шунда намоён бўладики, качон биз бошқарувчи тизимни кўламини кенгайтирсак бошқарув объектини ўлчамини кўпайтиришга тўғри келади. Шу билан бирга оҳиргисини ўсиши бироз секинрок механизация, автоматизация ташкил қилинишни яхшилаш ва менежмент тизими билан боғлик омиллар эвазига ўсиши бироз секинрок амалга оширилиши керак.

Шундай қилиб менежментнинг объекти ва субъекти асосий элементлари. булар ўзаро боғлик турли бўлинмалар ва ҳизматларнинг ишлаб чиқаришдаги жамоалардир.

Менежмент маълум мақсад сари ҳаракат қилувчи одамлар фаолиятида хукм сурали.

Иқтисодий ўсиш ва мураккаблашгани сари, унинг провард натижаларп борган сари кўпроқ унинг ички бўғинларига, тармоқлар ва тармоқлараро алоқаларга боғланиб боради. Бу кабн шароитларда оралик натижаларни қувват асосини сўнги натижаларини диққатдан кечириш мумкин. Аксинча, зарур диққат

эътиборни қандайдир оралиқ бўғинларига бермасдан (охирги жамғарма) меҳнат жамоаларининг катта ҳаракат ва қилинган меҳнатни самарасини пасайишига йўл қўйиш мумкин.

Шунинг учун менежментнинг асосий вазифаларидан бири унинг илм билан асосланган унинг олий мақсадини ўрнатишдан иборатдир.

Менежмент системасини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш амалиётида шундай натижага келишдики, бошқарувни олий мақсадини белгилашдаги хатоликлар унинг самарадорлигини пасайишига, баъзи бир холатларда унинг асосий йўналишини силжиганлиги - яъни ишлаб чиқаришни самарадорлигини оширишга бўлган ишончини баробар бўлишга олиб келади.

Иқтисодда қабул қилинганки " мақсад" термини гўёки қўйилган саволга жавоб, яъни ушбу хўжалик бирлиги нима учун хукм суради ёки ҳаракат қилади, нимага интилади, нимани амалга оширмоқ керак?

Хозирги даврда, халқ хўжалигини ўзоқ муддатли тараққиётида (объектив асосланган) менежментни объектив асосланган, ижтимоий-иқтисодий олий мақсади қуйидаги қойидаларни ўз ичига олиши керак: маҳсулотга, ҳизматга бўлган жамият талабида.. олинган фойда асосида меҳнат жамоаларининг, корхона мулки эгаларини манфаатини қондириш.

Келтирилган қойидалардан келинадиган асосий хулоса шундан нборатки менежментни олий мақсади мажмуа ҳисобланади. У илмий-техника, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа тамойилларни, ишлаб чиқаришни доим бошқариб туриши заруратини акс эттиради.

Шундай қилиб олий мақсадини белгилаш бу менежментни тизимини ишлаб чиқаришида биринчи кадам ҳисобланади. Менежментнинг олий мақсади ўз мазмуни билан, уни ҳаракат қилиши, тараққиёти ва тамойиллашуви ушбу мақсадга эришиш учун восита бўлиб ҳизмат қилади.

Юқорида келтирилганлар асосида биз менежмент бу кенг маънода ўзлуксиз элементлар мажмуасини энг аввал одамлар жамоасига уларни иш фаолиятларини ташкил

қилиш ва мувофиқлаштириш жамиятни маҳсулотга, ҳизматга бўлган талабни, меҳнат жамоаларини, корхона, бирлашма мулк эгаларини манфаатини қидиришдан иборатдир.

14.2 МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА УНИ АСМ (АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ) ТИЗИМИДА ИШЛАТИЛИШ ХУСУСИЯТЛАРИ.

Ҳар қандай давлат ўзининг биринчи кунларида оёққа туриш кунларида онгли, ҳар томонлама асосланган бошқарувга, барча жамиятда ишлаб чиқаришни ва ўсишни йўлга қўйиш заруриятини сезади. Бу масалада мутахассислар хулосаларича ишлаб чиқаришда бошқарув назариясини ўта муҳим эканлигини тасдиқлаш зарурияти бўлмаса керак. У сезиларли даражада барча одамларнинг ҳаётларига таъсир кўрсатиб келди ва келаяпти, бу эса уларни асосий иқтисодий масалани ечишларига ёрдам беради.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида (эмпиризим ўрнига) менежмент соҳасидаги изланишларни олиб борувчи эмпиризм ўрнига унинг назариясини жиддий ва чуқур англаган предмети ва мазмуни келиб чиқди. Куриб чиқилаётган назарияга ута юқори диққат-эътибор - объектив ва қонуний жараёндир, у ўзлуксиз ишлаб чиқариш кучларини ва ишлаб чиқариш муносабатларини тараққиёти билан тизимли, янги ва салмоқли ўзгаришлар билан ўзаро боғлиқ ир.

Салмокли ўзгаришлар бозор иқтисодига ўтиш даврида менежментнинг назарий асосларини ўрганиш учун зарурий шароитлар яратади. Бу назария кўп қиррали ва ўта мураккаб бўлгани учун биз умумий кўринишда унинг асосий вазифаларини, мазмунини кўриб чиқишга уриниб кўрамиз.

Энг авнал менежмент назарияси ишлаб чиқаришнинг бошқарувини асосий мақсадга эришишга имкон яратиши зарур. Менежмент назариясининг масалаларини

ечиш имконияти ҳамма вақт ҳам ишлаб чиқариш кучлари савиясига эришган ишлаб чиқариш шароити, жақиқий ижтимоий-иқтисодий ва ишлаб чиқариш шароитлари билан яъни ишлаб чиқариш воситалари ва уларнинг ҳаракатга келтирадиган одамлар мажмуаси билан мувофиқ-лаштирилган бўлиши керак. Фақат ишлаб чиқариш кучларида, энг аввало одамлар ушбу масалани амалга оширувчи асосий восита ҳисобланадилар. Масалани туғри қўйиш ва уларни аниқ белгилаш менежментни такомиллаштириш, таракиёт топтириш, ишга солиш, жорий қилиш ва самарали ишлаб чиқариш омиллари ҳисобланади.

Шундай қилиб ишлаб чиқаришни бошқаришни илмийлигини аниқлашни муҳим талаби - бу хақиқий холатни бошқарилувчи объектда бунёд бўлган аниқ шароитини ва унинг тараққиётига қўшилган йўлини ҳисобга олиш зарур.

Менежмент назарияси олдидаги асосий масала - замонавий билимлар мажмуасини ижодий ишлатилишига имкон яратишдир. Бу билимлар иқтисодий муносабатлар бирлашмаси ҳисобланади, уларнинг раҳбар ва иш бажарувчилар орасидаги ҳохиш, ишлаб чиқаришни бажариш муаммоларини ечиш жараёнида бунёд бўлади. Бошқа сўз билан айтилганда, менежмент назарияси барча АСМ ни ишлаб чиқариш организмини аниқ ташкил қилишига, унинг йўлидаги тўсиқларни бартараф этилишига кўмаклашмоғи зарур.

Менежмент назарияси вазифасига бир қатор иқтисодий муаммоларнинг назарий изланишлари киради. Иқтисодий қонунларга ва фан-техника тараққиётига асосан бошқарув иқтисодий механизмини барча бўғинларини самарали ва тўла ишлатилишини таъмин этувчи имкониятларни излашни тезлатиш зарур.

Менежмент назариясига аниқроқ ва дифференциал ёндашиш, маълум амалий масалаларни ечиш учун уни ўрганувчи масалалар қаторига қўйидагиларни киритиш мумкин:

1. Ишлаб чиқариш бошқарувининг мақсадини оралик ва бевосита тўлалигича, унинг ҳар бир савияси учун,

уларнй макбул бирлашиши ва турли режалаштириш вақтларини ҳисобга олиб туркумлаш.

2. Ҳар бир иш бажарувчиларини, жамоа бўлинмаларини иложи борича самарали, мақсад сари йўналтирилган биргаликдаги ҳаракатини ташкил қилиш.

3. Мақсадга мувофиқ ва янги бошқарув таркибини куриш унинг илмий усулларини яратиш, амалдаги бошқарув таркибини такомиллаштириш, ҳамда менежментнинг ҳар бир босқич жараёнлари орасидаги алоқаларни йўлга қўйиш.

4. Ишлаб чиқаришни бошқариш учун мақсадга мувофиқ лойиха изланиш, конструкторлик, тажриба ишларини ва илғор техника ишлаб чиқаришини олиб бориш, бунда мураккаб ва оғир ишларда ЭХМдан кенг фойдаланишни кўзда тутиш, ҳамда иқтисодий-математик усуллардан фойдаланиш.

5. Менежмент механизмининг шундай асосий элементларини, яъни принциплар, усуллар, вазифаларни амалий хаётга тадбиқ этиш, ишлаб чиқариш жараёнини самаралироқ ишлашини таъминлаш.

6. Менежментнинг алоҳида бўлинмаларини ва жавобгар шахсларни вазифаларини аниқлаш.

7. Зарур аҳборот олиш ва унга ишлаб бериишнинг самарали тузимини, ҳамда макбул тавсияномаларни кўриб чиқиш ва хаётга тадбик этиш, уларда бошқарув объектини хўжалик фаолиятини хақиқий холатини ҳисобга олишларини таъминлаш.

8. Иш бажарувчилар билан бўладиган иш усулини, уларга таъсир кўрсатиш шаклини, уларни моддий ва маънавий рағбатлантириш тузимини такомиллаштириш. Бу эса ўз навбатида ишлаб чиқаришни самарадорлигини оширишга ундайди ва маҳсулот сифатини ошириш йўналишини фаоллаштиради.

9. Кадрларни танлаш, ўқитиш, тарбиялаш, жой-жойига қўйиш ва малакасини ошириш, уларнинг имкониятларини самарали тараққиёт топтириш.

Шундай қилиб, менежментнинг назариясини асосий вазифаси қуйидагиларни акс эттириши керак:

• *биринчидан*, асосий иқтисодий қонун талабн - халқни ўсиб бораётган моддий ва маданий талабларини тўла қондириш;

• *иккинчидан*, ишлаб чиқаришни самарадорлигини оширишда менежментни бош ва объектив мақсади - бу изланиш, режалаштириш, ишлаб чиқаришни самарадорлигини зарурий савияда сақлаш, ушлаб туриш ва шу жараённинг асосий ҳаракат йўналишини белгилаш.

Менежмент сохасидаги назарий ва амалий фаолият у камида рўйхатда келтирилган масалаларни АСМ тизимида ишлаб чиқариш бошқарувини барча босқичларида ушлаб турсагина қоникарли деб белгиланади.

Менежмент назарияси бошқарув объектига хос иқтисодий қонунларни онгли ишлатилишига асосланган принциплар, ўзига хос қонуниятлар бирлашмасини ҳамда ишлаб чиқаришни бошқарувини умумийлаштирилган тажрибасини ўз ичига олади.

Принцип деганда хозирги холатда менежментни назариясининг асосий бирламчи қойидаларн тушунилади. Уларнинг рўйхатига асосан қўйдагилар киради: тарихийлик (историзм), тўпламлилик, амалиёт ва тажрибалар билан боғлиқлик. Ҳар бир кўрсатилган принциплар ўзининг аниқ асосига эга.

Тарихийлик принципи - менежментнинг барча механизмини бир йўлга боқий берилган бўлмасдан, балки тизимли ўзгариб боради ва такомиллашади. Бошқарув одамлар тўпламини хақиқий ижтимоий-иқтисодий холатини акс этдиради ва улар моддий бойлик ишлаб чиқариш усули билан маълум тарихий тараққиёт босқичида бирлашгандирлар.

Тарихийлик принципини кўриб чиқатуриб шуни ҳисобга олиш керакки, та, их ўзидан ўзи фаолият кўрсатмайди, у атроф-мухит ҳаётига бепарво бўлиб қолади. Тарих эмас, балки инсондир, ҳамма нарсани яратадиган ва ҳамма нарса учун курашадиган. Тариҳ бу инсон фаолятнни ўзининг аниқ мақсади сари ҳаракат қилдирувчиси ва белгиловчисиднр.

Мажмуавийлик принципи - асосан илмий фанлар билимининг тўпламига суянади. У бир вақтда менежментнинг барча жараёнларини бутун бир вокеа сифатида қамраб олади.

Бу принцип тизимли принципдан пайдо бўлади. Тизимли ёндашув асосида менежмент муаммосининг таъсири бўйича изланишлар, барча ташкилий алоқалар ва муносабатлар тизимини қамраб олинишини макбуллаштирилган чора тадбирлар тўплами ётади. У яна ўзига ўхшаш халқ хўжалиги тизимлари билан яқинлашувига асосламоғи керак.

Нихоят, *тажриба* ва *амалиёт* билан боғлик принцип биринчи навбатда ишлаб чиқариш бошқарувини ўрганиш, тизимли қилиш ва илғор тажрибани умумийлаштириш асосида курилади. Амалиёт билан ўзаро алоқа, менежмент назарияси тараққиётини муҳим қонунияти ҳисобланади.

Юқорида келтирилган принциплар шундай натижаларга келишга ундайдики, менежмент назарияси фақат кенг умум назарий ва услубий муаммоларни ўрганмасдан, балки амалий тасодифли масалаларни ҳам ўрганади.

Шундай қилиб менежментни умумназарий ва услубий муаммоларини, ҳамда турли амалий тавсифли масалаларини ечилиши, муҳим маҳсулотларга, ҳизмат иш турларига бўлган жамият талабини ҳамда меҳнат жамоаларини ижтимоий-иқтисодий корхона мулкини эгаларини манфаатидан олинган фойда асосида амалга ошишига кўмаклашади.

Кўриб чиқилаётган назария барча имконли вазиятлар рўйхатини ва уларда чиқиш йўлари вариантини беролмайди. Бу эса амалда бутунлай мумкин эмас, чунки:

биринчидан, қонунлар ва уларнинг талаблари ҳамма вақт ҳам катъий ва аниқ бўлавермайди, уларнинг баъзи бирлари хозирча аниқланмаган холда қолади ва бошқарув объектига тартибсиз таъсир кўрсатади;

иккинчидан, объектив шароитларни, аниқ холатларини англаш даражасининг зарурий илмий маълумотлари ва техник воситалари чекланган дир;

учинчидан, - менежмент назарияси иш бажарувчилар ва раҳбарларни саънатини камситмайди, аксинча, уларни иложи борича усталигини, ишлатишга, ҳамда бошқарув билан боғлиқ кўп масалаларини ечимида ўзлари билганича ва ижодий ёндашувлари учун имкон яратади.

Умумий ва тавсифли муаммоларни ечимини таъминлаб, бу назария бошқарув принципларини, вазифаларини ва усулларини аниқ белгилашга, унинг амалий усулларини ўзлаштиришга ва билим ортиришга кўмаклашади, бу эса амалиётда хўжалик юритишни самарадорлигини оширишга имкон яратади.

Менежментнинг назарияси ўзининг изланиши предметига эга, яъни у ўрганиши зарур бўлган маълум хақиқатлар, вокеалар, жараёнлар бирлашмасига эгадир. Бу эса унга бошқа назариялар орасида керакли ўрин эгалашга имкон яратади. Менежмент назариясини предмети бу биринчи навбатда бошқарув объектига таалуқли қонун ва қонуниятларни, ҳамда зарурий қарорларини ишлаб чиқариш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги одамлар орасидаги жамият муносабатларини ўқиб ўрганишдир.

Менежмент назарияси турли нуқтаи-назарларни - фалсафавий, иқтисодий, хуқуқий, ижтимоий, рухий ва бошқаларни ўз ичига қамраб олади. Барча ўқиладиган муаммоларни, ушбу назария предмети ҳисобланувчи бирлашмасини қўйидаги асосий бўлимларга бирлаштириш мумкин:

- Менежментни услубий асослари.
- Ишлаб чиқаришни бошқаришни вазифалари.
- Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнини ташкил қилиш.
- Ишлаб чиқаришни бошқарувининг жараёнини технологияси ва техник воситалари.

Менежмент назариясининг мазмуни биринчи навбатда хозирги дақиқада бор бўлган изланувчи предмет хақидаги тизимлаштирилган илмий билимларни тизими шундай турлики, баъзида ўзаро бир бири билан боғлиқ бўлмаган фанлар ютиғини умумийлаштириш ҳисобига шаклланади. Уларнинг ҳар бири ўз нуқтаи-назарида

бошқарувни ўрганади. Ушбу тизим доим таракиётда бўлатуриб, бир томондан ўзида ушбу фан ва билимлар таъсирини сезади, бошқа томондан салмоқли ва сифатли томондан фарқланувчи хусусиятга эга бўлатуриб улар олдига ўзини таъсирини кўрсататуриб ўз олдига янги масалалар кўяди.

Сўнги йилларда менежмент хақида илмий билимларни тизимлаштириш ва туркумлаштириш бўйича сезиларли ишлар амалга оширилган. Бу билимларни шартли равишда икки гурухга бўлиш мумкин. Биринчи гурухга умумуслубий ва фупдаментал фанларни (иқтисод назарияси, фалсафавий, хуқуқий билимларини) ва бошқаларни киритиш мумкин. Уларни изланиш объкти ва предмети менежмент назариясининг изланиш объекти ва предметига қараганда анча кенгдир, чунки улар бошқарувни бир бутун деб қарайдилар.

Менежмент назариясини тараққиёти ва шакллашишининг илмий пойдевори ва назарий негизи бўлиб иқтисод назарияси ҳисобланади. У ўзининг предмети деб, жамиятда ишлаб чиқаришни, яъни иқтисодий муносабатлар деб билади, улар моддий бойликни ишлаб чиқариш жараёнида объектив равишда бунёд бўлади. Бу фан иқтисодий қонунларни ва уларни амалий ишлатиш механизмини топади ва изланиш ўтказади. У ишлаб чиқаришни яратиш йўларини ўргатади. Кенг маънода - бу қонунлар хақидаги фан булиб, жамиятда ишлаб чиқаришни, моддий, хаётий бойликларни алмашувини таъминлайди.

Иқтисод назарияси бошқа жамиятшунослик фанлар билан биргалиқда иқтисодий сиёсатни илмий асосини ташкил қилади, у ўз навбатида бизнинг давлат иқтисодини курилишида бевосита назарий пойдеворга айланади. Ҳозирги вақтда асосий масала, унинг асосида менежмент назариясини тараққиёт топтиришдан иборатдир.

Менежмент назарияси учун фалсафа фани ўрганадиган табиатни тараққий топтиришни умумий қонунлари билан яқин алоқада бўлиш тавсифлидир. Менежментни объектив томонини изланишда, ҳамда унинг

объект ва субъектларини хуқуқ ва мажбурятларини аниқлашда хуқуқий фанлардан фойдаланадилар. Маъмурий, молиявий, фукаролик, меҳнат ва хўжалик хуқуқлари. Бизнинг давлат хуқуқий хужжатлар ва меъёрларда, яъни меъёрий техник хужжатларда менежментга қўйиладиган техник-иқтисодий талабларни мустахкамлайди. Бу каби хужжат ёрдамида ишлаб чиқариш бошқаруви тизимини ҳамма томонини чеклаш мумкин.

Минг афсуслар бўлсин-ким менежмент муаммоларига бағишланган илмий адабиётда шу вақтларга қадар хуқуқий омиллар аҳамияти камситиб келинган. Бу сохада хуқуқий тартибга солиш асоси корхонанинг ёки алоҳида иш бажарувчиларнинг хуқуқий хужжат талабини бузганлиги учун моддий жавобгарлиги билан чекланиб келган.

Ўзбекистоннинг хуқуқий фани хозирча менежмент муаммолари билан кам боғланган ва ишлаб чиқаришни бошқарувини самарадорлигини ошириш масалаларига коникарсиз диққат эътибор бериб келинган. Масалан, илмий изланишларда хўжалик шартномаси билан боғлик масалалар анча юзаки кўриб чиқилган. Бу эса бирламчи хомашё, материаллар, ярим фабрикатлар, бутловчи маҳсулотлар, ҳамда тайёр маҳсулот сотилиши меъёрий-техник хужжатларга асосан амалга оширишни бирдан бир воситасидир. Одамларни фаолиятлашувида жамият муносабатларини хуқуқий тартибга солиш механизмини фан асосида такомиллашуви ҳам зарурдир. хали хуқуқ ва жавобгарликни ишлаб чиқаришни бошқаруви турли бўлинма ва звенолар оралигида, ҳамда раҳбар ва иш бажарувчилар муносабатлари, муаммолари тўлалигича ишлаб чиқилмаган.

Менежмент хақида илмий билимларнинг биринчи гурухига қўйдаги умумуслубий фан - кибернетикани киритиш мумкин. У кўпрок умумий ташкилий-техник қонунлари бўйича изланишлар олиб боради. Улар турли бошқарувлар учун таъсирлидир. Ўрганилаётган масалаларнинг бир қисми менежмент амалиёти билан боғликдир.

Бу фан бир қатор масалалар бўйича қарорларни мақбуллаштиришда ЭҲМ қўлаш билан ишлатилади.

Бошқарув назариясини шундай предметлар билан яъни кибернетика, ҳамда ўйинлар назарияси ва ечимлар назарияси билан боғлиқлиги уни аниқ фанларга яқинлаштиради.

Менежмент хақидаги илмий билимларнинг иккинчи гурухини шундай аниқ фанлар ва предметлар ташкил қиладики, қайсилари ишлаб чиқаришни турли томон, босқич қонуниятларини ўрганадиганлардир. Бунга режали фанлар тизими ҳамда ҳисоб-статистика предметлари (бухгалтер ҳисоботи, статистика, тезкор-техник ҳисоб, ишлаб чиқаришни тахлили ва бошқалар) ҳисоб-режа ишларини механизациялаштириш предметлари, ЭҲМ ёрдамида зарурий аҳборотни излаш, тўплаш, қайта ишлаш предметлари киради.

Менежмент шароитида андозалаштиришни илмий асослари алоҳида аҳамиятга эга. Андозалаштириш турли предметларда кўриб чиқиладиган масалалар билан яқин боғликдир. Булар маҳсулот конструкцияси, технология, материалшунослик, ишлаб чиқариш иқтисоди, уни ташкил қилиш ва бошқариш.

У янги техника киритилишини тезлаштириш маҳсулот сифатини яхшилашда муҳим восита ҳисобланади. Ҳозирги вақтда ишончлилик назарияси катта тараққиёт топа бошлади. У катта, кенг фан тармоғи турига айланди. Ушбу фаннинг муҳим йўналишлари турли мақбул масалаларни ечишдир: захиралаштириш, текширишлар, хулк тартиби олдини олиш. У баҳолаш усулини ишлаб чиқади ва мураккаб кўрилмаларни статистика усуллари ёрдамида ишлашлигига баҳо беради.

Ишлаб чиқаришни бошқарувн энг аввало биргаликдаги меҳнат иштирокчиларига ташкилий таъсир кўрсатади, унинг жараёни даврида одамлар ўз аро муносабатларга киришади, улар асосида ижтимоий ва рухий хусусиятлар ётади. Шундай экан менежмент назариясида муҳим ролни бошқарувни ижтимоий ва рухий томонига берилади. Менежмент назарияси қўйдаги предметлар билан маълум алоқага эга, улар ҳисоб-режа

ишларини, иқтисодий аҳборотга ишлов беришни ўрганадилар, улар электрон ҳисоблаш машиналари ёрдамида амалга оширилади. Кўрсатилган гурухга яқин келадиган умумий ном билан номланувчи "Иқтисодий математик усуллар" фанидир.

Бу фан ушбу назарияни математик аппаратини математик усул ва принципларни ўрганишда ишлатилади. У математика исботига асосланади ва албатта ЭХМ ишлатилиш шарти билан менежментни илмий муамоларини ечимида "Математик статистика" фанига тўғри келади. Кўп йиллик тажриба шуни кўрсатдики ишлаб чиқаришни самарадорлигини ошириш муаммоларини ечишдаги ёрдамни шундай ўкиш воситалари кўрсатади, яъни диснерсли тахлил, кўпчилик корреляцияси, кичик танлов усули, моментли кузатиш ва бошқалар.

Менежмент назарияси шундай муҳим ташкилий фанлар билан боғлик, яъни ишлаб чиқаришни ва меҳнатни илм асосида ташкил қилиш. Шу муносабат билан таъкидлаш зарурки, хали етарли даражада турли тойифадаги ишловчилар учун меҳнатни илм асосида ташкил қилиш масаласи хали тўла ёритилмаган. Келажакда назарий ишлов беришга шундай муаммолар борки, яъни меҳнатни илм асосида ташкил қилиш, уни тараққиёт топтириш йўналишлари ва ишлаб чиқариш бошқарувининг такомиллашувига мухтождир.

Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш (МИТ) фани шундай муаммолар билан, яъни менежмент жараёнини механизациялаш, ва автоматлаштнриш ва зарурий аҳборотга ишлов беришда бирлашиб кетади. Уларни қарори бир қатор табиий-техник фанларга, шу жумладан, техник кибернетикасига, ишончлилик назариясига, аҳборот назариясига ва бошқа бошқарув техникаси бўйича изланувчи фанларга суянмоғ. керак.

Шундай қилиб юқорида номлари тилга олинган фанлар менежментни муаммолар мажмуаси бўйича изланмайди, уни бир бутун тизим сифатида ҳар томонлама ишлаб чиқарнш қоидасида таҳлил қилишни таъмин этмайди.

Масалан, физиология, психология ва социология инсонни гўёки организм, биологик тизим, ижтимоий бирлик деб карайди.

Бу фанларда одам изланиш объекти ҳисобланмаса ҳам шаҳси ишлаб чиқаришнинг бошқарув объекти ва субъекти муносабатида ўкиб ўрганилмаган. Шунинг учун кўрсатилган фанлар ютуғини автоматик равишда менежмент муаммоларини ечилишида ишлатиш мумкин эмас.

Бу ерда (ижодий ёндашув), бошқарув объект ва субъектларини тавсифли хусусиятларини ҳисобга олиш даврида ижодий ёндашув зарур. аниқ фан ва предметлар, корхона иқтисодини ва унда ишлаб чиқаришни ташкил қилишга бағишланган аниқ фан ва предметлар менежмент назариясига, тавсифли муаммоларга фақат юзаки карайдилар. Улар АСМ ни ишлаб чиқаришни бошқаруви тизимида макбуллаштириш, ташаббус муаммолари бўйича изланмайдилар ва турли халқ хўжалиги тармокларини шу жумладан АСМ ни ўзига хос масалаларини ажратиб кўрсатмайди.

Шундай қилиб, менежмент тизимини асосий элементи бўлиб меҳнат жамоаларининг аъзолари ҳисобланганлари учун фараз қилиш учун кўрсатилган назария кўпроқ бир қатор фанлардан ажратиб олинган масалалар ҳисобига боийди. Бу эса кадрларни таёрлашни ташкил қилиш, жой-жойига кўйиш ва малакасини ошириш билан боғликдир. Бу ерда педагогика ва этика фанларини негизи асосида менежмент тизимида раҳбарликни маданиятини ва услубини ишлаб чиқишни тезлаштириш мақсадга мувофиқ бўлар эди.

14.3 АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИНИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА БОШҚАРУВГА ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ.

Меҳнатни жамиятда тақсимлашнинг чуқурлашувига, ишлаб чиқаришнинг иҳтисослашиши ва ҳамкорликнинг тараққиёти, бозор муносабатларига Ўтиш, менежмент

муамоларини баъзи бир ёки тасодифий тадбирлар асосида самарали ечимини амалиётда амалга ошишини таъминлай олмайди. Шу муносабат билан ишлаб чиқариш бошқарувини тараққиёт топгани ва такомиллашгани сари унинг тартибли тавсифга эга эканлиги намоён бўлади.

Бошқача қилиб айтганда жамият қарорини яратишда унга мажмуали ёндашув зарур. Аммо бизнинг давлатда менежментга аниқ тартибли назарий ёндашув ишлаб чиқилмаган. Балки қандай хусусият ва тавсифларни тартибли ҳисоблаш ҳали аниқ тушунарли бўлмаса керак. Амалиётда ушбу тушунчалар бизнинг назариямизда асоссиз маънодош сифатида ажратиб кўрсатиладилар.

Яна шуни таъкидлаш керакки, маҳсус адабиётларда менежментнинг бу томони халигача яхши ёритилмаяпти. Шунинг учун ушбу муаммонинг баъзи бир назарий томоиларини кўриб чиқишни мақсадга мувофиқ деб биламиз. Шу нарса аниқки, табиатда, амалиётда барча ходисалар жиддий тартибда амалга ошади, улар тизим сифатида хукм сўрадилар ва тараққиёт топадилар.

Материяни универсал хусусияти, унинг жиддий тартиблилигидадир. Тизимларнинг мураккаблигига ва кўп турлилигига қарамасдан уларни ҳаммаси шартли равишда қўйидаги учта гурухга бирлашиши мумкин: *биологик, механик ва ижтимоий-иқтисодий*.

Тизимли ёндашув ишлаб чиқилган ва биринчи марта ишлаб чиқариш муносабатларини ўрганишда капитализм даврида ишлатилган.

Шу билан бирга тизимли ёндашувни кенг амалга ошириш, менежмент каби йирик муаммони ечишда ишлатиш, хозирги замон давлат хўжалигини юритишда ўта тавсифлидир. Бу эса унинг тараққиёт диалектикаси билан боғлик бўлиб, бизнинг давлатимизни иқтисодий сиёсатини асосий йўналишларидан бирини аниқлаб беради.

Ижтимоий адабиётни тахлили шундай натижага олиб келадики, кўпроқ бир ҳил ва киска "тизим" тушунчаларини тушунчаси асосан кибернетика ғоялари асосида ишлаб чиқилган ёки ишончлилик назариясидан олиб ишлатилган. Буни ифодалашда ўзбошимчаликка йўл

қўйилган, баъзида эса унинг асл маъносини бузувчилар ҳам бўлган. Шунга карамасдан, бу ифодалашлар асосида бизнинг назариямизда учта умумий ва муҳим, аммо бирламчи, тахминий хулосалар қилиш мумкин:

- ҳар бир тизим элементлардан иборат;
- бу элементлари барчаси ҳаракат қилувчи;
- элементларнинг ҳаракати берилган вазифани бажаришга ёки баъзи бир амалий масалаларни ечишга мўлжалланган.

Менежмент тизимини моҳиятининг изланиши корхона бошқаруви тушунчаси билан якин боғлик. Адабиётда унинг турли тушунчаларини учратиш мумкин. Бир ҳил муаллифлар корхонанинг бошқарув тизимини бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар бирлашмаси деса, бошқалари маълум бошқарув усуллар тўплами, учинчилари эса корхона бошқаруви тизимини бошқарув аппаратига ўхшатадилар.

Бизнинг фикримизча, *ишлаб чиқаришнинг бошқарув тизими - ҳар томонлама, кўп нуқтаи назарли ёндашув бўлиб, кўриб чиқилаётган муаммо масалаларини мақбуллашувига кўмаклашади, шу жумладан· иш тартибини аниқлаш, вазифаларини тақсимлаш ва бошқарув усулини танлаш, зарурий режани белгилаш, ҳамда уни муваффақият билан бажарилиши учун зарур шароитларни таъминлашдир.* Сўнгра ушбу тизим ўз ичига бошқарув объектининг ахволи хақида, унга таъсир кўрсатиш мақсадида зарурий аҳборотларни тўплаш, ўзатиш, ишлов бериш, сақлашдан иборат

Бизнинг фикримиз бўйича *тизимли ёндашув бир қатор илмий-техник, иқтисодий, ижтимоий сиёсий, идеологик ва бошқа шунга ўхшаш тадбирларни таъсирини албатта фараз қилади.* Ўз навбатида тўликлик энг аввал бошқарув жараёнини окимига таъсир қилувчи окимлар бирлашмасини ҳисобга олиш маъносини билдиради. Уларнинг ишлаб чиқаришдаги ўрнини ва аҳамиятини асосий масалаларини ажратилишини аниқлайди ва уларнинг ечими албатта хўжалик юритишда самарадорликни оширишга кўмаклашади.

Менежмент тизимида турли элементлар мажмуасини ажратиб кўрсатиш мумкин. Бир томондан биз ушбу тизимни Ватанимиз хўжалик бошқарувини бирдан бир жараёнини бирдан бир органик қисми деб караймиз: бу холатда у мураккаб ва йириклашган тизимга кирувчи элементларни бир бўлиб ҳисобланади. Бошқа томондан биз менежментни бир бутун, ўзи эркин ҳаракат қилувчи ва ўзаро боғлик, ўзаро ҳаракатланувчи фаол элементлар деб ҳисоблаймиз.

Ушбу ахвол менежмент муаммоларини ечишга ёндашув мажмуасининг ички ва ташқи алоқаларини ҳисобга олишни талаб этади.

Шундай қилиб, *ишлаб чиқариш бошқарувини тўликлик моҳияти - ушбу муаммони ечимига ҳар томонлама ёндашувни зарурлигидир.*

Агар тизимлилик менежментнинг сифат томонини акс этдирса, тўлиқлилик унинг сон томонини акс этдиради. Яна бошқача қилиб айтганда, тўлиқлилик тизимни ёндашувнинг муҳим элементларидан биридир.

Менежментда қўйилган масалаларни ечиш ва белгиланган мақсадга эришиш тизим элементларини ўзаро бир бири билан боғликлигига ва кўпинча уларни тўғри танлашга, ҳамда уларни амалий бажариш усулига боғликдир.

"Тизим" ва "элемент", "бутун" ва "қисм" назарий тойифаларини кўриб чиқиш, уларнинг аниқ маълумлигини кўрсатади. У "бутун" (тизимни) аниқловчи ролидан бошлаб, "қисмга" (элементга) нисбатан тугайди.

Бу менежментни амалиётдаги бош фикри - унинг баъзи деталларига ва бутун муаммоларига диққат-эътиборни каратишга, бироз самарали бўғинларни танлашга, унинг вазифавий хусусиятини анғлашга, мақсадга мувофиқ алоқа ўрнатишга ва макбул тизим бунёд этишга имкон яратади.

Шуни айтиш керакки менежмент тизимининг элемнетларини тўла рўйхатини таёрлаб бериш жуда қийин, чунки ҳар бир элемент тизими тўлаконли қисм ҳисобланади, бу бир ёки бир неча фаол хусусиятларга эга, улар орқали тизимнинг бошқа элементлари билан кўп

сонли бирлашмаларга, ўзаро таъсир кўрсатиш имконига эга.

Бизнинг фикримиз бўйича, бу масала ҳар бир аниқ холатда алоҳида ушбу муаммони ҳар томонлама кўриб чиқилиши керак.

Ҳар қандай холатда ҳам кўриб чиқилувчи рўйхатга биринчи навбатда муҳим бўлган, менежментнинг самарадорлигини аниқловчи қўйидаги элементлар кириши керак:

- бошқарув шакллари - бошқарувнинг ташкилий таркиби (бошқарув идоралари, бўғинлар бирлашмаси), бошқарувда бамаслаҳатлилик, менежмент тизимини маълум вазифаларини амалга оширилишида, қўйидаги мақсадга эришиш учун марказлаштириши ва номарказлаштиришни таъминлаш;
- менежментни ўзаро боғлик усуллар бирлашмаси - одамларни қўйилган мақсадга эришишдаги амалий рўёбга чиқувчи, зарур, яхли меҳнат фаолияти;
- менежмент техникаси - бошқарувда ишлатилаган меҳнат воситаларининг бирлашмаси, улар ёрдамида одамлар ишлаб чиқаришга таъсир кўрсатади;
- аҳборот негизи - менежментда ишлатиладиган зарурий ҳар ҳил турдаги маълумотлар тизими.

Менежментнинг асосий элементи бўлиб одамларнинг меҳнат фаолияти ҳисобланади. Фақат бирлашмадаги меҳнат катнашчилари орқали ишлаб чиқаришни барча босқичларида, ушбу жараённинг бошқа элементларининг бошқаруви амалга оширилади. Одамлар кўрсатган фаолият турлари менежмент шароитида зарурий, англанган, фаол, ўзлуксиз жамоа меҳнати ҳисобланади. У сиёсий, ижтимоий, иқтисодий, илмий-техник, ташкилий-техник томонларига эга ва объектив иқтисодий қонуниларни онгли равишда ишлатилишига ва бошқарув объектига хос қонуниятларга эга, макбуллаштирилган маълум технология асосида амалга ошувчи тадбирлар бирлашмасига асослангандир. У марказлашган

режалаштиришдан бошлаб талаб ва таклиф орасидаги мувозанатни ўрнатилишини ўз ичига олади.

Яна шуни эслатиш зарурки, менежмент тизимни ишлаб чиқариш, жорий қилиш, тараққиёт топширни ва такомиллаштиришга бўлак-бўлак қилиб караш, баъзи бир қисмларга эса асоссиз катта қизиқиш муаммоси, бошқа муҳимроқларига катта диққат эътибор бериш тизим самарадорлигига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Шундай қилиб, менежментга тизимли ва мажмуали ёндашув бир бирига якин тушунчалардир, чунки улар энг асосий элементларнинг бирлашмасидир. Менежментнинг тавсифли белгилари сифатида қўйидагиларни, яъни объектнинг мураккаблиги, жараённинг динамиклиги, кичик тизимларга бўлиниши ва уларни бошқариш, атроф-мухит билан бирлик яратиш қобилиятидир. Корхона, бирлашма ёки тармокни кўриб чиқилаётган - ёки вазифавий таркибий элементи у ёки бу даражада барча элементларга ва бу мураккаб динамик тизимга сезиларли даражада таъсир кўрсатади. Шунинг билан бирга менежмент йирикроқ халқ хўжалигининг бошқарув тизими томонидан уларни бир элемент сифатида ташқи таъсирини сезади.

Менежмент тизими керакли миқдорда қўйидаги хусусиятларга (белгиларга) эга бўлмоёи керак: бошқарув объектларига хос иқтисодий қонунларга, Ёзига хос қонуниятларга, уларни онгли равишда ишлатилишига, ҳамда ишлаб чиқариш маҳсулотларини мақсадли равишда ишлатилишига, тайёрланишига, шаклланишига асосланмоғи лозим.

- аниқ ифодаланган мақсад ва хукм сўриш масаласига, унинг барча бўғинларини, тизимларининг тараққиётига ва такомиллашувига хозирги даврда ва истиклолда эга бўлмоғи керак.
- Унга хос бошқарув принципларини ва вазифаларини камраб олиниши.
- Ишлаб чиқаришнинг бошқарув жараёнида одамларни мақсад томон йўналтирилган меҳнат фаолиятини таъминлашни макбул усулларини ишлатиш.

Пишиқ етилган кўпчилик муаммолардан, хал қилувчи аҳамиятига эгаларини ва энг кўп иқтисодий самара берувчиларини танлаш.

- У тўғри танлаб олган элементлар мажмуасини, ўзаро алоқаларини ва ўзаро келишиб таъсир кўрсатувчиларини таъминлаш.
- У ўзаро таркибий барқарор алоқаларга эга бўлган кичик тизимлардан ташкил топган ва бир вақтда гўёки бир бутун ташкилий таркиб каби юқорирок тартибли тизимга киради.
- Ёндош ишлаб чиқарувчи корхона ва маҳсулот (ҳизмат, иш) ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ташкилотларни ҳаракатини бирлаштириш ва мувофиқлаштириш.
- Барча звено иш бажарувчиларини хуқуқ, мажбурият ва хақиқий имкониятларини динамик ўзаро бирлашган ва белгиланган мақсадларига эга бўлиш, ўрнатилган масалаларни ечилишини самарали амалга оширишни кафолатлаш.
- Унинг барча бўғинларининг ташкилий таркибини рағбатлантирш, доим самарали пировард натижаларга эришиш, бу эса, жамият, меҳнат жамоаси ва шахснинг манфаатларини макбул бирлашиши ҳисобига амалга оширилишидир.
- Кўрсатилган мақсадларни ва кўйилган масалалар ечимини жисмоний натижаларини кўрсатгичлар бирлашмаси ёрдамида ҳисобга олиш ва баҳолаш.
- Упинг тизимли тараққиёт топишини ва такомиллашишини таъмин этувчи махсус бўғинларга эга бўлиш ва зарурий шароитлар яратиш.

Шундай қилиб, менежмент тизимини, гўёки ўзаро боғланган бир бутун деб караш керак, унда юқорида кўрилган унинг асосий хоснятлари ҳисобга олинган ва келтирилгандир. У маҳсулотни ишлаб чиқариш, уни ишлатиш ва истеъмол қилишни тўла циклини ўз ичига камраб олади.

Менежментга ёндашишнинг хусусияти қуйдагилардан иборат:

• биринчидан, кўриб чиқилувчи бошқарув бир бутун тартибли, ўзаро боғлиқ элементлар бирлашмасидир;
• иккинчидан, бу элементлар одамлар жамоасига таъсир кўрсатиш вазифасини бажаради;
• учинчидан, бу каби ўзаро таъсир вазифаси одамларнинг меҳнат фаолиятини, маълум маҳсулотни ишлаб чиқариш, ишлатиш ва уни истеъмол қилиш жараёнида уюштириш ва мувофиқлаштириш;
• нихоят тўртинчидан, шунга эътибор бериладики, ишлаб чиқаришни бошқариш - бу берилган тизимни бир бутун қилиб турган жамият мақсадига эришишдир.

Шундай қилиб, менежмент назариясини асосларини умумий кўринишда кўриб чиқиш натижасида қўйидаги хулосаларни чиқариш мумкин:

Хозирги вақтда ишлаб чиқаришни бошқаришни турли томоиларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш, хукм сўрдириш, тараққиёт топтириш ва такомиллаштириш, шу жумладан АСМ тизимида катта сондаги амалий материалларни тўплаш ва умумийлаштириш, ҳамда кўриб чиқилаётган баъзи бир назарий масалаларни ишлаб чиқиш ҳисобига олиб борилмоқда.

Менежмент бу бошқаришнинг объекти ва субъектидир. Унинг *объекти - ишлаб чиқариш жараёнини элементлари, субъекти* эса, *ишлаб чиқаришнинг барча савиясидаги - бошқарув вазифасига эга турли идора, бўғин, бўғинчаларнинг бирлашмаси* ташкил қилади. Менежментнинг объекти ва субъектини асосий элементлари - булар *ишлаб чиқариш бошқарувида иштирок этишига ўзаро боғлиқ бўлган турли бўлинма ва ҳизмат идораларининг меҳнат жамоаларидир.*

Менежмент элементларининг ишлаб чиқилиши, жорий қилиниши, хукм сўриши, тараққиёт топиши, такомиллашиши фақат ўз олдига аниқ мақсад қилиб қўйган одамларнинг фаолияти асосида амалга ошади. Ўз маъноси билан бу мақсад жамият талабини кондиради, кўриб чиқилаётган тизим эса унинг негизи ҳисобланади ва барча элементларни ўзаро бир-бирига боғлайди.

Ҳозирги вақтда менежмент тизимини тўлароқ назарий англашга бўлган талаб кучайиб бормоқда, ҳамда унинг назариясининг шаклланишини ва тараққиётини тезлаштириш учун зарурий, бозор иқтисодиётига ўтишни ҳисобга олувчи шароитлар пишиб етилмоқда. Аммо хали бу сохада катта ва мураккаб муаммолар мавжуд. Шаҳсан менежментнинг назария муамоларини унинг принципларини, мавзусини ва мазмунини, иқтисодиёт қонунятларини, вазифаларини ва усулларини, кўриб чиқилаётган тизимнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашни услубий томоилларини, ҳамда ишлаб чиқаришнинг бошқарув кадрлар малакасининг савиясини ва уларни ўқитиш ҳаражатларини аниқлаш усулларини такомиллашувини янада аниқлашни талаб қилмоқда.

Менежментни такомиллашгани ва тараққиёт топгани сари, унинг тизимли тавсифига эгалиги аниқроқ намоён бўлмокда. Кўриб чиқилаётган тизим турли элементларнинг аниқ бирлашмасидан - ушбу тизимни асос яратувчи қисмидан ва таркиб яратувчи бирликларидан ташкил топган.

Замонавий менежментга тизимли ёндашув барча зарурий масалаларни ечимини ҳар қандай участкаларда ва ишлаб чиқаришнинг бошқарув босқичида амалда мажбурий тартибга солинишини кўзлайди, бунда агросаноат мажмуасини тўлалигича бошқарув тизим билан ўзаро келишганини ва якин алоқада эканлигини таъминлашни ҳисобга олиниши зарур.

14.4. АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ (АСМ) ТИЗИМИДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ ВАЗИФАСИ ВА УСУЛЛАРИ.

14.4.1 АСМ тизимида менежментнинг вазифавий мазмунининг хусусиятлари.

Ҳар қандай бошқарувнинг моҳияти унинг вазифасида ўз аксини кўрсатади. Ушбу тизимда бошқарув вазифасисиз жараённи унинг кўз олдига келтириш

мумкин эмас. Ушбу қойида АСМ тизимидаги менежментга тўлалигича туғри келади.

Менежмент тизими жараёнини тараққиёт топишини ва такомиллашувини тезлатилиши, унинг қўламини тез ўсиши зарурий вазифаларнинг аҳамиятини ошишига олиб келади, улар ўз навбатида борган сари мураккаблашиб аҳамиятли сондаги мутаҳассисларнинг фаолиятини эркин сохасига айланиб бормоқда .

Кўриб чиқилаётган тизимни тавсифлаш - гўёки меҳнат қилиш сохаси сифатида энг аввал уларни вазифасини тахлил қилиши зарур. Бу эса менежментнинг механизмини моҳияти ва мазмунини чуқур тушуниш, унинг таркибий бўлималарини мазмунини, хажмини ва фаолият тавсифини аниқлаш; бошқарув ходимларининг макбул сонини аниқлаш, уларни хуқуқ ва вазифаларини белгилаш, ортиқча таркибий бўғинларни бартараф этиш, қабул қилинаётган қарорларни тезкорлигини таъминлаш ва ниҳоят кўриб чиқилаётган тизимни янада мақсадга мувофиқ қилишни асосий йўналишларини аниқ кўз олдига келтириш имконини беради.

Иқтисодий адабиётда бошқарув вазифалари муаммоси, умуман менежмент вазифаси бўш ёритилган масала жумласига киради. Масалан, бунга қўйидаги ухшаш "Вазифа", "Бошқарув вазифаси", "Менежмент вазифаси", каби тушунчаларни кўпчилик томондан маъқўллаган аниқ тушунчасини йўқлиги гувохлик беради. хозирги вақтгача уларни моҳиятини тушунтиришда хали жуда кўп қарама-қаршиликлар ва ноаниқликлар мавжуд.

Афсуслар бўлсин-ки, махсус адабиётда ва турли халқ хўжалиги тармоқларининг амалий фаолиятида, уларнинг ишлаб чиқариш бирлашмаларида, АСМда ва корхоналарда бу муаммони назария ва амалиётни хақида ягона нуқтаи назар умуман йўқ, вазифани тузилиши ва мазмун масаласи бўйича кўпчилик томондан мақулланган ягона тавсиянома ва уларни асосли туркумланиши ҳам йўк ҳисобда. Махсус вазифаларнинг аҳамияти хақида ва уларнинг баъзи бир тойифадаги менежмент билан алоқаси хақида ҳам ягона фикр йўк.

Менежмент жараёни бошқарув тизимида меҳнатнинг вазифавий тақсимланишига асосланган. Унинг умумий вазифаси халқ хўжалиги тизимида бажарилувчи вазифани бир қисми ҳисобланади.

Шундай қилиб менежмент - бу халқ хўжалигининг бир элементи бўлиб, ушбу тизимни вазифаси сифатида намоён бўлади. У эркин тизим бўлиб, ўзининг вазифавий таркибига эга. Шунинг учун менежментнинг вазифавий тушунтирилишини бош белгиси шундан иборатки, бошқарув вазифаларининг маълум бирлашмаси деб каралади, яъни бошқарув муносабати ва уни вазифаларини гўёки бир бутуни ва маълум бир унинг қисми деб қарамоқ зарур.

Менежментни вазифаларини кўриб чиқиш вазифавий тахлилга асосланади. Бу каби тахлил илмий англаш сифатида ҳар бир алоҳида вазифага ва уларнинг барчасини бирлашмасига, шу жумладан уларнинг сони ва сифат таркибига назарий асосланиш бермоғи керак.

Ушбу жараённинг тахлили унинг вазифавий нуқтаи назаридан шундай хулосага келадики, менежмент ишлаб чиқариш сохасида инсон фаолиятини маҳсус шакли сифатида дунёга келади. Меҳнатнинг чуқурлаштирилган тақсимоти ҳисобига менежмент сохасида банд бўлган махсус ишловчилар сони кўпая боради ва уларнинг меҳнатини мазмуни мураккаблашиб боради. Бунинг ҳаммаси маълум вазифаларни махсус меҳнат фаолиятини тури сифатида ажралиб чиқишига, имкон яратади.

Менежментни бунёд бўлиши ва тараққиёти топиши тарихий ва ижтимоий-иқтисодий тавсифларга эга. Унинг вазифалари қўйидаги алоҳида бўлимни, асосий босқичларни шартли равишда муносиб ишлар хажмини кўпайишини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- Менежмент билан зарурий вазифа бажарувчи мутахассис гўёки ўз вазифасининг бир қисми сифатида шуғулланади.
- Менежмент билан ўзининг асосий иши каби ажратилган вазифаларни бажарувчи махсус раҳбар шуғулланади.

• Менежмент билан маҳсус ишловчилар гурухи шуғулланади, уларга муносиб раҳбар раҳбарлик қилади.

• Менежмент учун аниқ белгиланган вазифалар билан махсус бўлинмалар шуғулланади, бу каби бўлинма бошида муносиб раҳбар туради.

• Менежментни алоҳида ички ажратилган бўлинмаларида, уларда жиддий вазифаларга эга ҳизматлар ташкил қилинган. Бунинг натижасида муносиб бўлинмаларни фаолиятини мувофиқлаштирувчи маҳсус вазифалар аниқ ажратиб кўрсатилади.

Менежмент тизимида унинг алоҳида вазифалари бўйича - ишларни бўлиниши ва иҳтисослашуви объектив жараёндир. У жамиятда ишлаб чиқариш кучлари ва ишлаб чиқариш муносабатларининг тараққиёти, ҳамда бошқарувни мураккаблиги билан боғлик. Ушбу муаммо бўйича изланишга асос солувчиси бу бошқарув бўлиб, у ўзини мақсад сари йўналтирилган ҳаракат деб билади, у маълум вазифалар ёрдамида амалга ошади. Ушбу вазифалар ишлаб чиқариш кучларини асосий элементларини мақсадга мувофиқ бирлашишида якка шаҳс ишловчиларни бир-бири билан келишиб ишлашида намоён бўлади. Улар бевосита одамлар ёки техник воситалар ёрдамида амалга ошади.

Бошқа сўз билан айтганда *менежмент - бу энг аввал инсоннинг меҳнат фаолияти таъсир этувчи сохадир, унинг вазифалари эса одамни махсус ҳаракатининг сифати ва уни амалга ошириш усулларидир.* Техник воситаларни кенг кўламда ишлатилишига қарамасдан, инсон омилини аҳамияти тўхтовсиз ўсиб бормоқда.

Менежмент - халқ хўжалигининг вазифаси бўла туриб, ўз навбатида яна бир неча махсус вазифаларни қамраб олади ва уларни бажармасдан туриб мақсадга лойиқ фаолият жараёни менеджмент тизимида амалга ошмайди.

Менежментнинг ички негизини тушуниш учун унинг маҳсус вазифаларининг тахлили натижасида бажариш

мумкин. Бундан келиб чиқадики, менежментнинг муҳим муаммоларидан бири - бу ушбу вазифаларни аниқлаш ва ўрганиш, уларни хусусиятини, белгиларини ўрганиш, уларни ташкил қилиш усулларини турли бошқарувчи тизимлари бўғинларида амалга ошишини халқ хўжалиги бўйича умуман бошқарув фани ва шахсан менежмент асосида ишлаб чиқиш кўриб чиқилаётган вазифаларни англашни асослашга ва уларни бошқарувчи идораларга ва уларнинг раҳбарларини фаолияти сохасини аниқлашга, уларни муносабатларини тартибга солишга, менежментнинг вазифаларини бажарилишида мақсадга мувофиқ тартибни ўрнатишга имкон яратади.

Менежмент вазифаларини мазмунига ҳар томонлама ёндашув унинг ҳар бир идорасини тўғри мувофиқлаштиришга, аниқлаш ва яхши ёритишга, ҳамда уларни фаолият сохасида илмий-техник жараён ютукларига окилона таъсир кўрсатиши ва тўла ишлатилишига имкон беради.

Менежмент масаласи билан шуғуланувчи олим ва амалиётчилар учун маълум қизиқиш уйғотади. Бунга мисол, хорижий изланувчилар Ф.Тейлор, Г.Черч, А.Файоль (XIX аср охири ва XX аср бошлари) ишлари шулар жумласидандир. Кўрсатилган изланувчилар томонидан олиб борилган бошқарувни вазифавий тахлилидан илмий менежмент хақида фикр юритилиши бошланади.

Масалан, "Корхонани илмий бошқариш асослари", "Фабрикани бошқариш", "Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш" ва бошқа америкалик муҳандис изланувчи ва ишлаб чиқарншни ташкил қилувчи Ф.У.Тейлорни китоблари менежментнинг илм асосида ташкил қилиш адабиётига асос солди. У вазифавий маъмурият вазифасига катта диққат эътибор ажратди. Унинг фикрича, ҳар бир ҳизматчи энг юқори лавозимдан энг паст лавозимгача имкони борича оз сонли вазифа бажариши керак.

Бошқа америкалик иқтисодчи Г.Черч саноат корхоналарини бошқариш муаммоларини ўрганиб ўзининг

"Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари" номли китобида менежментнинг вазифасини жуда аниқ кўриб чиқади.

Француз муҳандиси Анри Файоль саноат бирлашмаси менежментининг вазифавий назариясига ўзининг салмоқли улушини қўшди. Унинг назарияси ишлаб чиқариш амалиётида ишлатиладиган бўлди ва маъмурий ходимларга корхонани мақсад сари самарали етаклашга ва унинг ресурсларини иложи борича яхши ишлатишга имкон беради.

Бошқарувда турли вазифаларни ажратиб олиш ва уларни тахлил қилиш менежмент муаммоларини илм асосида изланишида муҳим босқич ҳисобланади. Аммо бу масала Ф.Тейлор, Г.Черч, А.Файоль давридан бошлаб бирдан бир муҳим ва қарама-қарши муаммо бўлиб қолади.

Менежмент сохасидаги бошқарув фаолиятининг мазмуни турли ҳизматчилар бажарувчи вазифаларда аниқ ифодалангани учун уларни тушунчаси ва туркумланиш масаласини махсус кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Кўпчилик мутахассисларнинг бошқарув вазифаси моҳиятини ўхшаш тушунчасига қарамай, ушбу тушунчани ягона, кўпчилик томонидан маъқулланган аниқланиши хозиргача йўқ. Шунинг учун энг аввал қўйидаги тушунчаларни аниқлаш мақсадга мувофиқ бўлур эди, яъни "Вазифа", "Бошқарув вазифалари", "Менежмент вазифаси".

"Вазифа" тушунчаси - бу назарий тилда энг муҳим тушунчадир. Фалсафа луғатида кўрсатилишича, у лотинча "*functio*" сўзидан келиб чиққан бўлиб, бажо келтириш, бажариш, амалга ошириш маъносини билдиради. Хорижий сўзлар луғатида вазифани "фаолият доираси", мажбурият, мақсад ва роль деб ифодаланса, рус тили луғатида идора, организм томонидан бажариладиган иш, гўёки мажбурият, фаолияти доираси, деб тушунилади. Амалиётда у тез-тез "масала", "хуқуқ", " билимдонлик" маъносида ишлатилади.

"Бошқарув вазифаси"ни ифодаланиши янада катта турли туманликка эга ва бир-бирига карама-карши бўлган ноаникликлар мавжуд.

Баъзи бир мутаҳассислар бошқарув вазифаларини ўз ифодалашларида асосий таянчни мазмуний томонга эмас, балки аҳборотли томонга йўналтирганлар. Бошқарув вазифаси деганда улар энг аввал аҳборотга ишлов берилишидаги ташкилий фаолиятга, яъни шундай зарур меҳнат фаолияти турига, қайсики бевосита аҳборотни ишлаб чиқариш бошқарувининг манфаати учун ҳаракати ва ишлатилиши билан боғлиқлигини, шу жумладан зарурий қарор ишлаб чиқаришни тушунганлар.

Шу билан бирга муҳандислик бошқарув меҳнатини тури, мазмун ва моҳиятини кўриб чиқа туриб баъзи бир бошқарув вазифасини ифодалай туриб, асосан масала ёки йўналиш фаолияти деб билади. Масалан, ишлаб чиқаришни асбоб ва мослама, дастгох, билан таъминлаш энергетик хўжалигини ва ишчи хоналарини талаб қилинадиган холатда ушлаб туриш, маҳсулот сифатини назорат қилиш, меҳнатни химоя қилиш ва техника хавсизлигини таъминлаш. Шу билан бирга улар алоҳида эслатадиларки, бошқарув вазифаси - бу меҳнат жараёнини бир қисми, босқичи деб ҳисоблайдилар.

Бир қатор изланишларда бизнинг назаримизда бошқарув вазифаси бошқарув идораларининг фаолияти, ҳаракати, иши сифатида асосли ифодаланмаган.

Баъзи бир муаллифлар бошқарув вазифасини бошқарув субъектининг ҳаракат операцияси деса, бошқаси ижтимоий жамият бирлашмасини фаолиятини бир қисмини тартибга солинишн дейди, учинчиси эса объектив зарур, барқарор такрорланувчи ҳаракат дейди, тўртинчиси бўлса ундан ҳам бошқа фикр баён қилади.

Юқорида келтирилган мисолларда "Бошқарув вазифаси" тушунчаси бошқарув тизимини "хукм сўриши" тушунчаси билан тенглаштиради, чунки луғатга биноан "ҳаракат қилиш, ҳаракатда бўлиш" - дегани хукм суриш; деган маънони билдиради. Турли фикр ва мулохазалар тахлили шу хақида сўз юритадики бир ҳил муаллифлар бошқарув вазифаси тушунчасини фаолият тури билан боғласа, бошқаси иш тармоғи, ёки сохаси билан боғлайди, учинчиси бошқарув фаолиятини бир қисми, деб карайди. Шу билан бирга уларнинг фарқини, бир бирини

тўлдирувчи умумий элементлар борлиги ҳам сезмай иложи йўк.

Энг асосийси шундаки, бошқарув вазифаси - бу энг аввал мақсад сари йўналтирилган аниқ турдаги бошқарув ходимларини меҳнат фаолиятидир. Бу фаолият эса ишлаб чиқариш шароитида ходимларни самарали бошқарувлар учун зарурдир.

Бизнинг фикр бўйича "Бошқарув вазифалари" тушунчасининг мазмуни қуйидаги асосий белгилар ёрдамида аниқ ва тўғриоқ акс эттирилади: Холислик, бошқарув фаолиятини махсус қисми, мазмунини аниқлиги ва бирлиги, эркинлик, бажариш усулларини бир турлилиги, бир ҳил операцияларни йиғиндиси, операцияларнинг барқарорлиги, такрорланиши ва ҳоказолар.

Ҳар қандай бошқарув вазифаси - бошқарув ходимларининг ўзига хос фаолиятини туридир, меҳнатни касбий тақсими бу бошқарув сохасидаги ихтисослашиш натижасидир. Ушбу фаолиятнн ўзига хослиги шундаки, ҳар бир вазифа берилган мақсадни бажарилишига йўналтирилган шунинг учун у ўзининг маълум ролини ўйнайди ва бошқарув ходимларини умумий фаолиятини таркибий қисми ҳисобланади.

Ўзидан ўзи аниқки бошқарувда ҳар қандай меҳнат тақсими унинг учун янги вазифани пайдо бўлиши бўлавермайди. Масалан, меҳнатни ўзини ўзи назорат қилиш операциясининг ажралиб чиқиши ишлаб чиқаришни бошқарувида янги кўшимча вазифа ҳисобланмайди, балки унинг янги элементининг пайдо бўлишидир.

Бошқарувнинг мустақил вазифасини пайдо бўлиши меҳнатни шундай тақсимига олиб келадики, унда: биринчидан, унинг тавсифи бўйича мақсадни фаолиятидаги умумийлиги ва бирҳиллилиги таъмин этилади, иккинчидан, эркин бошқарув участкасига нисбатан ихтисослашади ва ажратилади.

"Бошқарув вазифасини" тушунчаси бошқарув фаолиятининг моҳиятини ва мазмунини ифодалайди, шу жумладан бошқарув тизимидаги алоҳида шаҳс (бўғинини)

ҳуқуқ доираси ва мажбуриятини барқарор такрорланувчи объектив заруратли бирлигини бажаришни акс этдиради.

Бу турдаги фаолият аниқ ҳисобланади ва мақсадли йўналишга эга. Бундан шундай хулоса чиқариш мумкин: бошқарув моҳияти фақат улар бажараётган вазифада ёркинроқ намоён бўлади. Шундай қилиб бошқарув вазифаси - бу бошқарув фаолиятини таркибий ва махсуслашган қисмидир. Бир томондан кўрилаётган фаолият тури объектив тавсиф билан фарқланса, бошқа томондан маълум масалани объектив ечилиши билан фарқланади. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув вазифаси объектив тойифа бўлатуриб, ўз ичига қонун ва қонуниятларни онгли равишда ишлатилишини камраб олади.

"Бошқарув вазифаси" тушунчасини аниқлашда биринчи навбат да шунга амал қилиш керакки, бошқарув ишлаб чиқариш жараёни жамият - комбинациялашган турга эга бўлган жойда юзага келади. Ишлаб чиқаришнинг бошқарувини вазифаси бошқа аниқ ҳар қандай фаолият каби ўзининг мос амалий бажарилиш усулига эга.

Менежментга тааллукли бўлган бу усуллар шундан иборатки, англаб етилган, фаол, ўзлуксиз ва комбинациялашган одамларни меҳнат фаолияти бўлиб пировард натижада маълум мақсадга эришиш, яъни менежмент усулларининг мазмуии, яъни амалга ошириш усулидир.

Менежмент вазифасининг мазмуни ишлаб чиқариш жараёнини у ёки бу масаласи билан аниқланади. Бу жараён доим ҳаракатда бўлгани сабабли унинг сифат ўзгаришлари зарурий усулларни тизимли такомиллашуви бнлан улар асосига вазифанинг ўзгариши ҳам боғлик.

Менежмент вазифалари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларни бир бутун қилиб боғлаб, аниқ мажбуриятлар билан тавсифлайди, улар бажарилмаганда менежмент жараёнинг бутунлай мавжуд бўлмаслиги, бўлса ҳам паст самарада бўлиши мумкин. Фақат менежменг вазифасини ишлаб чиқариш билан бошқариш учун нима қилмоқ керак, деган саволга жавоб бермоғи

керак. Менежментнинг баъзи бир таркибий бўлинмаларини вазифаси ва хажми амалиётда сезиларли равишда вазифаларнинг хажми ва мазмунига боёлик бўлиб, бошқа объектив ва субъектив тавсифли омилларига, шу жумладан, тармоқ қарамлигига, ҳамда ишлаб чиқаришни босқич ва ўлчамларини камрови даражасига, ихтисослашиш савиясига ва бир ҳил маҳсулотни ишлаб чиқариш кўламига, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш усулларига, унинг механизациялашиш ва автоматлашиш даражасига, бошқарувни техник таъминиии савиясига ва унинг кадрларини малакасига, бошқа ишлаб чиқариш бирлашмалари билан хўжалик алоқаси савиясига богликдир.

Бу омиллар таъсири остида кўшимча қилиб янгиларини ташкил қилиш ёки хукм сурувчи бошқарув бўлинмаларини яратиш зарурати туғилиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, менежмент вазифасини бошқарув бўлинмалари таркиби ўртасида туғри тақсимлаш ва комбинатлаштирнш мумкин, бунинг натижасида вазифа ўзгариши, тўлдирилиши, ёки бутунлай йўк қилиниши мумкин. Аммо бу холатларда вазифалар уни ким бажаришидан катъий назар, хукм сўраверади.

Бир томондан менежмент - бу умумий вазифаларни халқ хўжалигида бажарилувчи ички қисми бўлиб, иккинчи томондан менежмент, ўзи эркин тизим бўлатуриб, ўзининг вазифавий таркибига эга.

Менежмент ўзининг тармоқ тарқалишлигига кўра ўзига хос хусусиятга эга. Шу билан бирга бошқарув меҳнатига барча тармоқлари учун бир ҳил бўлган ўзига хос белгиларга эга.

Шу муносабат билан менежментнинг иккита асосий турдаги вазифасини ажратиб кўрсатиш мумкин: - умумий ва маҳсус. Улар бир томондан ўэларининг умумий ижтимоий-иқтисодий табиати билан бир бутун бўлсалар, бошқа томондан менежмент объектини у ёки бу элементларини аниқ иқтисодий мазмунига тўғри келади.

Барча вазифалар белгиланган умумий мақсадни бажаришга йўналтирилган бўлишига қарамасдан, уларни ўзига ҳослигидан қатъий назар, улар мажмуада вазифалар

тизимини бунёд этади. Менежментнинг баъзи бир муаммолари асосан шу билан боғлиқ-ки, назария амалиётга хозирча унинг вазифасини таркиби хақида ягона тавсиянома берилмайди. Масалан, бир ҳил амалиёт ва назария ҳизматчилари ўйлайдилар-ки, агар ишлаб чиқариш жараёнинг мазмуни ва ташкил этилиши ўзгарса, унда вазифа таркиби ҳам ўзгариши керак. Уларнинг фикри бўйича, менежментнинг вазифасини тузилиши корхона ичида ушбу бошқарув бўғинининг турган жойига ва унинг ташкилий таркибига бошқарувнинг марказлашиш даражасига боғлиқ. Уларнинг фикрича, ишлаб чиқариш участкасининг вазифасини таркиби аниқ шароитларга, ишлаб чиқаришнинг кўламига, автоматлаштириш савиясига, ҳамда меҳнатни ташкил қилинишига; цехлар бошқаруви- иҳтисослашиш савиясига ишлаб чиқариш таркибига ва ишлаб чиқариш жараёнини техника таъминига корхона бошқаруви - унинг эркинлиги даражасига, ҳамда турли ташкилотлар билан алоқасига боғлик.

Бу холатда иккита турли масала аралашиб кетгаи кўринади: менежмент вазифасининг тузилиши ва унинг вазифаларининг мазмуни.

Менежмент тизимининг вазифаларини мазмунини барқарорлиги камроқдир. қойида бўйича, у масалани қўйилишини ва мақсадини аниқлашни, қарор ишлаб чиқилишини ва уни бажарувчиларига етказилишини, назорат қилиш ва бажарилган қарорлар натижасини баҳолашни ўз ичига олади.

Менежментнинг объектини ва субъектини бирлиги ва уларни диалектик ўзаро боғликлиги бошқарилувчи тизимда бўлиб турадиган ўзгаришлар тахмин бўйича энг аввал ўз вақтида бошқарув субъектида акс этмоғи керак. Бунда бошқарувчи тизим барча унинг элементларида бўладиган ўзгаришларга аниқ сезги билдириши керак ва бошқарув объектини энг юқори самарадорлигини таъминлаши зарур. Бу холат жуда муҳим аҳамиятга эга, чунки менеджмент ўзининг объектида алоҳида хукм сўрмайди, унинг ҳарбир вазифасини мазмуни алоҳида бошқарув объекти тавсифга боғликдир.

Менежмент вазифаларининг турлилиги ва мазмуни энг аввал бошқарув меҳнатини тақсимланиши ва амалга оширилиши билан тушунтирилади.

Шундай қилиб, менежментни барча тизимларида вазифа тузилишида бир турда бўлса, уларни мазмуни турличадир.

Менежмент жараёни каби унинг вазифалари мазмунинн бойлиги намоён бўлиш шакли билан фарқланади. Шу билан бирга хозирги вақтгача олимлар орасида унинг вазифасини туркумланиши бўйича ягона фикр йўқ. Ушбу муаммони ечилиш натижаларига катта миқдорда тизимни самарали ишлаб туриши, тараққиёти ва такомиллашуви боғликдир.

Умумий вазифалар ҳамма вақт каерда бошқарув фаолияти амалга ошса, шу ерда хозир бўладилар, улар менежментни объектив мазмуни ва ҳизмати билан аниқланадилар. Уларни ишлаб туриши менежментнинг барча элементларини зарурий келишувига эришишга кўмаклашади.

Шундай қилиб, бошқарувда умумий вазифаларни ажратиб кўрсатиш мумкин, улар унинг босқичларини акс этиради (бошқарув циклини босқичлари). Бу каби вазифалар ҳар қандай савиядаги бошқарув фаолитнда иштироқ этади ва менежментнинг барча жараёни учун тавсифлидир. Ушбу жараённи мазмунини чуқурроқ англаш учун менежментнинг энг аввал умумий вазифаларини ажратиш ва кўриб чиқиш зарурати мавжуд.

Ушбу масала бўйича турли мулохазалар бор. Масалан, баъзида менежментнинг умумий масалалари рўйхатига моддий-техник таъминотни, янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқилиши ва халқ талабини кондирилишини, умумий қойидалар ўрнатилишини, меҳнат, пул ва материал ресурслари билан, кредит билан таъминлашни киритадилар.

Юқорида кайд этилган вазифалар билан бир қаторда тез-тез яна шундай, яъни режалаштириш, назорат, созлаш, фармон бериш, ҳисоб-китоб, олдиндан кўришни, раҳбариятни, рағбатлантиришни қўшиб қўядилар.

Г.Черчнинг фикрича ишлаб чиқариш муаммосини изланишида менежментнинг қўйидагн умумий мақсадлари синтез орқали амалга оширилади: лойихалаштириш, фармон чиқариш, ҳисоб-китоб, ва бошқалар.

Келтирилган мисолларда менежментнинг умумий вазифалари туркумланишида ягона ўлчам йўқлигини англаб олиш қийин эмас. Бу ерда ишлаб чиқаришни бошқарув аппарати фаолиятининг маълум йўналиши қайд этилади ёки вазифа сифатида бутунлай турли туман фаолиятлар ажратиб кўрсатилади, улар эса ягона белги бўйича тизимланмайди. Кўриб чиқилаётган туркумланишни тўғрилигини кўпчилик муаллифлар турли сондаги менежментнинг асосий вазифаларини кўрсатишлари (3 дан 10 гача) ҳам уни тасдиқлаш учун ҳизмат қила олмайди. Бу эса кўриб чиқилаётган вазифаларни ягона илмий асосда туркумлаш йўқ деган натижага олиб келади.

Менежментни унинг таркибига боғлик бўлмаган асосий вазифаларини ажратиб кўрсатишни асосли ўлчамларини излаб топишни турлича ҳаракатлари қуйидаги олимлар томонидан олиб борилган: Ф.У.Тейлор, Г.Эмерсон, Г.Черч, А.Файол.

А.Файол корхонада бажариладиган барча вазифаларни ("операцияларни") қўйдаги олтита гурухга бўлган:

1. - техник (ишлаб чиқариш, ясаш, қайта ишлаш);
2. - тижорат (сотиб олиш, сотиш, алмаштириш);
3. - молиявий (капитал топиш, уни бошқариш);
4. - химоялаш (мулкни ва шахсни химоялаш);
5. - ҳисоб-китоб (мувозанат, сарфлар, статистика);
6. - маъмурий (иш олиб бориш, ташкил қилиш, фармон чиқариш, келтириш ва назорат).

А.Файоль менежментни умумий вазифаларини туркумлашда бирдан бир муаллиф ҳисобланган. Шахсан у айтганки маъмурий вазифа корхона раҳбари елкасидаги энг катта ўринни эгаловчи мажбуриятдир ва унинг предмети деб қўйдагиларни билган:

- олдиндан кўра билиш, келажакни ўрганиш ва ҳаракат
дастурни белгилаш);
- ташкил қилиш (корхонани қўшалоқ - модий ва ижтимоий, организмини куриш);
- фармон бериш (корхона ходимларини ҳаракатга келтириш);
- келтириш (боғлаш ва бирлаштириш, барча ҳаракат ва интилишларни бирлаштириш);
- назорат қилиш (кондага, чиқарилган фармонга риоя қилишни кузатиш).

Менежментни вазифаларини туркумлаш муамосига нисбатан изоҳланган фикр-мулоҳазалар тахлили қўйдаги асосий хулосалар чиқарилишига имкон яратади:

биринчидан, кўриб чиқилаётган вазифаларни туркумланиши абстракт тавсифига эгалиги;

иккинчидан, махсус адабиётларни бир қатор муалифлари ушбу муаммони ечимида субъектив ёндашуви;

учинчидан, менежмент вазифаларини туркумланишини турли ўлчовлар асосида бажариш;

тўртинчидан, аниқ бошқарув фаолиятини бир неча туркумланиш белгилари бўйича вазифаларга тақсимланишини асосли деб билиши.

Шундай қилиб менежментнинг умумий вазифалари қўйдаги тавсифли белгиларга эга: ўзи бошқарув фаолияти кўринишини ифодалайди, бошқарув фаолиятини муҳим барқарор ва йирик турларига бирлаштиради. Улар эвазига мақсул қарорлар ишлаб чиқилади, зарурий буйруқлар шаклланади ва бажарувчиларга етказилади, ташкил қилиш амалга оширилади, тартибга солинади, раҳбарлик қилинади, қарорларни назорат қилиш ва бажариш амалга оширилади.

14.4.2 АСМ менежментининг вазифасини тузилиши ва мазмуни.

Менежмент жараёни энг аввал унинг олий мақсадини аниқлашдан ва шу билан бирга уни амалга оширишни

зарурий ҳаракатлар дастурини ишлаб чиқишдан бошланади.

Менежмент тизимини йўналишини тўлалигича ва унинг ҳар бир кичик тизимини алоҳида аниқлаш - унинг хукм сўриш маъиоси, тараққиёти ва такомиллашуви режалаштириш асосида амалга оширилади. Режалаштириш зарурати энг аввал ишлаб чиқариш жараёнини тараққиёти, йирик машина индустриясини бунёд этиш ва меҳнатни тақсимини доим чуқурлашуви орқали келиб чиқади.

Бозорга ўтиш шароитида режалаштириш халқ хўжалигини режаси ва мутаносиб тараққиёти, ижтимоий, иқтисодий, техник, маданий ва бошқа масалаларини акс эттиради. Хозирги вақтда меҳнат жамоаларида иқтисодий режали раҳбарлигини келажакда янада такомиллашувига кучайишига йўналтирилган қарорларни бажариш, бошқарувда демократик усулларни тараққиёт топтириш, меҳнат жамоаларини ижодий ташаббусини кучайтириш учун халқ хўжалигида режа ишини савиясини ошириш ишлаб режа чиқаришга янги қувватлар ва объектлар киритиш, капитал маблағлар киритишни самарадорлигини ошириш, хўжалик ҳисобини тараққиёт топтириш, иқтисодий дастак ва рағбатлантириш аҳамиятини ошириш йўналишида муҳим чора тадбирлар қабул қилинмокда.

Илм асосида режалаштиришни такомиллаштириш, уни моҳиятини ошириш асосий масала ҳисобланади, унинг тўғри ечилишига кўпчилик холатларда менежментнинг механизмини таъсирчанлигини ошишига боғлик.

Режалаштириш аниқ меҳнат фаолияти шакли бўла туриб жараён ҳисобланади у орқали режа топшириғи ишлаб чиқилади. Режа топширпёи материал талабини ва уни қондириш манбаини, белгиланган мақсадга эришиш учун режаларни тавсифи, йўналиши ва режани амалга ошириш воситасини белгилайди. Иқтисоддан бошқарилишини яхшилаш органик равишда халқ хўжалигини режалаштириш билан бирлашган, чунки биттаси иккинчисиз амалга ошмайди.

Режалаштириш энг аввало келажакни кўзлаган учун,у келгуси масалаларни ечади. Ишлаб чиқариш келажагини белгилаш унинг самарадорлигини оширишни келажаги порлок йўналишларини танлаш ва баҳолаш техник тараққиётнинг эришган янги мувофаккиятларини, қарорларини макбул вариантларини ишлаб чиқиш, ҳамда уларни амалга ошириш учун зарур режаларини баҳолашдан иборатдир.

Изланиш статистик хужжатларни ўзок муддат даврида тўплаш ва ишлов беришни халқ хўжалигини ҳар томонлама сон тахлилини математик статистика, иқтисодий-математик моделларини ва бошқа илғор усулларни кибернетика ёрдамида, замонавий электрон ҳисоблаш техникасини ва аҳборотни масофага ўзатиш воситасини ўз ичига олади. Шунинг асосида ишлаб чиқаришни макбул бошқарушни ягона тизимини кўйиш масаласи хақиқат бўлиб кўринади. Режалаштириш корхонанинг ишлаб чиқариш участкасидан бошлаб энг юқори хўжалик идораларини макбул ишлашни таъминлайди.

Табиийки режалаш даври канчалик давомли бўлса, шунчалик сон кўрсаткичларини аҳамияти заифрок бўлади ва барча ихтимолий ишлаб чиқаришни бошқарувига унча-мунча таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олиш қийинлашади.

Менежмент тизимида олдиндан айтиш хозирги кўриб чиқилаётган муаммони ечимида асосий бўлиб колмади, бундай олдиндан ҳисоблаш мажбурий хужжат бўла ололмайди ва уни фаолиятини ишлаб чиқаришни бошқаруви сохасида аниқланмайди.

Шу муносабат билан хозирги халқ хўжалигини тараққиёти шароитида ишлаб чиқаришни самарадорлигини оширишни режалаштирилишини муҳим йўналишн бу зарурий олдиндан хабарлашни ўзок муддатга тайёрлаш ва тузиш ҳисобланади.

Илмий олдиндан хабарлаш (башорат қилиш) - бу ўзига яраша ўтмишни ҳисобга олиб келажакни қидиришидир. хақиқатни тахлил қилиш асосида у менежменларни тизимларини тараққиёт тониш ва

такомиллашиш жараёни нимани олдиндан кўриши керак ва унинг асосида баъзибир идораларни макбул режа турларини асослаш учун зарурий хужжатлар билан, умумий масалалар асосида, шароитлар ва халқ хўжалигини имкониятлар билан таъминлаш зарурдир.

Олдиндан хабарлаш режалаштиришни бошқа кичиқ вазифасини хаётга чорлайди - тизимни турли холат ва вазиятларини моделлаштириш, у улар таркибида режалаштириш даври давомида сақланиб қолади.

Ҳисоблаш техникаси ва иқтисодий математик усуллари ёрдамида ушбу тизим ҳарқандай келажак даврида турмиш шароитини моделлаштириш мумкин. Моделлаштириш илмий тажрибалар ўтказишни, келажак тизими холатини назорат қилиб туришни, уни муҳит билан ўзаро ҳаракатини тахлил қилиш, унга сон ва сифат бўйича баҳо бериш, зарурий хулосалар чиқариш имконини беради.

Кўп турли моделларни таккослаш орқали кўриб чиқилаётган тизимни имконли ва керакли тараққиёти ҳисобига уларни ичида самаралироғи танлаб олинади ва уларга хос хақиқий макбул тизим бунёд этилади ва уларни самарали ишлаши учун тўғри келадиган шароит излаб топилади.

Шундай қилиб менежмент тизимини турли вазиятларини ва холатларини моделлаштириш бутун режалаш даврида маълум миқдорда табий фанларда тажриба ўтказиши билан бир даражада ҳисобланади.

Олдиндан хабарлаш ва моделлаштириш асосида қуйдаги ўта муҳим кичиқ режалаштириш вазифаси-менежмент тизимини ҳаракати дастурлаш амалга оширилади.

Бу эса уни тизимли берилган холатга ўтказиш жараёнлари ҳисобланади. Бунга хукм суришни мақсадга мувофиқлигини, ва мақсад сари йўналтирилганини, (асослаш киради), тизимни ҳамма томонлама тараққиёти ва такомиллашуви, тўла келишувни, тартиблиликни ва унинг барча элементларини мажмуавийлиги, тизим ҳаракатини алгоритмини ишлаб чиқиш, техник, меҳнат, хомашё, молия ва бошқа ҳаражатларга бўлган талабни,

ҳамда уларни қоплаш моддий манбааларини бошқарувни зарурий восита ва усулларини асослаш киради. Илмий дастурлаш натижасида режа тизимда ҳаракат режа-дастури турига айланади.

Кўриб чиқилаётган тизимда режелаштириш режа топшириқларини бажарувчиларга етказиш уларни янги излаб топилган ишлаб чиқариш заҳиралари билан аниқлаштириш билан нихоясига етади.

Бу турдаги бошқарув фаолияти ҳам объектив зарурий, аниқ, эркин, барқарор ва мақсадсари йўналтирилган тавсифга эга, шундай экан режалаштиришни тўртинчи кичик вазифасига киритилиши мумкин.

Шундай қилиб назария бўйича режалаштиришни ҳар бир кичик вазифаси (олдиндан хабарлаш, моделлаштириш, дастурлаштириш ва режа топшириқларини бажарувчиларга етказиш) нисбатдан эркинликка эга уларни кўриб чиқишда ўтказилган тартиб эса шартли ҳисобланади, чунки улар амалиётда гўёки яғона жараён каби намоён бўлади.

Илмий асосланган менежментни режалаштиришида вазифавий муносабатда улар ўзларини унинг бошланиш ва асосий бўғини ҳисобланадилар.

Режа топшириғи бошқарувчи тизимни ишлаб чиқариш иқтисодига марказлашган ва манзил таъсирини ўтказади. Режалаштириш менежментни умумий вазифаси бўлатуриб унинг дастурини маълум даврга ишлаб чиқаришга имкон яратади, бунда умумхалқ, жамоа ва шахсий манфаатларни кондиришни кўзда тутмоқ даркор.

Режалаштириш ишлаб чиқаришни турли даражаларида муайян тизимлар орасидаги муганосибликни таъминлайди ва бошқарувни мақсадга эришиш йўналишини белгилайди.

Режалаштириш менежменти фақат биринчи босқичи ҳисобланади ва унинг эвазига тизимни ҳаракат дастури барча унинг босқичларида яратилади, керакли кўрсатқичлар танланиб олинади, уларни мунтазам савияси, яъни кимга, қачон бажариш кераклиги белгиланади. Бу турдаги бошқарув фаолияти

менежмéнтнинг шундай умумий вазифасини, яна гўёки ташкилотни бажарнлиши натижасида амалга оширилади.

Бу ерда ташкилот деганда шуни тушиниш керакки, энг аввал бошқарувни субъектини ташкилий фаолият турини, у ҳам бўлса тизимни дастурини самарали амалга оширишни зарурий тартибини восита ва усулларини таъминлаш учун яратилган.

"Ташкилот" - тушинчасини назарияси ва амалиётида турли маънавий аҳамият билан ишлатилади. Баъзибир холларда ташкилот менежментнинг умумий вазифалар рўйхатидан бутунлай чиқарилади ёки "Ташкилот" ва "Бошқарув" тушунчалари гўёки бири бирига боёлик бўлмаган жамият ходисаси деб каралади.

Ижтимоий адабиёт ва амалиётни тахлили шундай натижага олиб келдики ташкилотни вазифавий ва таркибий томонларини чегаралаш зарурияти туёилди. Яъни ташкилот таркибий томондан каралса, унда " Ташкилот ва Бошқарув" тушунчасини нуқтаи назаридан караш керак, вазифавий бўлса " Бошқарув ташкилоти" тушунчасини ишлатиш керак бўлади.

Кўриб чиқилаётган вазифа бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни ишлаб чиқаришни аниқ шароитларини ҳисобга олиб ташкил қилиш ва такомиллаштиришни ва уларни мақбул нисбатини ўрнатиш ва унда ушлаб туришни ўз олдига мақсад қилиб кўйган.

Шундай қилиб ушбу тизимни ташкил қилиниши гўёки бошқарув фаолиятининг бир тури деб каралган. Унинг моҳияти энг аввал менежментни объект ва субъектларини янгиларини шакллантириш, ҳаракатдагиларини талаб савиясида ушлаб туриш, эскирганларини такомиллаштириш ёки қайта тузиш. Бу эса режа топшириқларини самарали амалга ошишига кўмаклашади. Ушбу вазифа бошқарувни техник, иқтисодий ва ижтимоий кичик тизимларни тартибга солиш бўйича иш доираларини ўз ичига олади, шу жумладан:

- Бошқарув ишларини бирлигини аниқлаш, кайсиларни вазифа режасида қўйилган тизимни

тараққиёти ва такомиллашуви учун зарур бўлган масалалар ечими.

- Ўз олдига қўйган мақсадга мувофиқ тизимни ишлаб чиқариш бўлимларини бунёд этиш.
- Бошқарув макбул идораларини мақсадга мувофиқ ташкилий таркибини аниқлаш, тизимни илғор бошқарув меҳнати воситаларини ишлатиш асосида бошқарув бўлимларини шакллантириш, ҳамда меъёрий хужжатларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, яни андозалар бошқарув бўлимлари хақидаги қойидалар, вазифавий йўриқномалар бошқарув тизма ва таркиблар, шу жумладан менежмент жараёни ҳам киради .
- Мусобакаларни ташкил қилиш.

Ташкилий вазифанинг муҳим масаласи бу бошқарув аппаратини ва унинг ҳар бир ҳизматчисини менежмент сохасида хуқуқларини, аниқ белгилашдан иборатдир. Ушбу масалани ечимида маҳсулотни ишланишини, тақсимланишини, алмашувини ва истеъмол қилинишини тартибга солиб турувчи юридик қонунлар, маъмурий хуқуқий келишувлар катта аҳамиятга эга.

Шундай экан ***ташкилот вазифаси*** - бу энг аввал бошқарув фаолияти тури бўлиб у менежмент жараёнини ҳисоби ва тахлилига асосланган. Ушбу вазифага кўра таркибий-ташкилий бошланишига (керакли элементлар ва бўғинлар ташкил бўлади, уларни ўзаро алоқаси ва муносабати аниқланади), яъни кўриб чиқилаётган тизимчи таркиби шаклланади ва яҳшиланади. У эса белгиланган режаларни зарурий операцияларини бажаришини маълум тартиб ўрнатиб бажаришини таъминлайди. Бошқача қилиб айтганда ташкилот бир жараён сифатида табиийликдан ташкил қилинган тизимга ўтишни маъносини билдиради, бу эса энг юқори самарага энг кичик ҳаражатлар эвазига эришишга имкон яратади.

"Ташкил қилиш" вазифаси сезиларли миқдорда барча бошқа вазифаларни бажаришда самаралликни таъмин этади. Бунга ушбу хўжалик қурилиши даврида унинг фарқли белгиси ҳисобланган ўзаро боғланган, мақсад

сари интилган бозор иқтисодига ўтишдаги доим амалга ошириб турилувчи чора тадбирлар мажмуасига алахида катта аҳамият берилмоқда.Бу эса менежментни ташкилий шаклларини, иқтисодни барча тармокларини тартибга солишни, ҳар бир корхона ва бирлашма ишини такомиллашувини талаб қилади.

Бу вазифани муҳимлиги АСМ ишлаб чиқариш бирлашмаларида ва корхоналарида (доим ишлаб турувчи махсус таркибий бўлинмаларни) менежмент тизимини ташкил қилиш ва тизимли яхшилаб турувчи доим ишлаб турувчи махсус таркибий бўлинмалар бунёд этиш масаласини кўриб чиқишни талаб этади.

Режа топшириғи - бу бошқарувчи объектнинг энг юксак ахлак шакли ҳисобланади. Аммо менежментни умумий назариясига кўра тизим ишни бошлагандан сўнг унда ўзлуксиз турли-туман йўналишда ҳаракат қилувчи жараёнлар хукм сура бошлайди. Масалан, бошқарув амалиётида шундай холат юз берадики, у жамоани барча кучини мураккаб масалалар ечимига тўплашни талаб қилади, бу эса маълум ўзгаришларга ёки бўлмаса турли элементлар орасидаги талаб даражасидаги нисбатларни ўрганишига, маълум жараённи бир хил окимини ўзгаришига олиб келади.

Хозирги вақтда асосланган фикр юритиш кўпроқ тараққиёт топиб бормоқда, унга асосан менежментни умумий вазифалари рўйхатига тартибга солиш вазифасини ҳам қўшиб қўйиш тавсия этилади. Бу каби фикр билан ҳамкорлик билдириш керак, чунки бу турдаги бошқарув фаолияти объектив зарур, аниқ, эркин, барқарор йўналган ҳисобланади. Бу вазифа ишлаб чиқариш бошқаруви тизимидаги жараёнларни барилган ўлчамларга асосан хукм сўрини масалалари билан аниқланади.

Бизнинг фикримиз бўйича тартибга солиш менежментни умумий вазифаси, бошқарув амалиётини амалга оширишда обьектив шароит бўлиб унинг ҳисобига кўриб чиқилаётган жараёни ўрнатилган меъёридан оёиши бартараф этилади. Бу эса тизимни зарурий тартиблилик

ва барқарорлилик холатини ўргатиш мақсадида бажарилади. У ўз ичига қўйдаги операцияларни олади:

- ғазабловчи омилни бартараф этишда ишлатиладиган чора-тадбирларни мазмуни ва хажми хақидаги аҳборотни олиш.
- ғазабловчи холатни ўрнини ва сабабини аниқлаш.
- Келиб чиқувчи ғазабланиш ва оғишларни тавсифини тахлил қилиш.
- ғазаблантирувчи холатни бартараф этиш дастурини, ҳамда бу операцияни амалга оширишни аниқ чора-тадбирларини ишлаб чиқиш.

Қайд этилган операцияларни бирлашмасини бошқарувчи тизимда амалга ошириш учун маҳсус идорани бўлиши мақсадга мувофиқ бўлур эди.

Ишлаб чиқаришни тараққиёт топиши билан бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги бир вақтлар ўрнатилган алоқалар доим ўзгармай келиши мумкин эмас. Менежментни яхши ташкил қилинганида ҳам, қўйдаги умумий вазифаларни, яни режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш кабиларни нуқсонсиз бажарганда ҳам тизимни хукм сўриш даврида алоҳида элементлар орасида, жамоалар ва алоҳида иштироқчилар орасидаги қарор топган мақсадга лойик нисбатлар ҳаракатидаги жараёнда ҳам оғишлар вужудга келади. Табиийки вазифавий мажбуриятларни баъзи бир бўлинмаларни, алоҳида меҳнат жараёнларини, ўзаро муҳлат ва даврлар бўйича келиштириш заруряти масаласи юзага келади. Бу масала мувофиқлаштириш вазифаси орқали ечиладн.

Маълумки менежмент назариясида бу вазифа энг кам изланишлар ўтказилган вазифадир. Баъзи бир олимларни фикри бўйича тартибга солиш ва мувофиқлаштириш ҳар иккаласи ягона бошқарув вазифаси ҳисобланади.

Албатта "Тартибга солиш" ва "Мувофиқлаштириш" вазифаларининг амалий мақсад ва масалалари маълум даражада ўхшаш туйилади.

Биринчидан улар бажарилиши менежментни ташкилий шаклига таъсир кўрсатиш билан боғлик.

Иккинчидан улар бошқарувни мажбурий тартибини ва уни барқарорлигини ушлаб туришга кўмаклашиши учун хизмат қилади. Шу билан бирга бу вазифалар маълум даражада бир биридан фарқ қилади. Бизнинг фикр бўйича мувофиқлаштириш ўз ичига шундай ишларни оладики улар биринчи навбатда менежментни истиклол ва жуда йирик масалаларини ечиш учун жамоа ҳаракатини бирлаштиришга йўналтирилган.

Тартибга солиш мувофиқлаштиришдан фарқли равишда асосан жорий ва тезкор тадбирларни камраб олади ва асосий мақсади (бир турда ва мажмуали) режа топшириғи ва жадвалларни ишлаб чиқиш бўйича бир текис ва мажмуали бажаришини таъмин этишдир.

Мувофиқлаштириш вазифаси бозорга ўтиш шароитида катта роль ўйнайди. Унга борган сари ишлаб чиқариш қўлами ошган сари, мураккаблашиб бораётган иқтисодий алоқалар пайдо бўлган сари катта талаб қўйилмоқда. Менежмент мувофиқлаштириш вазифаси орқали тизимни динамизимини бошқарувчи тизимни турли қисм. ва соҳаларини, ҳамда ишлаб чиқариш бўлинмаларини ўзаро алоқасини бир текислигини таъминлаши керак. Ушбу вазифага кўра бошқа вазифаларни ўзаро келиштириш мумкин ва мақсадга мувофиқ нисбатларни тизимни алоҳида бўғинлари ҳаракати оралиғида ўрнатиш имконни туғилади.

Менежментни амалиётини тараққиётини ва такомиллашувини тахлили шундай хулоса чиқаришга имкон яратадики ушбу жараён тизимли равишда мураккаблашиб бормоқда. У мураккаблашган сари барча менежмент вазифаларини бирлаштириш муаммоси биринчи қаторга қўйилиб бормоқда. Фақат шунда тизимни бошқарувини самарали ҳисоблаш мумкин бўлади, унда унинг барча вазифалари ўзаро боғланган бўлади, яни режалаштириш, ташкил қилиш, назорат қилиш ва ҳоказолар менежментнинг алоҳида вазифасига муҳтожлик сезади - бу *яхлитланиш вазифасидир*. Бу турдаги бошқарув фаолиятини раҳбарлар бажаргани учун уни менежментни умумий раҳбарияти вазифаси деб аташ мумкин.

Баъзи бир олимларни асосли фикрлари бўйича раҳбарият вазифаси назария бўйича - бу " Менежмент ядроси", " Синтез вазифа", "Яхлитланиш вазифасидир". Бу гўёки марказий нерв тизимидир.

Шундай фикр юрадики раҳбарият, ишлаб чиқариш ва менежмент оралиғида хеч қандай тафовут йўк чунки у ва бу жараён маҳсус ишлов берилган аҳборот талаб қилади.

Шундай қилиб менежментни тараққиёт топиши ва такомиллашуви даврида раҳбарият вазифаси барча умумий вазифаларни ягона тизимга яхлитлашувини кўзда тутади.

Шундай фикр ҳам борки менежмент жараёни гўёки ўзлуксз такрорлашувчи жараён бўлиб у фақат ҳисоб китоб вазифасини нормал ҳаракати шароитида хукм сўриши мумкин. Бу ерда ҳисоб-китобга алоҳида вазифа хуқуқ берилган. Уларнинг фикрича ҳисоб-китоб бу режа бажарилишини хулосасини чиқаришга йўналтирилган ёки уни бажарилишини маълум босқичларини амалга оширилиши вазифасидир. Бошқаларнинг фикрича ҳисоб-китоб бу менежмент вазифаси эмас, балки назорат шаклларини мужимидир, ёки оддий муҳим назорат шаклидир.Бир қатор холатларда менежментнинг умумий вазифалари таркибига назорат ва ҳисоб-китоб кирнтилган.

Ҳисоб-китобни асосан назорат вазифасини амалга ошириш воситаси деб караш керак. ҳисоб-китоб назорат воситаси сифатида ишлаб чиқариш жараёни бозор иқтисоди босқичига кўпроқ ўтган сари шунчалик зарур ҳисоблаиа боради.

Менежмент тизимида ҳисоб-китоб - бу назорат воситасидир. Унинг вазифасига асосан бошқарув қарорларнии бажарилиши хақидаги зарурий маълумотлар натижаларини ҳисоблаш йўли билан аниқлаш киради.

Назорат вазифасини моҳияти масаласи хақида ягона нуқтаи-назар хозиргача йўк.

Яҳши йўлга қўйилган назорат ҳисобига ишлаб чиқариш жараёнии хақиқий холатини кўриш имкони яратилади. Аммо назорат вазифасини канчалик катта ва муҳим роль ўйнашидан қатъий назар жараёнии кечими

автоматик равишда нормал холатга кирмайди, агар у хаяжонланиш холати таъсирида бўлса, яна шуни айтиш керакки тизимда пайдо бўлувчи хаяжонланиш бевосита назорат билан бартараф этаолмайди. Менежмент амалиётида бу каби масалани ечими созлаш вазифаси орқали амалга оширилади.

Шундай қилиб назорат вазифасига кўпрок бошқарув фаолиятининг шундай масалалари: Ишлаб чиқариш фаолиятининг нормал кечиши бузлишини аниқлаш, ўрнатилган талабдан оғиш сабабларини бартараф этиш чора-тадбирларини кўриш, уларни олдиндан билиш ва огохлантириш, тизимда қарор топган хаёт-мамотини таъмин этиш менежментни бошқа вазифаларини бажариши керак бўлган вазифалар киради.

Ватанимиз ва хорижий амалётда назоратга, менежмент вазифаси сифатида яна техник назоратни ҳам ноўрин киритишади, шу жумладан кириш назоратини ҳам, техник хужжатлар холатини назорат қилиш, (яъни маҳсулот сифатини техник назорати, технологик жараёнларни бажарилишини, андозалар талабини, техник шартларни бажаришини назорат қилиш).

Маълумки, техник назорат - бу маҳсулот сифатини назорат қилиш. У ҳар қандай ишлаб чиқарш жараёнини бир қисми ҳисобланади ва назорат операцияларини бирлашмаси ҳисобланади. Улар унинг барча босқичларида - корхонага келиб тушган хомашё, материал, яримфабрикатлар, тайёр бутловчи маҳсулотлардан бошлаб то тайёр маҳсулот чиқаргунгача турли назорат воситалари ёрдамида бажарилади.

Шундай экан, менежмент вазифасига тегишли назоратни технологик жараён операциясини назорат қилиш билан аралаштирмаслик керак.

Назорат - бу менежментнинг энг муҳим вазифаси, назорат қилиб туришнинг доимий ва бевосита амалга оширилишидир. У менежмент тизимининг талаблари билан боғлик, тўхтовсиз ҳаракат қилади, жараёнларини кечимини шу жумладан, амалдаги андозаларни бажарилишини, ишлаб чиқариш хақидаги зарурий аҳборотни муҳлати ва тўлалигини, ҳамда тизимни

тараққиёти ва такомиллашуви кўрсаткичларини бажариши учун ишлатиладиган чора- тадбирларни ўз вақтидалигини ва самарадорлигини текширади. Ўзининг моҳияти билан кўриб чиқилаётган вазифа универсал ҳисобланади, чунки тизимнинг барча элементларига кириб боради ва менежментни бошқа вазифалари билан яқин боғланган.

Назорат орқали менежмент жараёнларидан зарурий кўрсатмалар олинади. Шундай қилиб менежментга мос *назорат вазифаси* - бу бошқарув фаолияти тури бўлиб кўриб чиқилувчи тизимни хақиқий холатини ўрнатилган талаблардан оғишидан доим хабардор бўлиб туриш мақсадида ишлатилади.

Шундай экан олий, объектив асосланган ижтимоий-иқтисодий мақсад менежмент тизимида кўпрок қўйдаги бир турдаги ва йириклашган умумий вазифалар: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, раҳбарлик ва назорат кабиларни органик синтези сифатида амалга оширилади.

Амалий тахлил шуни кўрсатдики менежментни олий савиядан қўйи савияга ўтиш даврида режалаштириш, мувофиқлаштириш, сақлаш ва назорат қойидага биноан, иш хажми камаяди, ташкил қилиш вазифаси бўйича - кўпаяди. Шундай бўлса ҳам уларчи тузилиши ва моҳияти асосан бир ҳил бўлиб колаверади.

Менежментнинг умумий вазифалари бўйича унинг аниқ хусусиятларини аниқлаш қийин, чунки улар барча кўриб чиқилаётган тизимлар учун умумий бўлган уларни принципиал кўрилиши ва бошқарув фаолиятини ҳар қандай турида намоён бўлади.

Менежментнинг объекти таъсири остида махсус ва субъекти таъсирида умумий вазифалар мужасамлашган, тизимнинг бошқарувчи бўлинмалари ўзининг асосий диққат эътиборини махсус вазифаларда тўнлайди, аммо бу ерда фақат улар ўзларига хос масалаларини, биринчи навбатда бошқарувнинг умумий вазифалари ёрдамида ечадилар.

Менежмент тизимининг ҳар бир махсус вазифаси ўзига хос мазмунга эга ва уларни хохлагани бошқарув циклини амалга оширади,уларга қўйдагилар киради:

- Ушбу вазифа бўйича ишларни режалаштириш, ўрнатилган вазифани бажарилишини ташкил қилиш тизимда хукм сўрувчи жараёнларни сақлаб туриш мақсадида берилган ўлчамлар асосида уларни созлаб туриш.
- Маълум бўлинмаларни вазифавий мажбуриятларини, (қўшимча келиштириш), баъзи бир меҳнат жараёнларини, уларни ўзаро муҳлати ва даври бўйича боғлашни қўшимча равишда келиштириш.
- Режадан оғишни назорат қилиш, улар натижасида тизим элементлари орасида аввалдан ўрнатилган алоқалар ўзгариши мумкин.
- Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш.

Агар умумий вазифалар муносабати тўғрисида ҳақиқатни гапирадиган бўлсак, унда уларнинг тузилиши ўзгармас бўлади.

Менежмент тизимининг махсус вазифаларини тараққиёти уларни тузилиши, мазмунига ўсиб борувчи таъсирини қуйдаги омиллар кўрсатади:
- Тизимнинг мураккаблиги, техник-технологик ва ташкилий савияси.
- Меҳнатни тақсимланиш даражаси, унинг ихтисослашуви ва ҳамкорлиги, менежмент кадрларини билим, касб, маданий-техник савияси.
- Улар фаолиятининг мазмуни тавсифи ва шароити.

Юқорида келтирилган омиллар ўзларининг юқори динамиклиги билан фарқ қилади, улар илмий-техник тараққиётини тезлашувга ва ишлаб чиқариш мураккаблашувига боғлик.

Илмий-техник тараққиётни тезлашгани сари бошқарувни назария ва амалиёти якин бирлашиб кетиши юзага келади, бу эса фанни ишлаб чиқариш кучига айланишини бевосита кўринишидир. Шунинг учун менежментнинг замонавий тизимлари самарали тараққиёт топиши ва такомиллашаолиши ва бу сохада илмий-

техника изланишларини, фан ва техник ютуқларини ташкил ва жорий қилмасдан туролмайди.

Амалиёт тахлили шуни кўрсатдики охирги йилларда менежментнинг барча вазифалари бирлашмасининг ва унинг кисимларининг мураккаблиги кўзга ташлана бошлади. Ушбу объектив ходиса биринчи қаторга шундай бошқарув фаолияти турини, яни самарали холатни таъминлаш, кўриб чиқилаётган тизимларни тараққиёти ва такомиллашувини олиб чиқди. Ушбу вазифа тармокда ишлаб чиқариш бирлашмасида тизимли ишни ташкил қилиш ва амалга оширишга йўналтирилган.

Менежментнинг вазифа тизими муаммоси бўйича изланиш қўйидаги хулосаларни чиқаришга имкон беради. Менежмент вазифа муаммоси махсус адабиётда бўшрок ишлаб чиқилган ҳисобланади. Олимлар ичида унинг кўплаб назарий ва амалий томонларига ягона нуқтаи-назар йўк.

Менежмен меҳнатни вазифавий тақсимланишига ва бошқарувчи тизимда асосий ишларни ихтисослашувига асосланган. Бу жараён объектив ҳисобланади. Бир томондан менежмент - бу умумий вазифани органтк қисми бўлиб халқ хўжалиги тизимида бажарилади ва у тизим элементи бўлатуриб берилган жараённи бошқарув вазифаси сифатида катнашади, бошқа томондан эса эркин тизим бўла туриб менежмент ўзининг вазифавий таркибига эга.

Менежмент тизимини моҳияти унинг вазифаларида намоён бўлади. Менежментнинг вазифаси бошқарув назариясини фундаментал тойифаларидан бири ҳисобланади, улар ичида нуфузли ўрин эгалайди ва муносабатларни амалга ошишини бирдан бир шакли ҳисобланади.

Менежментни объектив зарурий вазифаларини шартли равишда иккига ажратиб кўрсатиш мумкин - *умумий ва махсус.*

Умумий вазифалар барча бошқарувчи тизимларига таалуқли бўлиб универсалдир. Уларда менежментнинг ҳар қандай менежмент тизимининг моҳияти очилади. Ушбу

вазифалар орқали бошқарув ишлаб чиқаришнинг барча жараёнларини камраб олади.

Умумий ва махсус вазифалар мажмуаси вазифаларни ягона тизимини ташкил қилади, улар ёрдамида менежмент олдида турувчи мақсадга эришилади.

Шу билан бирга амалиётда менежментнинг хеч қандай вазифаси мудофаа кобиғида хукм сурмайди, улар ўзаро бир бирлари билаи киришадилар ва уларнп турли комбинацияларини яратадилар.

Вазифавий ёндашув бнр қатор бошқарув муаммоларнпи назарий ва амалий тўла ва тўғрп тушунпш имконини беради, ҳамда хукм сурпш масалалари ечимпнп самарадорлигини, менежмент тизимини тараққиёти ва такомиллашувини оширади.

14.5. АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ НАЗАРИЯ ВА АМАЛИЁТ УСУЛЛАРИНИ МУАММОЛАРИ.

Юқорида айтилганндек, менежмент - бу одамларнинг зарурий, тан олинган, фаол, мунтазам ва комбинациялашган меҳнат фаолиятининг бир турпдир. Уларни ишлаб чиқариш жараёнида мувофиқлашган ва мақсад сари йўналтирилган меҳнат фаолиятпш ва ўзаро мувофиқлашган тизим ёрдамида аниқ иқтисодий самарадорликка эришишини таъминлашдир. Менежмент усуллари муаммоси ишлаб чиқаришни бошқаруви назарпясининг тарихпий қисмп ҳисобланади. У илмий менежментнинг катта муаммолар рухияти ичида муҳим ўрин эгаллайди.

Ушбу ишни чекланган доирасини ҳисобга олиб, бу масалалар муаммосининг тўпламидан уларни баъзи бирларини кўриб чиқамиз, шу жумладан мохият, менежментнинг асосий усулларини туркумланиши ва уларни ўзаро боғлиқлиги.

"Бошқарув усули" тушунчасининг изохи асосида ётувчи бошқарув - табиат ходисаларини, назарий изланиш

маъносини ўргашишда вокеаларга ёндашувни билдиради. (масалан, табиат ходисаларини илмий аиглаш усули) Шундан сўнг "усул" фақат назарий изланишлар усулинигина белгиламасдан, балки ниманидир амалиётда амалга ошириш ҳамдир. хозирги вақтда у гўёки амалий ҳаракат, қарор усули, қарорга ошириш усули, деб ҳам ифодаланади.

Шундай экан, менежмент - бу назарий умумийлашув, ҳамда у бутунлай бегона тушунча бўлиши ҳам мукаррар. Шундай қилиб, уиинг усуллари ҳам ўзини мавхум деб билади. Бошқарув усулларини умумийлашуви, уларни тўғрироқ хақиқатни изланишига кўмаклашади, чунки, одамларни меҳнат фаолиятларини амалга ошириш имконини бошқарув тизимидан аниқ шахслар фойдаланади. Бошқарув зиммасини юқори савиядан қўйи савияга ўтган сари (масалан, тармоқлардан тармокка, бирлашмага, корхона ва бошқалар) бу усулларни мавхумлиги камайиб, аниқлиги ошиб боради.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ишлатилаётган тушунча "бошқарув усули" нятиёрий равишда аниқланади. Кўплаб аниқлашлар ўзининг моҳияти билан бир биридан анча фарқ қилади, баъзи бирлари эса бизнинг фикр бўйича мулохаза тавснфига эга. Атамаларнинг турли-туман мазмунига эна бўлишига карамасдан маҳсус ишларни муаллифлариининг кўпчнлиги бошқарув усулини энг аввал маълум ҳаракат усуллари деб ҳисоблайди. Биз бу каби тасдиқлашларни тарафдоримиз, аммо бу ерда ҳам, тўғри нуқтаи-назарни танлаб олиш ва асослаш зарур, чунки уларнинг *бири* буни таъсир кўрсатиш усули деса, *бошқалари* амалга ошиш усули дейди, *учинчиси* - эришиш усули деса, *тўртинчиси* - бажариш усули дейди, *бешинчиси* - тартибга солиш усули, *олтинчисини* фаолият усули дейди ва хоказолар. Шу билан бир қаторда, нашр қилинган ишларнинг муаллифлари бошқарув усулларини аниқлашни қандайдир ҳаракат усули билан эмас, балки таъсир кўрсатиш шакли билан ёки бошқарув вазифасини амалга ошириш (усули) тизими билан боғлайдилар.

Менежмент усули - бу энг аввал қўйилган мақсадга эришиш усулидир. Шунинг учун менежментнинг мақсади мувофиқ усулларни танлашдан иборатдир. Шундай экан "Бошқарув усули" биринчи навбатда ишлаб чиқариш жараёнида ишлатиладиган таъсир кўрсатишни асосий мақсадини акс эттириш керак. Ушбу мақсадни асосий моҳияти, биз таъкидлаб ўтганимиздек, қўйидаги қойидаларни ўз ичига олмоғи керак; жамият талабини маҳсулотга, ҳизмат, ишга бўлган талабдан олинадиган даромад асосида корхона мулк эгаларини ижтимоий ва иқтисодий манфаатларни қондпришдан иборат.

Шундай қилиб *менежмент усули - бу одамларни меҳнат фаолиятларини бир тури бўлиб, зарурий, онгли равишда фаол, тўхтовсиз ва комбинацияланишини амалга оширишдир.*

У шундай саволга жавоб беради: амалий жихатидан қандай усул билан бошқарувчи тизимни мақсадга йўналтирилган таъсирни ишлаб чиқариш иштироқчиларига ва улар орқали хўжалик юритишнинг самарадорлигини кўтаришни амалга ошириш мумкин?

Бу ерда шуни эслатиш зарурки, менежмент усулини кўрсатилган хусусияти уни менежмент принципидан тафовут қилади. Менежмент принципини асос солувчи деб ҳисоблайдилар, уни танламайдилар, унга доимий ва мажбурий равишда бўйин сунадилар. *Менежмент принципи* - бу менежментнинг барқарорлашган усули бўлиб, унинг барча бўғинларида ишлатилади, яъни менежменг усулига қараганда анча барқарор тойифадир. Бошқарувни объектини шартли фаолиятининг ўзгариши ўзи билан бирга ишлатилаётган усулларни ҳам ўзгартиришни талаб қилади, Бу ерда менежмент принциплари ўзгармай қолиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, менежментнинг усулларига қараганда, унинг принциплари ўзгарувчанроқ бўлади.

Агар бир томондан менежмент принциплари ўзларининг мувофиқ усуллари орқали аниқ гавдалаисалар, бошқа томондан улар бу усулларнинг объектив асосини ташкил қиладплар. аниқ принцип самараси кўпинча уларнинг ишлатилиш усулларини тўғри

танлашга, уларнинг такомиллашувига боғлиқдир. Аммо усуллар принципларга қараганда ишлаб чиқариш амалиёти билан якин боғликдир. Улар иқтисодий бошқарувда кечаётган жараёнларга тезкор таъсир кўрсатади ва меҳнаткашлар ташаббусини ишлаб чиқаришни барча босқичларда самарадорлигини оширишни таъминлайди.

Бундан ташкари, менежментнинг турли усуллари турли динамизмга эга, улар доим тараққиёт топиб ва ўзгариб боради, шунинг натижасида таъсир кўрсатиш турларини танлашнинг кучайиши ёки пасайиши мумкин.

Менежмент усулининг динамикаси ишлаб чиқариш усули билан яқин боғлик. Бу усулларнинг самарадорлик даражаси уларни ишлаб чиқариш кучларининг тараққиёти савиясига ва тўғри ишлашига боғлик.

Менежментнинг назарияда ва амалиётда ишлатадиган усуллари ўзининг турли-туманлиги билан фарқланади. Нашр қилинган адабиётларни тахлил қилиниши қуйидаги хулосаларни чиқаришга имкон яратади. *Биринчидан*, нашр қилинган манбааларда ўнлаб бошқарув усулларининг кўрсатмалари мавжуд. *Иккинчидан*, кайд қилинган усулларнинг бир қисми турли ҳил номга эга. *Учинчидан*, улардан баъзи бирлари бир-бирига умумий якинлашиш нуқтасига эга. Масалан, иқтисодий адабиётда менежментнинг маъмурийлик турига эга усуллар ёки бўлмаса, ташкилий-маъмурий тури усуллари учраб туради.

Бу каби бошқарув усулларининг турлари ҳар ҳил усулни бошқасига карама-карши кўйиш, ҳамда уларнинг аниқ ва ягона нуқтаи-назарнинг йўклиги шундай хулосага олиб келадики, хозирча аниқ белгиланган туркумланиш йўк ва етарли даражадаги асосланиш ва туркумланиш белгилари хали ишлаб чиқилмаган, бу эса, менежмент муаммосини ечишда ва энг ввал бошқарувнинг ташкил қилиниши услубларини тушунишда сезиларли қийинчиликларни туғдирмокда. Шунга асосан, менежмент усулларини туркумлаш жуда кўп уринишлар талаб қилади

Кўриб чиқилаётган усулларни турли-туманлиги сабабли амалиётда уларни ягона туркумланиш билан қамраб олиш жуда мушкўл. Шунинг учун уларни турли белгилар асосида туркумлаш мақсадга мувофиқ бўлар эди, бу эса менежмент усулларининг кўпқирралигини акс эттиришга имкон яратади.

Агар биз турли-туман кўп сонли менежмент усулларини умумийлашган кўринишда бошқарув фаолияти кўлами билан боғланган ҳолда тизимлашга уриниб кўрсак, унда биз уларни иккита катта синфга бўлишимиз мумкин: *умумий ва махаллий*. Ишлаб чиқариш бошқарувида умумий усуллар биринчи навбатдаги аҳамиятга эга. Улар ёрдамида бошқарувнинг барча тизимини ўта йирик муаммоларнинг хукм суриши ва такомиллашув масаласи бутунлигича ечилади.

Махаллий усуллар тизимнинг алоҳида қисмларига тегишли бўлиб, менежментнинг умумий усуллари доирасида амалга оширилади. қойидага биноан, улар кундалик амалиётида аниқрок масалаларни кичиқ савияда ечишга ишлатилади (бирлашма, корхона, ва уларнинг бўлинмалари).

Менежментнинг усулларини туркумлашда муҳим белгилар мавжуд бўлиб, булар уларнинг мазмуни ва таъсир кўрсатиш йўналишидир. Хақиқий шароит ҳар бир аниқ усулнинг эслатилган белгилари ўзаро аралашган ва биргаликда ҳаракат қилади. Шунинг учун уларни алоҳида кўриб чиқиш ўта мураккабдир. Аммо лекин менежмент усулларининг мазмунини ва йўналишини назарий тахлили ўзига яраша фақат бошқарувни назарияси учун эмас, балки амалиёт учун ҳам қизиқиш уйғотади.

Менежмент усулларининг таъсир кўрсатишини маъноси деярли унинг асосий ўлчови ҳисобланади. Ишлаб чиқариш тизимида у шулар билан боғликки, менежмент бу - меҳнат фаолиятининг тури бўлиб, у бошқарув объектига тегишли иқтисодий қонунларни ва ўзига хос қонуниятларни онгли равишда ишлатилишга асосланган.

Нашр этилган адабиётда шундай фикрлар борки, улар ҳисобига бошқарув усуллари бошқарув вазифасини

амалга ошириш технологиясидир, усуллар маъноси ушбу вазифалар маъноси билан аниқланади.

Бошқарув усулларини уларнинг маънавий белгилари билан туркумлаб турли, махсус ишларни бир қатор муаллифлари шуни таъкидлайдиларки, хозирги замонда учта асосий усул ишлатилади; иқтисодий, ташкилий ва тарбиявий, Бошқаларига қўшимча қилиб эса жамиятни сиёсий, ижтимоий, рухий усулларни келтириш мумкин. Шундай нуқтаи назарлар борки, улар асосидаги усуллар қуйдаги гурухларга бирлашмоғи керак; иқтисодий, табиий-техник, демографик, ижтимоий тизими, (маъмурий) хуқуқий.

Афсуски, хозирги вақтгача нашр қилинган адабиётларда менежмент усулларининг маъносига жуда оз диққат эътибор берилган. Аммо қўйидаги тавсифли фикрни эшитиш мумкин: ишлаб чиқариш бошқарувининг муҳим усули бу - *иқтисодий усуллар.* У режалаштириш, иқтисодий рағбатлантириш ва хўжалик юритишнинг самарадорлигини ошириш каби кўрсаткичларни ўз ичига қамраб ол ди.

Менежментнинг ҳар қандай усулини унга йўналтирилган нуқтаи назардан караш мумкин, ва унинг таъсирини қандай объект томон йўналтирилганлигига қараб.

Бу тўғрида бир қатор турли ҳил мулохозалар ётади: бошқарув объектига ёки бошқарилувчи тизимга, ишлаб чиқариш тарракиётига, бошқарув қарорларини бажарувчига, меҳнаткашлар жамоасига, ишлаб чиқаришни тараққиёти учун зарурий шароитлар яратишга ва хоказоларга.

Менежмент усулларининг йўналтирилганлиги амалиётда охирги пировард натижада битта томонга, у ҳам бўлса иш бажарувчига, ишлаб чиқариш жамоалари аъзоларига. Ушбу бошқару- усулларининг йўналтириш хусусияти юқорида келтирилган "Ишлаб чиқариш бошқаруви" ва "ишлаб чиқаришнинг бошқарув объекти" терминларини тушунчасига тўла мос келади. Аммо ишлаб чиқариш жамоасининг ҳар бир аъзоси турли ижтимоий муносабатлар йигимини олиб юрувчи ҳисобланади ва у

хулкининг мураккаблиги билан фарқланади ва одамнинг хаёт фаолиятида маълум қонунларга бўйсинади, шунинг учун бошқарув усулларига таъсир кўрсатиш ҳам турлича бўлиши мумкин.

Ишлаб чиқаришнинг бозор муносабатларига ўтиши шароитида менежментни ишлатиш учун қўйидаги ишлаб чиқариш жамоаларини тўлалигича ва ҳар бир аъзо хулкини аниқловчи асосий гурух сабабларини ажратиб кўрсатиш мумкин: тизимни ишлаб туришида, жамоаларни иқтисодий рағбатлантиришнинг умумий натнжалари, менежментни ишлаб туриши натижаларида жамоанинг ҳар бир аъзосини моддий рағбатлантириш ва нихоят тизим ҳаракатида жамоани тўлалигича ва унинг ҳар бир аъзосини рухий рағбатлантириш.

Менежмент усулларининг асосий гурухлари.

Эслатиб ўтганимиздек, ишлаб чиқаришнинг бошқарув жараёни ҳам хўжалик тизимида иқтисодий муносабатларга асосланади, уларнинг асосида онгли равишда ишлатиладиган иқтисодий қонунлар ва бошқарув объектига хос қонуниятлар ётади. Бу қонунлар ва қонуниятлар менежментга тўлалигича ва унинг ҳар бир алоҳида бўғинига турли йўллар билан махсус механизм ёрдамида таъсир кўрсатади. Механизмнинг таркибига энг аввал менежментнинг иқтисодий усуллари киради.

Шуни айтиш лозимки, кўрсатилган усуллар бизнинг давлатда хўжалик қурилишининг ҳамма даврида ишлатилиб келинган, аммо ҳозирги вақтда улар ишлаб чиқариш муаммосини ечишда муҳим десак ҳисобланади,

Шундай қилиб, бир томондан, менежментнинг иқтисодий усулларини ишлатишда асос бўлиб, бизнинг халқ хўжалигимизда объектив иқтисодий қонунлар ва ўзига хос қонуниятлар тўлалигича хукм суриши ва шахсан ишлаб чиқаришда зарур. Иккинчи томондан эса кўриб чиқилаётган усуллар ушбу қонун ва қонуниятларни амалга ошириш усулидир. Шунинг учун улар менежмент тизимида марказий ўрин эгаллайди, унинг асоси

ҳисобланади. Хозирги даврда уларнинг аҳамияти бозор муносабатлари шароитида тўхтовсиз ошиб бормокда.

Маҳсус адабиётни тахлили шундай хулосага олиб келадики, Турли муаллифлар бошқарувнинг иқтисодий усулларини ҳар ҳил аниқлайдилар. Агар битталари кўрилаётган усулларни асосда иқтисодий давлатларини - нарҳ, фойда, иш ҳақи, муқофот кабиларга асосланган десалар, бошқалари жаиоа ишлаб чиқаришини объектив қонуниятларига ва унинг иштирокчиларини иқтисодий манфаатларига асосланган дейдилар.

Ўхшаш мисоллар рўйхатини бу масалалар бўйича давом эттириш мумкин. Иқтисодий усулларнинг ҳаммаси ўзаро боғланган тизимдир. Аммо ушбу тизимнинг тузилиши масаласида мутаҳассисларнинг фикри турличадир. *Бирлари* режалаштиришдан, иқтисодий рағбатлантиришдан, меҳнатни ишлаб чиқаришни, бошқарувни илмий асосда ташкил этишдан, нарҳ бунёд этишдан, молий билан таъминлашдан ташкил топган десалар, *бошқалари* юқоридаги рўйхатига яна хўжалик ҳисобини кўшимча қиладилар, *учинчилари* эса, иқтисодий усуллар тизимини режалаштиришдан, хўжалик ҳисобидан ва иқтисодий тахлилдан ташкил топган дейдилар, *тўртинчилари* - режалаштириш, хўжалик ҳисоби, яхши иш натижалари учун моддий рағбатлантириш деб тасдиклайдилар. *Бешинчилари* - режалаштириш, хўжалик ҳисобини иқтисодий ва моддий рағбатлантириш деб билади. *Олтинчилари* - марказлашган режалаштириш ва иқтисодий дастаклар тизими, хўжалик ҳисоби, нарҳ белгилаш, кредит, моддий рағбатлантириш ва хоказолар деб тушунадилар.

Иқтисодий усуллар энг аввал иқтисодий қонунлар талабига, ишлаб чиқариш муносабатларининг тизими ва таркибига асосланмоги керак. Афсуслар бўлсинки, хозирги вақтда шундай хақиқатлар учраб турадики, иш - бу мажбурий шартни маъмурий-буйруқбозликни, расмнятчилик билан ёндашувга алмаштириш холлари учраб туради.

Менежментда етакчи ўрин қўйидаги муҳим иқтисодий усулларга; режалаштириш, рағбатлантириш ва уни хужалик ҳисобига ажратмок даркор.

Ишлаб чиқаришнинг бошқарувдаги иқтисодий усуллар маъносини кўриб чиқатуриб иқтисодий усул деганда, иқтисодий ҳисоб-китобни тушуниш керак.

Менжментнинг иқтисодий усуллар тизимида марказий иқтисодий усулни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Марказий иқтисодий бошқарув усулига катта аҳамият бера туриб, баъзи бир иқтисодчилар уни хўжалик келажаги ҳисобига олиб бориш деб тушунадилар. Хақиқатан ҳам, ушбу усулнинг тавсифли хусусияти - бу ўрнатилган топшириқларни маъмурий-хуқуқий меъёр ёрдамида мажбурий бажарилишидан иборатдир.

Ишлаб чиқаришнинг марказлашган иқтисодий бошқарув усулини халқ хужалиги ва унинг тармоклари савиясида ишлатиш мақсадга мувофиқ бўлар эди. Ушбу бошқарув усулини моҳияти ҳар бир тармок маҳсулотига халқ хўжалигининг талаби ҳисобига олувчи илмий асосланган режаларни ташкил қилади.

Шундай қилиб, менежментнинг марказлашган иқтисодий усули ягона техник, ташкилий ва иқтисодий сиёсатни халқ хўжалиги тармокларида менежментни ишлаб чиқишни, жорий қилишни, тараққиётини ва такомиллашувни таъмин этишга имкон яратади.

Шу билан бирга, ҳар бир ишлаб чиқариш бирлашмасини (корхонани) хўжалик фаолиятида унинг мулки ишлатилади, юқорида турган менежмент бўғинларни ҳисобга олиб анча қийинчилик туғдиради. Ишлаб чиқаришнинг ички ташаббусини тараққиёт топтириш ва ишчиларни, муҳандис-техник ходимларни, ҳизматчиларни, ишлаб чиқариш бўйича марказлашган топшириқларни самарали бажаришга йўналтирилган ижодий фаоллигини кучайтириш, менежментнинг марказлашган иқтисодий усулини хўжалик ҳисоб усули билан бирлаштириш асосий мақсад ҳисобланади.

Иқтисодий адабиётда хўжалик ҳисобининг аҳамияти турлича баҳоланади. *Баъзи бирлари* хўжалик ҳисоб бошқарувини иқтисодий усуллари ичида энг муҳим деса,

бошқаларга - иқтисодий бошқарувнинг энг муҳим усулларидан бири дейди, *учинчилари* - хўжалик ҳисобини иқтисодий усуллари ичида эмас, балки бошқа ишлаб чиқаришни бошқарув усулига кўшади. шундай фикрлар ҳам борки, хўжалик ҳисоби ишлаб чиқариш бошқарувида ягона иқтисодий усул деб билдилар. Бу каби фикр тарафдорлари корхона, бирлашмалардан ташкари саноат, тармоқларни тўла хужалик ҳисобига ўтказишни таклиф қилмоқдалар.

Ушбу масала бўйича иқтисодчиларни турли фикр-мулоҳазаларига карамасдан шуни айтиш керакки уларнинг иқтисодий усули, деган фикрга келишадилар. Унинг шарти даромадларни сарф-ҳаражатлар билан таққослашни амалда тутади ва зарурий даромад келтирувчанлигини таъминлайди, ҳамда қўйидагилар бирлигини (нарх, кредит, меъёрлар ва хоказоларни) тартибга солувчи дастак сифатида ишлатишдир.

Иқтисодий тойифа ва усул сифатида хўжалик ҳисоби менежментга хос иқтисодий қонун ва ўзига мос қонуниятларга бўйин сунади.

Кўрсатилган қонун ва қонуниятларнинг имконли усуллари анча тушунарли аниқ хўжалик ҳисоби орқали намоён бўлади. Ушбу усул қўйидаги саволга жонли ва буюмлашган меҳнатни иқтисод тартиби билан боғлик, деб жавоб олишга имкон яратади. У ҳар қандай бошқа усулга қараганда ишлаб чиқаришда моддий рағбатлантириш билан боғлик, у ҳам бўлса, бошқарувни иқтисодий усули тойифасига киради. Шундай экан, хўжалик ҳисоби менежментнинг барча иқтисодий усулларини умумийлаштиради ва синтез қилади. Бошқарувнинг иқтисодий усули сифатида уни тўлароқ корхона (менежмент) меҳнат жамоаларини менежмент масалаларини ечишда самарали меҳнат турларини танлашда ишлатиш керак.

Шундай қилиб, менежментнинг иқтисодий усуллар тушунчасини белгилашнинг умумий услубий асоси ишлаб чиқариш усулини тавсифи ва аниқ холатидир. Уларнинг негизида энг аввал меҳнаткаш жамоаларнинг иқтисодий манфаати ётади. улар ўз фаолиятида энг юқори

натижаларга энг кам ҳаражатлар ҳисобига эришишга ҳаракат қиладилар. Менежментнинг иқтисодий усулларида жамоа ва якка шахсни иқтисодий самарасини оширишдаги рағбатлантиришга асосланади. Улар алоҳида иш бажарувчиларни ўсиб бораётган рухий ва моддий талабларини тўла кондиришга бўлган ҳаракатини аниқрок ҳисобга олади. Уларни ишлатиш корхона ва ташкилот орасидаги муносабатларнинг хўжалик ҳисобини қойидалари асосида курилишини амалда тутади ва улар ишлаб чиқаришни жамият ва қиймат шаклида юзага келади.

Кўрсатилган менежментнинг иқтисодий усулларни хусусияти меҳнаткашларни ишлаб чиқаришнинг резервларини излаб топиши ва ишлатишдаги ташаббусни оширади. Бунда юқори ташкилотлар томонидан давлат режа топшириқларни бажариш йўналишда таъсир кўрсатиш сезиларли равишда камаяди. Халқни ва халқ хўжалигини юқори талабга эга маҳсулотга бўлган эхтиёжини кондириш билан боғлик масалаларни тезкор ечиш учун зарурий шароитлар яратилади.

Шу билан бирга ишлаб чиқариш таракиёт топган сари, менежмент усуллари ҳам ўзгармай колмайди, улар ишлаб чиқариш кучларини савиясига тўғри келмоғи лозим, яъни тизимли такомиллашиш керак. *Иқтисодий усулларни такомиллашувининг асосий йўналишлари - бу иқтисодий шароитларни яратиш,* яъни *биринчидан* - ўзига капитал маблагларни ва меҳнат ресурсларини яхши ишлатиш бўйича макбул мажбуриятлар олишни уйготиш бўлса, *иккинчидан* - фан-техника тарракиётини энг юқори даражада рағбатлантириш, меҳнат унумдорлигини ошириш бўлса ва *учинчидан* - ишлаб чиқариш самарадорлиги маҳсулот сифатини оширишда тартибли кураш олиб боришга имкон яратар эди.

Кўпчилик мутахассисларни иқтисодий усулларга биринчи даражада аҳамият беришига карамасдан, уларни бази бирлари ушбу усуллар билан боглиқ бир қатор аниқ саволларга жуда фарқли карашади. Айникса, иқтисодий усулларни маъмурий усуллар билан бирлашиш муаммоси катта тортишувлар келтирмоқда. Шундай фикр борки,

бозор муносабатига ўтиш, корхоналарнинг эркинлигини ортиши, улар ҳисобига иқтисодий усулларнинг таъсир кўрсатиш аҳамияти кенгайиб бормокда ва шу билан бирга менежментнинг маъмурий усуллари мажбурий равишда сиқиб чиқарилмоқда. Иқтисодий усулларни маъмурий усулларга қарама қарши кўйиш холатлари ҳам кам эмас ва баъзи бирлари бошқа тантик фикрларга берилиб, улар орасидаги фарқ аҳамиятли эмас. Шундай фикр ҳам борки, барча усуллар, агар улар иқтисодий жараёнда намаён бўлсалар, улар иқтисодий ҳисобланадилар.

Менежментни хукм суриш амалиётида иқтисодий усуллар бошқарувнинг бир ҳил масаласини ечишда ўзаро якин бирлашиб кетади. Аммо улар орасидаги асосий тафовут ўзаро алоқадор турли бўлинмаларнинг ишлаб чиқариш жамоаларига менежмент соҳасидаги бошқа бўлимларга таъсир кўрсатиш усуллари орқали намоён бўлади.

Афсуслар бўлсинки, ушбу тафовут ҳамма вақт амалда аниқ ифодаланмаган. Аммо бу ерда гап бир усул иккинчиси томонидан сиқиб чиқарилиши ёки уларни тўла бирлашиши хақида кетиши мумкин.

Фақат ушбу шароитда ишлаб чиқариш сохасидаги ўта муҳим ва махаллий манфаатларни макбул бирлашишини таъминлаш зарур. Бу каби бирлашув бир томондан шундай намоён бўладики, маъмурий таъсир қандайдир миқдорда иқтисодий масалаларни ечиш менежментнинг турли савиясига боғликдир. Шунинг учун бошқарув тизимининг маъмурий шаклдаги таъсирини унинг иқтисодий маъносига кўрмок даркор. бошқа томондан, иқтисодий усуллар менежментнинг аниқ тадбирлар ечимини, марказлашган режалаштиришдан бошлаб, то талаб ва имконият оралигида мувозанат ўрнатишга бошқарилувчи объектни турли иқтисодий ва моддий қизиқтирувчи тизимлар воситаси ёрдамида амлга оширади. Аммо? иқтисодий дастакларни баъзи бир кўрсаткичлари, корхонани хўжалик фаолиятини тартибга солиб турувчи кўрсаткичлари марказлашган тартибда тасдиқланади, яъни юқоридаги идора томонидан тасдиқланади. Шунинг учун маълум миқдорда

менежментнинг иқтисодий усулларни баъзи бир қисми ҳам йўл-йўриқ кўрсатувчи тавсифга эга ва тизимнинг қўйи бўғинларининг бажарилиши учун мажбурийдир.

Менежментнинг иқтисодий усуллари тўла иқтисодий механизмнинг бир кичик бўлаги ҳисобланади ва улар ёрдамида ишлаб чиқариш самарадорлигининг муаммоси ечилади. Бу усуллар менежментга иқтисодий кўрсаткичлар тизими асосида маълум холатни бунёд этиш, иқтисодий ва моддий рағбатлантириш ҳамда нарх кредит каби иқтисодий дастаклар орқали таъсир қилади. Аммо иқтисодий ва маъмурий усулларни чатиштириб кетиш асосан шунда намоён бўладики, биринчиси - қойида бўйича бошқарилувчи объектга маъмурий шаклда таъсир кўрсатади. Бошқа сўз билан айтганда, бу ерда кўриб чиқилаётган усулларни иқтисодий маъносини маъмурий шакли билан ажралмас бирлиги кўзга ташланади.

Менежментнинг иқтисодий усуллари бир ҳил масалаларни еча туриб, маъмурий усулларидан шу билан фарқ қиладики, биринчи навбатда катта даражада амалдаги таъсирини кўрсатиш таъсирини танлашдаги эркинлиги билан, ҳамда бошқарилувчи тизимда қабул қилинган қарорлар ва уларни оқибати учун юқори савиядаги давобгарлиги билан фарқ қилади.

Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, иқтисодий усуллар ўзларининг дастлабки мажбурий шарт-шароити сифатида бошқарилувчи тизимга эркин равишда бошқарув объектларини берилган сифат холатига ёки уларнинг барқарорлигини сақлаб қолишга ўтказишга марказлашган таъсир кўрсатиш шаклини танлаш хуқуқига эга.

Энг кўп карама-карши фикрлардан менежментнинг маъмурий ва такилий усулларини умумийлиги хақидаги тортишув келиб чиқаради. Баъзида маъмурий усулларни ташкилий усулларини буйруқбозлик усуллари билан тенглаштиришади. Турли фикрлар бор, баъзи бирлари ташкилий усуллар таркибига маъмурий усуллар киради десалар, бошқалари маъмурий усуллар ўрнига ташкилий тақсимлаш усуллари киради, дейишади.

Ҳар бир нуқтаи назарни алоҳида кўриб чиқишни хеч қандай зарурияти йўқ, чунки бунинг учун энг аввал

номлари келтирилган усуллар рўйхатини яхши тушуниб етмок зарур ва уларга аниқ тушунча бериш керак. Аммо ушбу усулларни буйруқ берувчи идоралар томонларидан ишлатилишини ҳисобга олсак,яна маъмурият томонидан уларни шартли равишда бир гурухга, яъни маъмурий гурухга бирлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Менежментнинг маъмурий усуллари давлат табиатидан келиб чиқади. Улар ҳар қандай бошқарув жараёнининг ажралмас қисми ҳисобланади. Уларда қўйи бўғинни юқори бошқарув ҳуқуқи ва мажбуриятига эга халқ хўжалигини барча савиясидаги идораларга бўйин суниши кўзда тутилади. Бунда менежмент бўлиши мумкин эмас, шахсан бозорга ўтиш шароитида бошқарувнинг маъмурий усуллари давлат сиёсатини ишлаб чиқариш иқтисодига таъсир кўрсатишини нагойиш этади, улар давлат ва менежментнинг сиёсий ва иқтисодий манфаати бирлигини таъмин этишга кўмаклашади.

Уларни маъмурий усуллар учун бошқалардан кўпрок хукмронликка суянишлари тавсифларидир ва юқори турувчи бўғин бўйин сунувчи объектга тўғридан-тўғри таъсир кўрсатишини кўзда тутади. Баъзида менежментнинг маъмурий усулларида юқори турувчи идоралар уларга бўйин сунувчи идораларга фақат қарор билан таъсир кўрсатадилар, деган фикр ҳам бор. Тўғри қарор муҳим аҳамиятга эга, аммо маъмурий усуллар моҳияти ҳизматчиларнинг қарорларини бажаришга ундаш фақат қарор чиқариш йўли билан эмас албатта. Бу ерда бошқа бошқарув буйруқлар ҳам катта аҳамият касб этади (тўғридан-тўғри буюрилган топшириқ, давлат буюртмалари ва бошқалар). Улар менежмент тизимининг қуйи бўғинлари учун тавсия тавсифига эмас, балки мажбурий тавсифга эга.

Шуни таъкидлаш зарурки, маъмурий усулларни таркалишини чеклаш чегаралари уларни бозор иқтисодининг амалга оширишини турли босқичларда менежментнинг турли савияларида тўғри ишлатилишида мажбурий шарт ҳисобланади. Маъмурий усулларни тўғри ва ўз вақтида ишлатилиши менежмент амалиётида

бошқарувни ташкил қилишини яхшилашга ва уни самарадорлигини оширишга имкон беради.

Менежментнинг маъмурий усулларини ишлатилишининг кенгайиши иқтисодий усулларнинг маълум мутаносибликда ишлатилиши хеч качон инкор қилинмаган. Маъмурий шакл ўз ичига иқтисодий маънони олади. Хўжалик муаммоларини хал этишда умумий ёндашувнинг турли томонлари, бу масалаларни хал этишида бир-бирларини тўлдириб, ҳамма вақт бирга ишлатилган.

Хозирги шароитларда менежмент самарадорлиги иқтисодий ва маъмурий усулларни мажмуавий ишлатилиши заруриятини кўзда тутганлиги сабабли аниқ шароитни ҳисобга олиб, ишлаб чиқаришнинг ҳар бир савиясида уларни макбул равишда бир-бирларига тўғри келиш талаби юзага келади. Ушбу муҳим масалани ечилиши менежментнинг назарияси ва амалиёти учун катта аҳамиятга эгадир. Корхоналарни иқтисодий рағбатлантиришни, турли тойифадаги меҳнат ишларини хўжалик юритиш самарадорлигини оширишдаги муаммони ечишда моддий рағбатлантиришни кучайтириш кабилар марказлашган бошқарувнинг режали аҳамиятини оширишни муҳим шароитларидан бири ҳисобланади.

Аммо маъмурий усулларни ишлаб чиқариш бошқарувида аҳамияти канчалик катта бўлишидан катъий назар, ҳамма вақт шуни назарда тутиш керакки, улар бошқарилувчи тизимга биринчи туртки бўладилар. Сўнгра, бу ҳаракат иқтисодий усуллар томонидан саклаб турилади ва кучайтириб борилади ва хал қилувчи даражада юқори ташкилотлар кўрсатмалари бажарилишини рағбатлантиради.

Хозирги замон шароитида менежментнинг ижтимоий-рухий усулларини аҳамияти ўсиб бормокда. Аммо бу ерда шуни айтиш керакки, ушбу усуллар билан боғлиқ бир қатор масалаларида олимларнинг фикри сезиларли даражада тарқоқдир. Масалан, бир нуқтаи-назар бўйича, кўрсатилган усуллар умумийлашган аҳборотларни маълум масалалар бўйича тўплаш учун ишлатилади, десалар бошқалари раҳбарнинг аввалдан белгиланган режаси

бўйича мақсад сари йўналтирилган суҳбат, дейди, учинчиси - бир қатор ижтимоий-руҳий омилларни аниқлаш, уларни англаш ва умумийлаштириш раҳбаручун фойдали, чунки бу таъсир кўрсатиш усули эмас, балки фақат зарурий ахборотларни ижтимоий-руҳий изланишлар учун тўплаш демакдир.

Менежментнинг ижтимоий-руҳий усуллари - булар меҳнаткашларнинг зарурий онгланган, фаол, ўзлуксиз ва комбинатлашган меҳнат фаолияти турини амалда рўёбга чиқариш усули бўлиб, улар одамларни шахслараро ва руҳий рағбатлантиришни ишлатилиши асосида амалга оширилади

Ижтимоий-руҳий усуллар ҳар бир жамоага ва алоҳида унинг ҳизматчисига таъсир кўрсатади. Улар сонига қуйидагилар киради: ишонтириш усуллари, тарбиялаш руҳий рағбатлантириш, ишловчиларни маънавий талабларини кондириш, ҳамда жамоанинг илғор меҳнат анъаналариии сақлаш ва тарракиёт топтириш. Ушбу усуллар тизимида биринчи даражали аҳамиятга меҳнаткашларнинг ишлаб чиқариш бошқарувини самарадорлигини ошириш бўйича мусобакаси ҳисобланади.

Шундай қилиб, халқ хўжалиги тарракиётининг замонавий шароитларида барча менежмент усулларининг тизимини такомиллаштириш жараёни кетмокда. Шу билан бирга биринчи қаторга ижтимоий-руҳий усуллар калкиб чиқади, улар натижасида бошқарув асосан маъзурий усулдан иқтисодий усулга айланади.

Биз менежмент усулларини асосан назарий нуқтаий-назардан кўриб чиқдик. Бу бизга биринчи навбатда баъзи бир тушунчалар бўйича изланишлар олиб боришга ва туркумланиши билан боғлик масалаларни аниқлашга ёрдам беради. Уларни объектив иқтисодий қойидалар билан ва ўзига хос қойидалар билан боғланишига, ҳамда баъзи бир усуллар билан хал қилинадиган масалаларни аниқлаштириш шароити юзага келади.

Менежмент усулларини танлаш санъати - менежментнинг мураккаб муаммоси ҳисобланади. У энг аввал мақсад ва вазифаларни самарали бирлаштириш,

усулини халқ хўжалигининг биринчи савияларидаги ишлаб чиқариш сохасида юзага келган хўжалик вазиятини ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчида, ҳамда турли бошқарув идораларининг кўрсатмалари амалга оширилади.

Менежмент санъати мазкур ишчилар фаолиятининг сабабини тўғри ҳисобга олишдан ташкари, бажарувчиларнинг имконларига ҳам эътибор бериб танлаб олинган усулларни аниқ бирлашмасига бўладнган муносабатини олдиндан кўра билиш зарур.

Ҳар бир раҳбарнинг менежмент усулини эгаллаш ва уларни кенг меъёрда ишлата олиш қўйидагиларни амалга оширишида имкон яратади:

- Меҳнаткаш жамоаларини, халқ хўжалигидаги турли бўйин сунуш савиясид ишлаб чиқаришнинг муаммосини самарали ечишга йўналтирилган бирликдаги ҳаракатини жонлантириш.
- Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини оширишда янги замонавий дунё нусхаси даражасига тенг маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, корхона ва бирлашмаларнинг иқтисодий рағбатлантиришни ошириш.
- Алоҳида меҳнаткашларни ва ишлаб чиқариш жамоаларини ўзаро алоқасини, манфаатини мустаҳкамлаш, ҳамда жамоаларнинг иқтисодий манфаатларини, халқ хўжалиги режаларини, (муваффақиятли ечилиш вазифасини) ҳамда ишлаб чиқаришнинг бутунлигича тарракиётни муваффақиятли ечиш вазифасини хал қилиш.

Одамларни келтирилган ва мақсад сари йўналтирилган меҳнат фаолиятларида менежмент тизимини ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ҳаракатга келтириш, тараққиёт топтириш ва такомиллаштириш жараёни катта сондаги менежмент усуллари ёрдамида амалга оширилади.

Менежмент усулларини шартли равишда қуйидаги асосий гурухларга бўлиш мумкин: *иқтисодий, маъмурий ва ижтимоий-руҳий* усуллар.

Кўриб чиқилган менежмент усулларини ишлатишдаги самарадорлигини ошириш қуйидаги хулоса ва тавсияномаларни ҳисобга олиш асосида бажариш мумкин:

- Менежмент усуллари унинг механизмини кичик элементлари ҳисобланади.
- Менежмент амалиётида фақат бошқарувнинг комбинацияли усуллари ҳаракат қилади, уларни аниқ синфга киритиш баъзида қийинчилик туғдиради, шунинг учун бир усулни иккинчисига қарама-қарши қўймаслик керак. Ўзаро бир-бири билан боғланган, ягона мажмуадаги усуллар тизими ишлаб чиқариш хақиқий илмий бошқарувни таъминлайди.
- Менежментнинг мажмуавий усули комбинацияли таъсир кўрсатишга ва тавсифга эга бўлгани учун, у ўз таркибига кирувчи турли усулларни бирлашган асосий белгиларини акс эттиради.
- Мажмуавий усулни аниқ номи баъзида, фақат шартли тафовут аҳамиятини ўйнайди. Шу билан бирга, хақиқий ишлатилувчи мажмуали усулни фарқланувчи хусусияти, унинг таъсири ва маъноси танлаб олинган (мақсад ва вазифаларга) ишлаб чиқариш жамоасини маълум бошқарув даврида олдига кўйган мақсад ва вазифаларига боғликдир.
- Менежментнинг мақсади ижтимоий мақсадга эга бўлгани учун унинг усуллари ҳам ушбу тавсифни асосий белгиларини акс эттиради. Халқ хўжалиги тараққиётининг замонавий шароитида менежмент усулларининг барча тизимининг такомиллашув жараёни кетмоқда.
- Менежментнинг барча жалб қилинган усулларини уларнинг ижтимоий табиатини ҳисобга олиб, макбул бирлашуви одамларни меҳнат фаолиятини амалга ошишида ҳамма вақт уларнинг ҳар бирини алоҳида олганда таъсирчан усул ҳисобланади.
- Танлаб олинган мақсадни амалга ошиши ва қўйилган масалаларни ечими зарурий усулларни бирлашмаси савиясини тушуниш ва эгаллашга, уларни тўғри комбинациялаш қобилиятига боғлик.

Ушбу хулосаларни ҳисоб-китоби даражасига, бизнинг фанларимиз бўйича кўпчилик холларда менежмент усулларини ўз вақтида ишлатилишига, таилашдаги мажмуали ёндашув масалаларини ечиш муаммосига боғликдир.

15. БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИ БАҲОЛАНИШИНИ УСЛУБИЙ ВА АМАЛИЙ ЖИХАТЛАРИ.

15.1. МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ УСЛУБИЙ ЖИХАТЛАРИ.

Ўзбекистон Республикаси олдида турли-туман иқтисодий ва ижтимоий масалаларни муваффақиятли ечилиши ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ҳисобига амалга оширнши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг ҳар томонлама самарадорлигини ошириш - замонавий иқтисодий тараққиётни принципиал асосидир. бозор муносабатларига ўтишни хозирги босқичда муҳим иқтисодий масала ҳисобланади. Менежмент тизимини ишлаб чиқаришнинг асосий томонлари билан ўзаро боғликлигини ҳисобга олганда ушбу холатнинг аҳамияти ўсиб бораверади ва унинг иқтисодий самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатади. Шунинг учун иқтисодий нуқтаи-назардан қараганда, улар самарадорлигини органик қисмидир.

Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишни умумий муаммолари бўйнча олиб бориладиган изланишларда иқтисодий фан катта тажриба ортирган. Ўзбекистонда унинг муҳим томонлари С.К.Зиядуллаев, И.И.Искандаров, К.И.Лапкин, К.Н.Бедринцев, А.А.Акромов, А.Х.Хикматов, М.Ш.Шарифходжаев, Т.Э.Эргашев ва бошқаларнинг асосчилигида изланишлар

ўтказилган. Аммо менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини ошириш муаммоси хали тўлиқ изланмаган. Иқтисодчилар орасида унинг бир қатор назарий масалалари бўйича ягона фикр йўқ, яъни: хўжалик юритиш шароитларида замонавий менежментнинг самарадорлигини қандай тушунмоқ керак? сифат ва сон билан менежментнинг фаолиятини иқтисодий натижаларга қандай таъсирларга кўрсатиш мумкин? менежмент билан боғлик бўлган ҳаражатларни ва иқтисодий самарадолнгини қандай аниқлаш мумкин?

Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш муаммосини ечиш асосларининг муҳим услубларидан бири, энг аввал ишлаб чиқаришни самарадорлиги тойифасини бозор муносабатлари шароитида туғри тушунишдан иборатдир. Бу масала мулохазалидир. Махсус адабиётни таҳлил қилиш шундай хулосага олиб келадики, хозирги вақтда "Ишлаб чиқариш самарадорлиги" тушунчасини аниқлаш масаласида хозирча аниқ фикр йўқ. Масалан, бир қатор нашрларда "ишлаб чиқариш самарадорлиги" деганда (жамоа ишлаб чиқаришини, яъни ташкнлий-техник тадбиркорларини, маҳсулот сифатини оширишни, ишлаб чиқаришни бошқариш ва хоказоларни) фақат иқтисодий томонини тушунилади. Биз бу каби нуқтаи назарни нотуғри деб ҳисоблаймиз, чунки бу тушунча фақат иқтисодий жараённи эмас, балки механик, кимёвий, биологик, ижтимоий ва бошқа жараёнларни баҳолашда ҳам ишлатилади.

Бошқа сўз билан айтганда самарадорлик (энг кенг маънода) бу ишни пировард натижаси (ҳаракат, фаолият, хукм суриш), у жамоат амалиётининг ўлчовига айланади, айникса ишлаб чиқаришни. Ишлаб чиқариш самарадорлиги - бу таъсирнинг махсули, масалан фан ва техникани охирги ютукларини жорий қилиш фақат, иқтисоднигина эмас, балки ижтимоий, сиёсий ва жамият хаётидан бошқа томонларини, меҳнат жамоасини, ҳамда унинг алоҳида аъзоларини ўз ичига олади.

Шунга яраша биз менежмент тизимининг самарадорлиги унинг хукм суриши натижасида

эришиладиган манфаатни акс эттиради, деб ҳисоблаймиз. Аммо фақат хулоса натижалари асосида самарадорлик савиясини аниқлаш қийин, чунки бу менежмент ҳаракатининг охирги натижаси ҳисобланади, уни даврида кўзланган мақсадга аниқ ҳаражатлар ҳисобига эришиш таъмин этилади. Шундай экан, ишлаб чиқариш самарадорлиги унинг иқтисодий самарадорлигига қараганда кенгроқ ва кенг киррали маънога эга. Шунинг учун менежмент тизимида яратиш, жорий қилиш, хукм суриш, тарракиёт топиш ва такомиллашишни иқтисодий томонини кўриб чиқишда ишлаб чиқаришни турли бўйин суниш тартибида биз "Иқтисодий самарадорлик" тушунчасидан фойдаланамиз.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлиги ишлаб чиқариш иқтисодида хукм сурувчи, фарқланувчи хусусият ва ҳар ҳил жараёнларнинг устунлиги билан тавсифланади. Ушбу тизимларни тараққиёт топиши ва такомиллашувини мақсадга мувофиқлиги, унинг алоҳида элэментларидан бошлаб ишлаб чиқаришнинг энг қўйи бўйин суниш даражасидан то унинг энг юқори савиясигача ижобий тасир курсатади.

Менежмент учун таалуклли қилиб айтганда, бу шундай маънони билдирадики: кўриб чиқилаётган тизимни иқтисодий самарадорлиги пировард натижаси шундан иборатки, у туғридан-туғри ва бевосита ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ҳамма тури билан керакли сон ва сифатда зарурий табиатда таъминлаш ва халқ хужалигини тараққиёт топтириш ва илмий - техника тараққиётини, халқни ўсиб бораётган моддий ва маънавий талаби кондирилишини амалга оширишдан иборатдир.

Хўжалик қурилишининг замонавий шароитида жамоат ишлаб чиқаришни иқтисодий самарадорлигини баҳолашга ёндашиш услубий асосларнинг жамоат манфаатлари йўлида энг юқори натижаларга энг кам ҳаражатлар ҳисобига эришиш талабини мажбуран кўлга киритиш масаласини ўз ичига олиш керак. Ушбу асосий қойидани амалга ошиши ишлаб чиқариш ресурсларини ҳам, олинган иқтисодий самарани ҳам мақсадга мувофиқ равишда ишлатишни кўзда тутади.

Умумий кўринишда менежментнинг иқтисодий самарали тизими деб шуни тушунадиларки, мўлжалланган мақсадга киска вақт ичида ишлаб чиқариш ресурсларини мақсадга мувофиқ равишда эришишга айтилади.

Энг аввал шуни эслатиш керакки, олимлар ва амалнётчилар орасида "иқтисодий самарадорлик ўлчамлари" хақидаги тушунчани аниқлашда ягона фикр шу. Бир қатор нашрларда "ўлчам" тушунчасини "кўрсаткич" тушунчаси билан тенглаштирадилар.

Бизнинг фикримиз бўйича эса менежментнинг иқтисодий самарасини ўлчовлари муаммосини ечишда хал қилувчи бўлиб ишлаб чиқаришнинг бошқаруви хақидаги қойида ҳисобланади.

Шунинг учун менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш асосан халқ хужалиги ўлчамлари заминида амалда оширилмоги лозим.

Шунинг учун менежментнинг иқтисодий самарадорлигини ўлчамлари мансабга кўра буйин суниш тизимини ташкил қилади. Кўриб чиқилаётган ўлчамларни танлашда уларнинг сонини макбул миқдорга қисқартиришга, улар орасидаги карама каршилигини тизим савиясида ва савия ичида камайтиришга ишлатиш зарур. Шу билан бир қаторда иқтисодий самарадорликнинг тўла ва асосли баҳоланишини таъминлаш учун кўрсатилган тизимнинг асосий омилларини ҳисобга олиб ушбу ўлчамларни органик ўзаро бир-бири билан алоқадор бўлган кўрсатқичлар билан тўлдирмоқ зарур.

Афсуслар бўлсинки, хозирги вақтда иқтисодчилар орасида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини ўлчовини танлашда ягона ёндашув йўк. Шу билан бирга "ишлаб чиқаришни самарадорлик улчови" тушунчасини аниқлашда турли ҳил ёндашувлар бўлишига карамасдан, уларнинг муаллифлари пировард натижада энг кам ҳаражат ҳисобига юқори натижага эришишнинг тарафдорларидирлар. Бундай карашлар хужалик юритиш қонуиини акс эттиради.

Менежмент жараёнини ўзлуксиз ва тўхтовсиз яратиш учун, ҳамда унинг тараққиёт топиши ва такомиллашуви

учун ҳар қандай савияда, умумдавлат манфаатлари йўлида қабул қилинадиган турли қонунларни бир бирига тўғри келишини таъминлаш зарур. Буни иқтисодий самарадорликнинг менежмент тизимини ўта ўлкан ва махаллий ўлчовлари маълум талабларга жавоб берсагина таъминлаш мумкин.

Иқтисодий адабиётда ўз таркиби билан турли талабларни учратиш мумкин, уларга халқ хужалиги ва махаллий иқтисодий самарадорлик ўлчови жавоб бермоғи керак. Аммо иқтисодий самарадорлик ўлчовларига қўйиладиган менежмент тизимининг талаблари унчалик аниқ ва тўла ифодаланмаган. Бу масалада иқтисодиётда ягона фикр йўқ.

Бу сохадаги машхур мутахассисларни турли нуқтаи-назарларини кўриб чиқиш, уларнинг нашр этилган ишларини тахлил қилиш менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлик ўлчовларини қўйидаги умумий талаблар руйхатидан аниқлашга бизга имкон яратади.

Ҳаққонийлик ва ишончлик.

Бу ўлчовлар менежмент тизимининг тараққиёт қонуниятини ҳисобга олиши керак, ўз вақтида олиши мумкин бўлган зарурий ва ишончли ахборотга асосланиши керак.

Тўлалик ва универсаллик.

Менежмент жараёни кўпинча ишлаб чиқаришнинг аниқ шароитларига, яъни: технологик жараёнларни мураккаблигича маҳсулот сифатига қўйиладиган талаблар, иҳтисослашиш, ҳамкорлик, комбинациялашиш даражасига боғлик. Шунинг учун ҳар бир аниқ менежмент савиясида ўлчовлар зарурий миқдорда унинг барча буғинларини қамраб олиши, умумийлаштириш қобилиятига эга бўлиши, уларнинг ўзаро ҳаракатини асосий омилларни ҳисобга олиш ва уларга баҳо бериш керак.

Аниқлик. Улчовлар баҳоланаётган ходисага аниқ ва тўғри келиши шарт, уларни эришиш мумкин бўлган

аниқлиги мақбул чегараларда туради ва тўғрироқ бошқарув таъсирини ўтказишга имкон яратмоғи лозим.

Оддийлик. Амалдаги мақсадлар учун (айниқса менежментни автоматлашган тизими йўқ жойларда) кўпроқ ўз тузилишининг бир турдалиги, унга мураккаб бўлмаган, бир ҳил маънода баҳоловчи ва тушиинлиши бўлган ўлчовларни ишлатиш мақсадида мувофиқдир.

Сезгирлик. Улчовлар ўзгаришларига сезгир баҳолашувчи омилларда бўлиб турадиган унча катта бўлмаган ўзгаришларни англаш қобилиятига ҳам эга бўлмоқ керак.

Сон аниқлиги. Менежмент тизимининг иқтисодий тизимини сон билан ифодалаш учун ўлчовларни маълум бир сон била ифодалаш имконига эга бўлмоғи керак. Бу қабул қилинган қонун бошқарув қарорларининг иқтисодий самарасини сон микдори билан ифодалаш демакдир.

Тезкорлик. Ўлчовларни аниқлаш тезлиги мақбул бошқарув қарори берилган дарда қабул қилишга кўмаклашуви керак.

Солиштирмоқлик ва ўлчамлик. Халқ хўжалиги кўламида барча ишлаб чиқаришни ва унинг алоҳида тармоқларини, бирлашмаларини ва корхоналарини менежмент тизимининг иқтисодий самарасини аниқлашда унинг алоҳида турларини халқ хўжалиги, барча ишлаб чиқариш, унинг тармоқлари бирлашма ва корхоналар қўламида таққослашни кўзда тутади. Шунинг учун маълум ўлчовларни танлашда уларни солиштирилишини ва ўлчамлилигини турли ишлаб чиқариш шароитларида ишлатилиши ҳисобига олиш керак.

Ўзаро боғлиқлик ва мақсад сари йўналтирилганлик. Бошқарувни турли савияларида ишлатиладиган ўзаро боғлик ва ўзаро бир бирини тўлдирувчи ўлчовларнинг

қатории бунёд этиш учун аввалам бор улар бир бирига қарама-қарши бўлмаслиги ва зарурий юқори даражада менежмент акс эттириш қобилиятига эга бўлмоғи лозим.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини ўлчовлари бирлигини кўрсатқичлар бирлашмаси асосида шакллантириш мумкин. Аммо кўрсаткичлар қанчалик кам бўлса, уни шуичалик шакллантириш осон бўлади. Бир қатор холатларда у битта муҳим кўрсатқичлардан тузилган бўлиши ҳам мумкин. Бу курсаткич ўз навбатида кўриб чиқилаётган тизимни аниқ ва тўла тавсифлайди.

Маълумки, халқ хўжалигини бутунлигича ёки унинг алоҳида ишлаб чиқариш тармоклари, бирлашма (корпорация), корхоналар бўйича иқтисодий самарани баҳолаш бир неча кўрсаткич тўплам асосида амалга оширилади. Аммо бозор иқтисоди шароитида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самараси пировард натижасида олинадиган фойдани кўпайиш билан ифодаланади.

Шундай қилиб, менежмент тизимининг иқтисодий самараси ишлаб чиқариш самарасини органик бир бутун қисми бўлиб, унда ушбу тизимларнинг хукм суришини иқтисодий натижалари акс эттирилади. Менежментнинг иқтисодий манфаатни тараққиёти ва такомиллашуви асосан шундан иборатки, у олинадиган фойданинг кўпайишига кўмаклашади ва шу билан бирга ишланадиган маҳсулот ҳажми кўпаяди, сифати эса ошади. Менежмент сохасидаги фойда қанча кўп бўлса, ишлаб чиқариш ҳаражатларини солиштирма оғирлиги шунча кам бўлади ва ушбу сохада меҳнат сарфнинг иқтисодий самараси аҳамиятлирок бўлади.

Ушбу муҳим кўрсатқични танлаш шу билан боғликки, бозор иқтисоди шароитида фодани ошириш омили бўлиб менежмент ҳисобланмоқда. Бу эса ўз навбатида халқни фаравонл..гини оширишда, (муҳим чора тадбир ҳисобланади), меҳнат жамоаларининг аъзоларини ижтимоий ва иқтисодий манфаатларини ва корхона мулкининг эгасини манфаати шиини амалга оширишнинг муҳим чора тадбир ҳисобланади.

Шундай қилиб, менежмент иқтисодида камчиликсиз ўлчовлар йўк ва унинг бўлиш эҳтимоли ҳам бўлиши

мумкин эмас. Уларнинг барчаси нисбий ҳисобланади ва маълум миқдорда ижобий томони бўлса ҳам, у ёки бу томондан салбий бўлиши ҳам мумкин. Ундан ташқари ишлаб чиқариш кучлари ошган сари ўлчовлар аҳамияти сезарли даражада ўзгариб боради: улар мажбурий равишда такомиллашувга, баъзида эса, бошқаси билан алмаштиришга тўғри келади.

15.2. МЕНЕЖМЕНТНИ АСМ ТИЗИМИНИ ИҚТИСОДИЙ САМАРАСИНИ ҲИСОБЛАШНИНГ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ.

Иқтисодий адабиётларда бизнинг назаримиз бўйича менежмент тизимининг иқтисодий самарасини тўла ва аниқрок баҳолаш ўта мураккаб, деган фикр асоссиз хукм сўрмаса керак. Хақиқатан ҳам, кўриб чиқилаётган тизимларнинг иқтисодий самарасини баҳолаш турли-тумандир, масалан, анъанавий капитал маблағларни киритиш ва янги техника жорий қилинишининг иқтисодий самарасини ҳисоблашдан анча мураккабдир, чунки булар ягона усулга, назарий нэланиш ларга, уларнинг алоҳида тамонларига, ҳамда анча катта ишлатиш амалий тажрибасига асосланиб олиб борилади. Бундан ташқари, менежментнинг иқтисодий самарасини баҳолаш умумий муаммоси капитал маблағлар ва янги техниканинг киритиш иқтисодий самарасининг таркибий қисми ҳисобланади.

Менежмент натнжалари кўплаб ўзаро алоқадор омиллар таъсиридан бир вақтда ташкил топди ва тармокли ишлаб чиқариш-хўжалик тўлалигича, унинг бўлимлари эса техник иқтисодий кўрсаткичлар орқали ифодаланади. Шунинг учун менежмент тизимининг иши орқали олинадиган иқтисодий самара одат бўйича амалда бир-бири билан чамбарчас боғланган. Бу турли-туман техникани, технологияни ва ишлаб чиқариш жараёнининг ташкил қилиш тадбирларини амалга оширишдан келган тажрибалардир. Улар ёрдамида унинг звеноларини

иқтисодий самарасини анча аниқлик билан билиб олишга кўмаклашадиган аниқ кўрсаткичлар мажмуаси хозирча йўқ. Бунга қўшимча қилиб зарурий бирламчи берилганларни тармоқ бўйича ёки республика бўйича даврий ҳисоботнинг йўқлиги туфайли мураккаб бўлиши мумкин.

Буларнинг ҳаммаси энг аввал менежмент тизимининг иқтисодий самарасини аниқлашда чуқурроқ назарий изланишни талаб қилади, у бозор муносабатига ўтиш зарурати ҳисобига янада муҳим бўлиб қолди ва халқ хўжалигида ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ҳар тамонлама ошириш, иқтисод тартибини ошириш зарурати ҳисобига келиб чиқади. Шунинг учун бу сохадаги адабиёт манбааларини ва мутахассислар нуқтаи назарларини,ҳамда менежментнинг услубий масалаларни кўриб чиқиш изланувчи тизимларининг иқтисодий самарасини ҳисоблашни такомиллаштириш йўналишларини ва тавсияномаларни чуқурроқ ишлаб чиқиш тахлили асосида олиб бориш зарурати туғилди.

Маълумки, менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш муаммоси асосан кейинги йилларда ечила бошлади. Шунинг учун, табиийки, ушбу фан ва амалиёт сохасида нашр қилинган адабиёт ҳам жуда камсилдир. Аммо бир қатор кўлёзмалар нашр этилмокдаки, уларда ушбу муаммони баъзи бир томонлари кўриб чиқилмоқда. Шуни таъкидлаш керак-кн, улар менежментнинг иқтисодий самараси муаммосининг ечилишини осонлаштириш асоси ҳисобланади.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини аниқлаш тавсияномасини тахлили, биз учун улар хали етарли даражада такомиллашмаганлиги, баъзида уларни АСМсини аниқ шароитида ишлатишни қийинлиги ҳақида хулоса чиқаришга тўғри келди.

Уларда менежментнинг амалдаги тизимини хусуснятлари, уларни ишлаб чиқаришдаги аҳамияти ва ўрни етарли даражада ҳисобга олинган. Улардаги иқтисодий самарани аниқлаш усули бир қатор холатларда шундай карама-каршилик, бир турдаги тадбирни турли усуллар билан ҳисобланда бир-биридан фарқ қилувчи

натижаларни олиниш мумкин. Бу эса уларни амалий қийматини пасайтиради, баъзида эса менежмент тизимини тўлалигича обрўсизлантиради. Менежментнинг иқтисодий самарасини баҳолашдаги кўпчилик тавсияномалар бир-биридан масала қўйилиши билан фарқланади. Биз кўриб чиқаётган тизимларнинг иқтисодий самарасини ҳисоблашдаги барча асосий масалаларини қўйидаги рўйхатдан аниқлаш мумкин:

- Менежмент тизимининг аниқ объектда ишлаб чиқиш, жорий қилиш тараққиёти топтириш ва такомиллашиш режаларини техник-иқтисодий асослашнинг мақсадга мувофиқлиги;
- Корхона ва бирлашма халқ хўжалиги тармокларида тизимни ишлаб чиқаришни, жорий қилишни тараққиёт топтириш ва такомилашувини макбул тартибда ўрнатиш.
- Тизим ишлаб чиқарилишини, жорий қилишнинг таракиётиии такомиллашиши ва тадбирларнинг хақиқий йиллик иқтисодий самарасини, микдорини ҳисоблаш.
- Тизим хукм суришини корхоналар, бирлашмалар тўлалигича халқ хўжалигининг тармоқ кўрсатқичларига таъсир кўрсатиш даражасини аниқлаш.

Менежментнинг иқтисодий самарасини баҳолаш амалиётида хали-халигача анъанавий ҳисоблардан фойдаланишга карамасдан, уларда фақат менежментнинг тизимига хос бир қатор омиллар ҳисобга олинмай қолади. Бу эса уларнинг иқтисодий самарасини ҳисоблашда маълум қийинчиликлар туғдиради. Масалан, у тизимни хукм суриши натижасида пайдо бўладиган самарани тавсифли манбааларини ҳисобга олган холда амалга оширилмоғи керак. Бу аҳвалом бор, фақат маҳсулот ишлаб чиқариш сохасидагина эмас, балки уни истъемол қилишда умум зарурий ҳаражатлар микдорини ўзгаришларни сўнгги иқтисодий самара натижаларида акс эттиради.

Ҳисоблаш усулининг кўрсатилган хусусияти муҳим бўлиб қолади, качонки, менежментдан келадиган иқтисодий самара қисман чиқарилаётган маҳсулотни (иш ва хизматни) сифатини яхшилаш ҳисобига амалга оширилади.

Бу ерда баъзида сифати яхшиланган маҳсулотни чиқарувчилари уни истеъмол қилувчиларига қараганда ундан сезиларли даражада кам иқтисодий фойда кўрадилар.

Менежментнинг иқтисодий самараси асосан умумий капитал маблағлар ва халқ хўжалигида ишлатиладиган янги техникани иқтисодий самарасини аниқлаш бўйича умумий муаммонинг бир қисми ҳисобланган учун бизиинг фикримиз бўйича кўриб чиқилаётган тизимларни иқтисодий самарасини аниқлаш, бир томондан бир турдаги усулларнинг умумий қойидаларига, асосий фикрларига ва аввалги холларига асосланмоғи лозим. Аммо бир турдаги усуллар менежментнинг иқтисодий самарасини аниқлашга қўйиладиган талабларни тўла кондирилмайди. Шунинг учун бошқа томондан ишлаб чиқаришни аниқ шароитларида тизимли хукум суришда пайдо бўлгувчи самарага хос манбааларни химсобга олиш зарур бўлади.

Шундай қилиб, менежментни иқтисодий услубиятларини, муаммолари ечими ишлаб чиқаришни иқтисодий самарасига боғлик бир қатор умумийлашган қойидаларига асосланган бўлиши керак. Аммо бу ерда менежментга хос маҳсус кўрсаткичларни, (ҳисобга олиш албатта зарурдир) уларни шаклланишида, хукм суришида, такомиллашуви ва тараққиётида объектив асос ҳисобга олиш албатта зарур бўлади. Бу каби усул, энг аввал, менежментнинг хукм суриши иқтисодий натижаларини таъмин этишда ягона ёндашув ҳисобланади.

Корхоналарни, бирлашмаларни ва халқ хўжалиги тармокларини ишлаб чиқариш техник хусусиятлари у ёки бу даражада бошқарувни ташкилий таркибига, технологиясига ва бошқа томонларига албатта таъсир кўрсатади. Бу масала менежментнинг барча тизимлари

қўйилиб, умумий вазифаларга эга. Бу (услубий ёндашувни бирлиги) эса уларнинг иқтисодий самарасини баҳолашда услубий ёндашувни бирлигини билдиради.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини илм асосида ҳисоблаш албатта бир қатор услубий қойидаларга асосланиш лозим. Улар ичида энг муҳими бу бир дона маҳсулотга тўғри келадиган энг юқори фойдани олишга интилишдир.

Менежмент тизимининг турли босқичларини амалга оширилишини мақсадга мувофиқлигини хал қилиш йиллик иқтисодий самара асосида қабул қилинади. Амалга оширилган ҳаражатларни таккослаш турлари асосида бир йилда чиқариладиган маҳсулот миқдорини ҳисобдаги даврдан олиб бажарилади. *Ҳисобдаги давр* - бу режалаштирилган йил тамом бўлганидан кейинги биринчи йил ҳисобланади. Таккослаш базаси сифатида қўйидагилар қабул қилинади:

Бирламчи негиз сифатида (ишлаб чиқиш ва жорий қилиш босқичлари) менежмент тизимининг эришилган Ўзбекисто.. Республикасида хукм сурувчи самарали кўрсаткичлари қабул қилинган. Иқтисод нуқтаи-назаридан шундай тизим яхши ҳисобланадики, уни тўла ишлатганда кўзда тутилган самарани олишда энг кам сарф-ҳаражат таъминланади.

Унинг тараққиёт топтириш ва такомиллаштириш босқичларида эришиладиган менежмент тизимининг самараси энг яхши кўрсаткичдир.

Бозор иқтисодининг энг актуал муаммоларидан бири - бу маҳсулот таннарҳини пасайишидир. Бизнинг фикримиз бўйича ушбу ишлаб чиқариш рентабеллигини оширувчи кўрсаткичнинг аҳамиятини тиклаш зарур. Аммо, олимлар орасида ҳаражатлар таркибига кирувчи қўйидаги С1 ва С2 миқдорларни маъноси хақида ягона ва аниқ фикр йўк.

Баъзи бир манбааларда кўрсатилишича бу таккослаш босқичларга тегишли жорий ҳаражатлар (таннарҳ), босқаларида қандай маҳсулот таннарҳи умуман кўрсатилмаган, учинчиларида - йиллик ишлаб чиқариладиган маҳсулот хажмини таннарҳи кўрсатилган,

тўртинчиларида - кўриб чиқилаётган маҳсулотни (ишни, хизматни) истеъмолчидаги йиллик таннарҳи деб фараз қиладилар. Табиийки, кўриб чиқилаётган миқдорни иқтисодий маъно ифодасига кирувчи келтирилган ҳаражатлар муаммони тўғри ечилишига ва менежмент тизимини иқтисодий самарасига халакит беради. Моддий ишлаб чиқариш сохасида ишлатадиган менежмент тизимининг иқтисодий самарасини ҳисобига бизнинг фикр бўйича келтирилган ҳаражатларга кирувчи қўшилувчилар C_1 ва C_2 бир дона ёки бир йилда таккосланадиган босқичлар бўйича ишланадиган маҳсулот хажмининг таннарҳи тафсифлаши керак. Маҳсулот таннарҳининг ҳаражатларини тузиши, уларни ҳисоблаш ва калькуляция усуллари амалдаги қойидалар асосида олинмоғи даркор.

Иқтисодий самарани ҳисоблашда шу нарса хотирада сакланиши керакки, маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишини ўзлаштирилгани менежмент тизимининг такомиллашгани сари унинг таннарҳи пасайиб боради. Маҳсулот таннарҳи миқдорига уни ишлаб чиқарилиш даври ва хажми салмоқли таъсир кўрсатади.

Менежмент тизими турли тадбирлар бирлашмасини ишлаб чиқиш ва жорий қилинишини амалда тутгани учун шуни ҳисобга олиши керакки, кўпчилик ҳолатларда улар ўзаро бир-бири билан, ҳамда бошқа тадбирлар билан ҳам боғланган бўлади, шу жумладан, янги техника ва ишлаб чиқариш жараёнини такомиллашуви билан ҳам боғлангандир. Шунинг учун бир ҳил самарани параллел холда турли тадбирларга ҳисобга олишдан, амалда кўллашдан сакланиш керак.

Мажмуали бир-бирига боғланиши бўлган алоҳида олинган тадбирлардан келадиган иқтисодий самара зарурият туғилганда баҳолашни амалга ошириши зарур. Бунинг учун олинадиган иқтисодий самарани манбалари ва уни ташкил қиладиган элементлари аниқ бўлмоғи керак.

Аввал таъкидлаганимиздек, менежмент тизими мураккаб ташкилотларда кичик бир тизим ҳисобланади. Шунинг учун унинг иқтисодий самарасини асосан иккита томондан кўриб чиқмоқ керак.

Биринчи - менежмент тизимини хусусан ўзига тегишли иқтисодий самара, шу жумладан уни сақлаш, сарф ҳаражатлари ўлчамлари ва маъқўллиги: (ҳаракатлар бирлашмаси) ички бошқарув жараёни ташкил қилувчи ҳаракатлар бирлашмаси тезкор, иқтисодий бўлмоғи, қабул қилинадиган қарорларни макбул бўлишини, янада самарали бўлишини таъмин этиши керак.

Иккинчи томон - ташки: бу холатда иқтисодий самара менежмент тизимининг ишлаб чиқариш фаолиятини натижалари нуқтаи-назардан баҳоланиши зарур.

Менежмент тизимининг алоҳида тадбирларини иқтисодий самараси тўлалигича турли вақт даврлари учун аниқланиши мумкин.

Амалиётда йиллик иқтисодий самарани, шартли йиллик иқтисодий тизимни киритишдан бошлаб, йилнинг охиригача олинадиган самарани,ва у ҳаражатлар даврини ҳисоблаш мақсадга мувофиқдир.

15.3 МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАСИНИ БАҲОЛАШ УСУЛИНИ АСОСИЙ ҚОЙИДАЛАРИ.

Менежмент тизимини ишлаб чиқилиши, жорий қилиниши, хукм суриши, тараққиёти ва такомиллашуви маълум жонли, буюмлаштирилган меҳнат сарфлари билан боғлик, уларнинг солиштирма оғирлиги ишлаб чиқаришнинг умумий ҳаражатлари таркибида салмокли ўрин эгаллайди. Шунинг учун уларни пасайиши ишлаб чиқариш самарадорлигини оширилишида муҳим омиллардан бири ҳисобланади.

Менежмент тизими ишлаб чиқаришга боғлик ҳаражатлар ўзгаришига икки томонлама таъсир кўрсатади. Бир томондан эса, қўшимча ҳаражат (ҳизматчиларнинг маоши, зарурий асосий фоидларни сақлаб турилиши ва ишлатиш сарфлаш, бўшимларни қўшимча ҳаражатлари ва бошқалар) юзага келади. Шундай қилиб, менежмент тизими ўзи учун фақат

қўшимча ҳаражатларни талаб қилибгина колмасдан, балки корхоналарни хўжалик фаолиятини ҳам яхшилашга кўмаклашади.

Менежмент тизимининг самарадорлигини оширишни ўзига хос бир қатор муаммоларини ечиш учун жуда муҳим бўлган нарса шундан иборатки, сарф-ҳаражатлар ва улар билан боғлик бўлган натижалар тизимли ҳисобга олиниб, тартибга солиниб борилиши шарт. Аммо амалда бу катта қийинчиликлар билан боғлик, чунки уларнинг ишлаб чиқаришда тан нархни турли моддаларга жуда майдалашиб кетган, шу сабабли ҳисоб-китоб, зарурий натижалар бермайди. Шундай экан, керакли даражада менежментнинг хақиқий ҳаражатлари хақида тўла тушунчага эга бўлиш қийин.

Эслатиб ўтганимиздек, менежмент тизимининг ижтимоий-иқтисодий самарасини баҳоловчи масалалар охирги вақтда махсус адабиётларда ўз аксини топмаган ва у бўйича ягона нуқтаи-назар йўк. Аммо ушбу ишнинг чекланган хажмини, кўриб чиқилаётган муаммоларни ўта мураккаблиги ҳисобга олиб, менежмент тизимини ижтимоий-иқтисодий самарасини аниқлашни ва ҳисоблашнинг ягона усулини ишлаб чиқиш масаласи кўйилмайди. Ушбу бўлимда баъзи бир асосий қойидалар кўриб чиқилади ва улар бизнинг фикримизча менежментнинг хукм сураётган тизимини иқтисодий самарадорлигини аниқлаш усулини негизи бўлиб ҳизмат қилади.

Кўриб чиқилаётган тизимларнинг иқтисодий самараси- мажмурий миқдор ҳисобланади. У қўйидаги микдорларни кўшилишидан келиб чиқади: иқтисодий самарадорлик, турли ишлаб чиқариш босқичларида (масалан, корхонада, бирлашмада, корпорацияда), тармоқда, бутун Ўзбекистон республикаси халқ хўжалигида яратиладиган жамғармасидан (Исж), хукм сураётган тизимлар сохасида (бошқарув, ишлаб чиқариш, муомала, маҳсулотни ишлатиш ва истеъмол қилишдан, маълум вақт давомида яратиладиган жамғармасидан (Исж) бунёд бўлади.

$$Эоб = \sum_{I=1}^{u} \sum_{j=1}^{s} \sum_{e=1}^{t} Эоб\ ije, \qquad (1)$$

Бу ерда: Эоб ije - u ишлаб чиқариш иерархик даражасидан, s - тизимни хукм суриш соҳасидан, t - йилида олинадиган иқтисодий самара (сўмда).

Ўз навбатида (1) ифодани ҳар бир кўшилувчисининг ўзи мажмуавий микдор ҳисобланади, у турли тадбирларни амалга оширишдан келадиган иқтисодий самарадорлик жамғармасидан бунёд бўлади.

Шунинг учун менежмент тизимини иқтисодий самарасини ҳисоблаш усули амалда иқтисодий самарани берилган вақт давомида ҳисоблаш имкони бериши керак. Бу бошқарув ишлаб чиқариш, муомала, маҳсулотни ишлатиш ёки уни истеъмол қилиш сохасидаги маълум омил тадбирлар ҳисобига амалга оширилади. Бунда (1) ифода қуйидаги кўринишларга эга бўлади:

$$Эу = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ yij; \qquad (2)$$

$$Эп = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ nij; \qquad (3)$$

$$Эо = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ oij; \qquad (4)$$

$$Ээ = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{н} Э\ эij; \qquad (5)$$

Бу* ерда: Э уij -бошқарув тизимида бевосита олинадиган j-тадбирнни i-йилида амалга ошириладиган иқтисодий самара (сўмда).

Э пij -ишлаб чиқарнш сохасида уни j-нчи тадбирини амалга i-йилда оширилишидан келадиган иқтисодий самара (сўмда).

Э оij - муомила сохасида j-тадбирини I-нчи йилда амалга оширилишидан келадиган самара (сўмда).

Э эij - маҳсулотни ишлатиш (истеъмол) қилнпишнда j-тад(.рини i-йилда амалга оширилишидан келадиган самара (сўмда).

Т-j- нчи тадбирнпъ амалга ошиши йнлларининг сони (йилларда).

n - нчи йилда амалга ошириладиган тадбирлар сони.

Бу ерда биринчи навбатда шартли-йиллик иқтисодий самарани, шунингдек йил охирида олинадиган иқтисодий самара ва йнлдан йилга ўтувчи иқтисодий самарани алоҳида ажратмоқ зарур.

Таннарҳни пасайишидан келадиган шартли-йиллик иқтисодий самара, яъни менежмент тизими киритилгандан сўнг, 12 ой давомида кўлга киритиладиган иқтисод - унинг иқтисодий самарасининг асосий кўрсаткичи ҳисоблнади. Масалан, таннарҳни пасайтирилиши ҳисобига олинадиган шартли-йиллик иқтисодий самара қўйидаги ифода билан аниқланади:

$$Эуг = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{C1i}{A1i} - \frac{C2i}{A2i} \right) A2i, \qquad (6)$$

Бу ерда: C1i, C2i - -йнллик маҳсулот хажмини;
i-турини таннарҳни(сўмда) [22].

[22] *Бундан буён маҳсулот товарар ишлаб чиқариши таннарщини ҳисоблашда менежмент тизими фаолиятида узгараётган ҳаражатлар ҳисобга олинади.*

A1i, A2i -товар маҳсулотини i-турини хажми (натурал ҳисобида);
n -товар маҳсулот турларининг сони.

Ишлаб чиқаришнинг ички мақсадлари учун (режалаштириш, жорий йилдаги маҳсулотнинг таннарҳини аниқлаш) йил охиригача олинадиган иқтисод амалга оширилади, яъни менежмент тизимини жорий қилинганидан бошлаб режадаги йилни охиригача олинадиган иқтисоддир. Бу микдор қуйидаги ифода билан аниқланади:

Бу ерда товар маҳсулотининг таннарҳини ҳисоблашда ва менежмент тизимини хукм суришида ўзгараднган харажатлари ҳисобига олинади.

$$Эк = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{C1i}{A1i} - \frac{C2ki}{A2ki}\right) A2ki \qquad (7)$$

C2ki - товар маҳсулотининг I-турини менежмент тизимига киритилишидан бошлаб режадаги йилни охиригача бўлган давридаги ялпи маҳсулотни таннарҳи (сўмда).

A2kI - товар маҳсулотини i-турини хажми менежмент тизимини киритилишидан бошлаб режадаги йилни охиригача бўлган вақтда (натурал ҳисобда).

n - товар маҳсулотини турлари.

Ўтиш иқтисоди, яъни кейинги даврга, режадаги йилдан кейингисига ўтувчи иқтисод. У товар маҳсулотини барча хажмининг i-нчи турининг баъзи даврдаги таннарҳи Т1б ва ушбу товар маҳсулотини Т2б режадаги йил охиридаги таинарҳи.

$$Эпр = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{C1ci}{A1i} - \frac{C2ki}{A2ki}\right) Апр \qquad (8)$$

Апрі - товар маҳсулотининг ўтиш давридаги режа йилидан кейингиси

A2ki - і-турини хажми (натурал ўлчовда)

і-товар маҳсулотини режадаги йилни охирига тўғри келиши

і-турини хажми (натурал ўлчовда).

n - товар маҳсулотини турларининг сони.

Шу билан бирга менежмент тизимидаги амалга оширилган тадбирларнинг салмоқли қисми ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини яхшилашга кўмаклашади. Бунда бир дона ишланадиган маҳсулотнинг таннарҳи, уни кўтара нарҳи ҳизмат муҳлати, ҳамда истеъмолчиларнинг ишлатиш ҳаражатлари ўзгаради. Ушбу ўзгаришлар таккосий иқтисодий самара миқдори кўрсаткичида ўз аксини топади.

Хозирги вақтда бир қатор бирлашмалар (шу жумладан АСМси ҳам) биринчи марта менежмент тизимини жорий қилдилар, шунинг учун бу ерда таккослаш учун асос йўқ.

Бу каби ўхшаш холатларда иқтисодий самарани ҳисоблаш учун самарадорлик ўлчови сифатида соф фойдани ишлатиш мақсадга мувофиқдир. Бу холатда менежмент тизимини жорий қилишни ва хукм суришидан келадиган иқтисодий самара қўйидаги қисмлардан иборат:

- Ишлаб чиқариш сарф ҳаражатларини камайтириш, маҳсулотнинг улгуржи нарҳини ошириш, мазкур маҳсулот хажмини кўпайтириш ва унинг сифатини юксалтириш натижасида йиллик фойданинг ўсган қисмидан;
- Ишлаб чиқаришда корхонанинг хақиқий фойдасини камайтирувчи унумсиз ишларини камайтириш ва бутунлай бартараф этиш натижасида тежалган йиллик пул маблағини бўлагидан корхонанинг ишлаб чиқариш фондлари учун тўланадиган йиллик пул маблағини тежалган қисмидан ташкил топади

Бу каби ёндашув иқтисодий самаранинг режалаштириш принциплари менежментни янги жорий қилинган тизимларига ҳам қаратилиш имконини беради.

Хозирги вақтда кўрсатилган ушбу кўрсаткич асосан режалаштирилмайди. Бу тизим натижалари бирлашманинг, корхона хўжалик фаолиятининг хулосалари билан таққослаш имконини беради.

Режа ва ҳақиқий самарани ҳисоблашда яна шуни эсда тутиш керакки, менежмент тизимини жорий қилиниши ва ҳукм суриши окибатларини ҳисобга олмок керак.

Масалан, табиий ресурслардан фойдаланилгани учун тўловлар киритилиши, атроф муҳитни ифлослангани учун иқтисодий жарималар тўлаши самарасини аниқрок ҳисоблашга имкон яратади.

Шу билан бирга менежмент тизимини жорий қилиниши ва ҳукм суришидан келадиган йиллик жамгарма иқтисодий самарани аниқлаш қўйидаги ифода билан ҳисоблаш мақсадга мувофиқдир:

$$\Sigma\Delta П=(П2А2-П1А1)\times(С1а1-С2а2)=$$
$$=(Ф1-Ф2)Еф-(Р2-Р1)-(Ш2-Ш1), \quad (9)$$

П1, П2 - бир дона маҳсулотнинг сотувидан келадиган даромад (экспортдан, юқори сифат ҳисобидан ва хоказолар) (сўмда).

$А_1$, $А_2$ - маҳсулотнинг йиллик хажми (натурал ўлчамда).

$С_1$, $С_2$ - Ибй1; Ибй2 - бир дона маҳсулотга тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан ташқари йўқолишлар (сўмда).

$а_1$, $а_2$ - ҳар бир донаси учун ўрнатилган ишлаб чиқаришдан ташқари йўқолишлар.

$Ф_1$, $Ф_2$ - корхонанинг ишлаб чиқариш фондларини (асосий ва айланувчи) ўрта йиллик қиймати (сўмда).

Еф - корхонанинг ишлаб чиқариш фондлари учун тўланадиган тўловини меъёрий коэффициенти.

$Р_1$, $Р_2$ - бюджетга тўланадиган белгили тўловлари (сўмда).

$Ш_1$, $Ш_2$ - атроф муҳитни ифлослагани учун тўланадиган жарималар (сўмда).

Эслатма: "1"ва "2" индексларн менежмент тизимин киритишдан олдинги ва киритилгандан кейингисини англатади.

Йиллик жамғарма-иқтисодий самаранинг кўрсатқичи (9) ифода билан ҳисобланганда деярли менежмент тизимининг жорий қилинишини ва хукм суришининг натижаларнци тўла акс этдиради. У иқтисод захираларини аниқлаш билан чекланмасдан, балки уларга ҳар томонлама баҳо ҳам беради, зарурий ҳаражатларни натижалар билан таққослашга ҳам имкон беради.

Шундай қилиб, менежментни хукм суриши натижасида олинадиган фойданинг бир вақтда ишлаб чиқилаётган маҳсулот хажмининг кўпайиши ва сифатининг ошиши менежмент тизимини асосий мақсадидир.

Менежментнинг иқтисодий самарасини сон ўлчовида аниқлаш муаммосини ечилиши энг аввал объектив ва илмий-асосда баҳолаш ўлчовларини танлашдадир.

Илмий нуқтаи назардан қараганда, менежмент тизимининг ўлчовлари шундай тушунчаки, у умумий мақсадни ифодаловчи, ижтимоий-иқтисодий бошқарув жараёнини энг асосий моҳиятини хукм суришидан иборатдир. Менежмент мақсадининг амалга ошишини самараси ушбу тизим учун умумий ва ўзига хос ижтимоий-иқтисодий ўлчовларидан биридир.

Менежментни иқтисодий мазмуни асосан шундан иборатки, у вақтни тежашга, олинадиган фойдани кўпайтиришга, маҳсулот хажмини оширишга ва сифатини кўтаришга кўмаклашади.

Менежмент тизимининг жорий қилиниши ва такомиллашуви маълум моддий ва меҳнат ҳаражатлари билан боғлик бўлгани сабабли кўйилган мақсаднинг макбул турларини танлашда аниқ бир холатда уларни иқтисодий асосламок даркор.

Иқтисодий самарани аниқлаш усуллари албатта биринчидан, кашфиёт ва рационализаторлик таклифларини киритишдаги иқтисодий самарани аниқлашда ягона техника ишлатилишини умумий

қойидаларини, ҳамда ҳаражатларнинг иқтисодий самарасини ҳисобга олиш керак. Бошқа томондан эса улар асосида менежментни ўзига хослигини тавсифловчи кўрсаткичлар бўлиши лозим.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини илмий-асосий ҳисоблари маълум услубий қойидаларга асосланмоғи керак; шу жумладан: бир дона маҳсулот учун энг кам ҳаражат эвазига энг катта даромад олишга интилиш ва унинг вазифасига биноан маълум талабларни қондириши.

Қабул қилинадиган қарорларнинг макбул турларини танлашда ўхшаш ёндашувлар бўлиши.

Ҳаражатларни ва олинадиган самарани турли вақтларда бўлиш омилини ҳисобга олиш.

Ўзидан ўзи аниқ-ки, кўриб чиқилган менежмент тизимининг иқтисодий самарасини услубий томонлари излаётган муаммонинг турли-туманлигини ва мураккаблигини қамраб олмайди. Бу масала бўйича бир қатор ечилмаган муаммолар мавжуд ва уларни баҳолаш талабга мувофиқдир.

А Д А Б И Ё Т Л А Р

1. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида. - Тошкент, "Ўзбекистон", 1995.
2. Р.Акофф. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
3. Ю.А.Анкудинов. Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы. - М.: Экономика, 1988.
4. И.Ансофф. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Научи. ред. и автор предисл. Л.И.Евенко. - М.: Экономика, 1989.
5. М.И.Балашевич. Малый бизнес: отечественный и зарубежный опыт. - Мн., 1995.
6. Дж.К.Грейсон мл., О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. /Авт. предисл. Б.З.Мильнер. - М.: Экономика, 1991.
7. С.С.Гулямов Проектный анализ инвестиций. - Ташкент, 1995.
8. С.С.Гулямов, Б.Д.Семенов, Л.Ф.Догиль. Предпринимательство и малый бизнес. - Ташкент, 1996.
9. С.С.Гулямов, Коммерческий анализ агроинвестиционного проектирования. - Ташкент, ГФНТИ, 1996.
10. С.С.Гулямов, Н.Махмудов, Л.А.Терехова, С.П.Сиднев. Системный анализ эффективности производства в рыночних условиях. Ташкент, ТГЭУ, 1996.
11. Э.Дж.Долан, Д.Линдсей. Рынок: микроэкономическая модель /Пер. с англ. В.Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б.Лисовика и В.Лукашевича. - С.-Пб., 1992.
12. Джон Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. - М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1992.

13. Л.Жданова. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. - М.: Изд-во Ун-та Дружбы народов, 1987.
14. К.Исикава. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. А.В.Гличев. - М.: Экономика, 1988.
15. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства. М.: Моск. бизнес, 1990.
16. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. /Под ред. Мондена Я. и Д.Н.Бобрышев. М.:Экономика, 1989.
17. Ф.Котлер. Управление маркетингом: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1980.
18. "Машинасозлик корхоналарида микроиқтисодиёт"./ С.С.Гулямов, М.И.Тошниёзов, Х.К.Мамарасулов, Тошкент, ТошДАУ., 1997.
19. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992.
20. Я.Монден. "Тойёта": методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. /Науч. Ред. А.Я.Бенедиктов, В.В.Мотилев. - М.: Экономика, 1989.
21. В.А.Назаревский Управление научно-техническим прогрессом в промышленности США. - М.: Наука. 1988.
22. Р.Пиндайк, Д.Рубинфельд. Микроэкономика. - М.: Экономика, Дело, 1992.
23. А.В.Попов. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
24. Г.Х.Попов. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1985.
25. Рыночная экономика: Учебник, Т.1. Теория рыночной экономики, ч.1 Микроэкономика. - М.: СОМИНТЭК, 1992.
26. Рыночная экономика: Учебник, Т.1. Теория рыночной экономики, ч.2. Макроэкономика. - М.: СОМИНТЭК, 1992.

27. Р.Соубел. Автомобильные войны: Пер. с англ. /Общ. ред. Ю.Н.Карпова. - М.: Прогресс, 1988.
28. Б.Твисс. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. /Автор предисл. и научн. ред. К.Ф.Пузиня. - М.: Экономика, 1989.
29. Э.А.Уткин. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992.
30. Р.Фостер. Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. /Общ. ред. и вступ. статья В.И.Данилова-Данильяна. - М.: Прогресс, 1987.
31. В.Хойер. Как делают бизнес в Европе: Вступит. слово Ю.В.Пискунова. - М.: Прогресс, 1990.
32. Р.Шонбергер. Японские методы управления производством. - М.: Экономика, 1988.
33. В.И.Щербанов. Новый подход к управлению. Крупные объединения. - М.: Экономика, 1990.
34. Экономика и бизнес /Под ред. В.Д.Камаева. - М.: Изд-во МГТУ, 1993.
35. Ли Якокка. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии . У.Новака; Общ.ред. и вступит. статья С.Ю.Медведева - М.: Прогресс, 1991.

Л У Ғ А Т

Авизо (итал. aviso) - банк, тижорат амалиётида ҳисоб-китоб ҳаракатларининг бажарилганлиги тўғрисида расмий хабарнома. Бир контрагент томонидан иккинчисига жўнатилади. а) ёрдамида банклар ўз мижозларини ҳисоб варакалари бўйича кирим ва кредит қайдлари, ҳисоб варақасидаги қолдиқ маблағлар, пул ўтказмаларини тўлаш, чек талабномаси, аккредитив очиш ва б)ҳаракатлар тўғрисида хабардор қилади. Товар жўнатувчи (сотувчи) томонидан товарни қабул қилувчи (харидор)га товар жўнатилгани хақидаги хат ҳам авизо деб юритилади.

Аккредитив (лот. accredo - ишонаман) - пул ҳисоб-китоб хужжати; банк мажбурияти. 1) томонлар ўртасида тузилган шартномага асосан амалга ошириладиган ҳисоб-китоб тури бўлиб, унга кўра қарз берувчи (кредитор) белгиланган муддатларда, келишилган шартлар асосида келишувда кўрсатилган банк орқали ўзига тегишли тўловни олиб туради; 2) жамғарма банкининг ахолига кўрсатадиган ҳизмат турларидан бири; банк бўлимининг тегишли бир шахсга маълум миқдордаги сўмларга берадиган бўйруғи, махсус бланк воситасида амалга оширилади. Булардан ташкари аккредитив турли шахсларда жойлашган корхона (бирлашма)ларининг мулкий муносабатларида, халқаро ҳисоб-китобларда (айниқса, мамлакатлараро экспорт импорт муносабатларида) кенг қўлланилади.

Аккредитив ҳисоб-китоблар - товарлар ва ҳизматлар учун накд пулсиз *аккредитив*лар билан ҳисоб-китоб қилиш шакли. Одатда турли шаҳарларда жойлашган банклар ўртасида амалга оширилади. Товар етказиб

берувчи банкдан бошқа шаҳардаги харидорнинг ўзига ҳизмат кўрсатадиган банкка сақлашга қўйган активлари ҳисобидан пул маблағларини олади.

Акцепт (лат. acceptus - розилик берилган) - 1) пул, ҳисоб-китоб, товар хужжатларини ёки товар хақини тўлашга розилик ёки тўлашга кафиллик; 2) таклиф этилган шартларда шартнома тузишга розилик. Акцепт етказиб берилган товарлар ва ички ҳамда халқаро товар-пул муомаласида кўрсатилган ҳизмат учун хақ тулаш шаклларидан бири сифатида кенг кўлланилади. 3) вексель, чек ва бошқа қимматбаҳо қогозлар, шунингдек товар хужжатлари бўйича ҳисоб-китоб шакли.

Акциз (фр. accise) - кенг истеъмол товарлари, энг муҳим хом-ашёларига бевосита солинадиган солиқ тури. Муайян товар нархига, кўрсатилган ҳизмат хақига қўшилади.

Альпари (итал. al pari, alla pari - тенг, баб-баравар) - қимматбаҳо қоғозлар биржа курсининг ёки валюта бозор курсининг номинал (паритет)га мос келиши.

Альтернатив буйруқ, муқобил буйруқ - муайян қимматбаҳо қоғозларни чекланган нархда сотиб олиш еки сотиш хақидаги буйруқ.

Аннуитет (фр. annuite - йиллик бадал) - ўзок муддатли давлат қарзи, турларидан бири, асосий қарзни унга тўланадиган проценти билан аста секин қайтариш имконияти ҳисобга олинган холда, ҳар йили кредиторга маълум даромад келтиради.

Аудит (лат. audite - эшитмоқ) - хўжалик фаолиятини текшириш, тафтиш қилиш, тахлил қилиш.

Базис баҳо - 1) умуман товарлар ва уларнинг айрим гурухлари бўйича савдода (экспорт ва импорт)

баҳолар индексини аниқлаш учун ишлатиладиган асос. БМТ даврий иқтисодий нашрларида, халқаро ва миллий ташқи савдо статистикада чоп этилади. Хозирги шароитда БМТ статистикасида база сифатида 1980 йилнинг экспорт баҳоларидан фойдаланилади; 2) муайян маҳсулотнинг ташқи савдо баҳосини аниқлашда намуна сифатида олинган ва кайд қилинган, маълум сифатларга эга бўлган буюм баҳоси.

Банкротлик (итал. bancarotta - айнан сингал курси), синиш - фукаро, корхона, фирма еки банкнинг маблаг етишмаслигидан ўз мажбуриятлари буйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги. Банкротликка учрашнинг сабаблари товар ишлаб чиқаришда қнймат қонунининг амал қилиши, рақобат ва инфляция билан белгиланади. Корхонанинг банкрот деб эълоп қилиниши унга нисбатан қатор *санациялаш* тадбирларини амалга оширишни, унга ҳар томонлама ердам кўрсатишни кўзда тутади.. Бозор шароитида давлат томонидан банкрот корхоналар ва ахволларпни яхшилаб олиш учун кўмак тарзида бир қатор тадбирлар кўрилади. Банкрот деб эълон қилинган корхоналар асосан шу корхона жамоа аъзоларига ижарага берилиши ёки бошқа корхоналарга сотилиши, улар билан бирлашиб кетиши мумкнн.

Бартер, бартер келишуви (инпгл. barter - товар айрбошлаш) - пулсиз бевосита товар айрбошлаш. Кўпрок ривожланмаган товар муносабатлари даври учун хос бўлган келишув. Хозирги замон бартер келишувининг аннқ шакллари - валютасиз айрбошлаш, компенсацияли келишувлар, турли ҳил *клиринглар*. Бартер хозирги шароитда аҳолини

истеъмол моллари билан таъминлашда муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда.

Бартер битими - келишувга биноан мувозанатли, лекин нулсиз товар айрбошлаш хақидаги шартнома. Бартер битими ташқи савдода купрок қўлланилади. Кейинги йилларда мамлакат ичида ҳамда корхоналар ўртасида кенг тарқалди. Бартер битимига биноан келишган томонлар ўз товарларини маълум нархда баҳолайдилар. Бу нарх айрбошлашнинг тенгма-тенг бўлишини, бож сарф-ҳаражатларини ҳисобга олади. Тенг бараварлик товарларни жахон бозори нархларига кўра айрбошлаш орқали таъминланади. Бир томон иккинчисига қарздор бўлиб қолса, у ўз қарзини валюта билан эмас балки, товарлар билан ўзади. Валюта такчил бўлса ёки унга ишонч кам бўлса бартер битими қўлланади. Бундай битимга асосан савдо қилганда валюта талаб қилинмайди, бир вақтнинг ўзида *экспорт* ва *импорт* муомалалари амалга ошади, улар юзасидан ҳисоб-китоб дархол кечиқтирилмай ўтказилади. Бартер битимлари икки томонлама ёки кўп томонлама бўлиши мумкин.

Бизнес (инг. business) - даромад келтирадиган ёки бошқа наф берадиган хўжалик фаолияти (касб-кор, машгулот); сохибкорлик-тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, ҳизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа сохалардаги фаолиятднр. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик, ўрта ва майда турларга бўлинади. Йирик бизнесга асосан ишлаб чиқаришда 500 дан ортиқ киши банд бўлган, ўрта бизнесга 20-500 киши банд бўлган корхона (фирма) лар, майда бизнесга 10-20 ва ундан кам киши ишлайдиган корхоналар киради. Йирик ва ўрта бизнесга асосан йирик ишлаб чиқариш, кўп сонли товарлар чиқарадиган, механизациялашган ва автоматлаш-тирилган сохалар киради. Майда бизнес қишлоқ

хўжалиги, ахолига хизмат кўрсатиш сохаларида кенг тарқалган. Майда бизнес шароитга тез мослашувчанлиги билан ажралиб туради, чунки унинг фаолияти катта маблағ талаб қилмайди ва кичик маблағни тез топиш мумкин. Майда бизнес самарали бўлганидан кенг таркалади, айникса, йирик бизнес учун қўлай бўлмаган сохаларда авж олади.

Бозор - сотувчи билан харидор ўртасида товарни пулга айрбошлаш муносабати; товарлар билан олди-сотди муносабатлари, товар ишлаб чиқариш, товар айрбошлаш ва пул муомаласи қонунларига биноан амалга оширилади. Бозорда икки жараён амалга ошади: бири товарларни сотиш, бунда товар пулга алмашади, яъни П-Т жараёни амалга ошади. Айрбошлаш ихтиерий ва эркин шаклланган нархларда олиб борилади. Айрбошлаш объектининг моддий шакли жихатидан олганда истеъмол товарлари ва хизматлар, ишлаб чиқариш воситалари, инвестиция, қимматли қоғозлар, илмий ғоялар, техникавий ишманмалар ва меҳнат (иш кучи) бозорлари мавжуд. Айрбошлаш миқёси жихатидан махаллий, худудий, миллий ва жахон бозори, ички ва ташқи бозорлар бор (к. *Жахон бозори, Миллий бозор, Регионал бозор*).

Товарларнинг четдан келншига қараб очиқ бозор, ёпик бозор (ички бозор) сингари турлари учрайди. Олди-сотди микдори, яъни товар обороти хажмининг ўзгаришига қараб кенгаювчи бозор ва тораювчи бозорга бўлинади.

Амал қилиш характери жихатидан бозор уч хил бўлади: тартибсиз (стихияли), режали ташкил этилган ва нихоят, бошқариладиган бозор. Стихияли бозордан тартибли, режали ташкил этилган бозорга маданийлашган жамиятга хос. Хозир хеч бир мамлакатда стихияли бозор хукумрон эмас, аксинча бошқариладиган бозор етакчи мавкега эга. Бозор иқтисодиётига утишга кадар айрим мамлакатларда асосий бўлмасада, стихияли бозор мавжуд, саноат

молларининг *чайков бозори* ва деҳкон бозори унинг кўринишларидир.

Бозор мувозанати - бозордаги талаб ва таклифнинг миқдоран ва таркибан бир-бирига мувофиқ келиши. Бозор мувозанатини таъминлашнинг асосий йуллари: товар ишлаб чиқаришни талаб даражасига етказиш орқали бозорни туйдириш; етарли товарлар захирасини барпо этиш; талабгир товарлар нархини ошириш, ўтмай турган товаралар нархини пасайтириш; экспорт ва импортни ортиши еки камайиши; ахоли даромадларининг товарлар ва хизматлар кўпайишига қараб ортиб бориши; меҳнат унумдорлигининг иш хақига нисбатан тезрок ўсиши. Бозор мувозанати маърифатли жамиятда бозорни тартибга солиш орқали таъминланади.

Бозор мухофазаси - миллий бозорни ёки айрим товарлар бозорининг давлатнинг экспорт-импорни тартибга солувчи тадбирлари воситасида химоя қилиниши. Бозор мухофазаси четдан товар келтиришни чеклаш, таъкиклаш ёки бож тўловини ошириш орқали амалга ошади. Муайян давлатнинг бозор мухофазасини бартараф этиш учун бошқа давлатлар ўз территориясида шу мамлакатдан чиқарилган товарларга бож тўловини ошириб, ўз ракибини ён босишга мажбур қилади. Шу сабабли бож туловлари ўзгариб туради. Бозор мухофазасини четлаб ўтишнинг муҳим йўли илгари товар чиқарилган мамлакатга капитал чиқариб, муайян товарни уша ернинг ўзида яратиш ва сотиш ҳисобланади. Масалан, Япония автомобиль фирмалари ўз товарларини АКШга киритиш йулидаги юқори бож тўловларига чап бериш учун АКШда ўз заводларини кўриб, чиқарилган автомабилни шу ернинг ўзида сотади.

Бозор иқтисоди - бу шундай иқтисодки, унда фақат истеъмолчи, ресурсларни етказпб берувчи ва хусусий

фирмаларни ўзларини қарорларн асосида ресурслар тақсимланади; ресурсларни жойлаш масаласини фақат бозордаги талаб ва таклиф асосида белгиловчи иқтисодий тизим.

Бошқарув бўгини - ўзини-ўзи идора қилувчи ташкилий идора.

Бошқарув вазифалари - бу у ёки бу объект билан раҳбарлик қилишни ташкил қилишдаги фаолият туридир.

Мувофиқлаштириш вазифалари - бу фирманинг мақсадига биноан кўп сонли режа бажарувчиларни ўзаро келиштирилган ҳаракатга келтириш.

Режалаштириш вазифалари - бу фирмани менежерлик корпусини иши, у фирмани мақсадларини белгилаш ва уларга эришш йўл ва воситаларини аниқлаш билан боғликдир.

Ташкилот вазифаси - бу фирмани мўтадил ишлашини таъминлашга йўналтирилган бошқарув ходимларини фаолият туридир.

Назорат вазифаси - бу раҳбариятни режани бажарилиши, масалалар ечилишинипг хақиқий холати хақида аҳборот олиш жараёнидир.

Бошқарув жараёни - ҳаракатларни таркиби ва тўпланиши бўлиб тузилиш таъсирни фазо ва вақт бўйича шаклланиши, бошқарув тизимини вазифаланиши.

Бошқарувни классик мактаби - бу умумий принципларни аниқлашни илк босқичларида юзага келган бошқарувга уларни ташкилотда фойдали ишлатилишига асосланган ёндашувдир. Классик мактабининг назариячилари ушбу бизнесни асосий

вазифаларини аниқлаш орқали ташкил қилишни яхши тизимини излаб топиш мумкин деб фараз қилганлар.

Бошқарилиш меъёри - раҳбарни самарали бошқариши мумкин бўлган тобелар сони.

Бошқарув савияси - Бошқарув зинаси маълум босқичга эга бўлимлар гурухи.

Бошқарувни ташкил қилиш - бошқарув таркибини белгиловчи ташкилий қойидалар мажмуаси.

Бошқарув тизими - 1. бошқарувчи тизимни бошқарилувчи тизимга кўрсатадиган ўзаро бир-бири билан боғлиқ ҳаракатлар бирлашмаси. 2. бошқарув вазифалари ва ҳуқуқлари гурухланган бўғинлар бирлашмаси ва таъсир кўрсатиш учун зарур бўлган бўғинлар орасидаги алоқалар.

Брокер (инг. broker), маклер - фонд, товар, валюта биржаларида олди-сотди битимлари тузишда воситачилик (даллолчилик) қиладиган айрим шахс ёки фирма. Улар фонд ва товар биржаларида, валюта, сугурта ва фрахт бозорларида сотувчилар ҳамда ҳаридорлар (мижозлар) ўртасида олди-сотди қилишга ёрдам беради. Брокерлар одатда мижоз топшириғига кўра ва унинг ҳисобига иш юритади; кафолат берувчи ҳисобига ўз номидан савдо битимлари тузиши ҳам мумкин. Воситачилик битимлари, асосан, брокерлик идоралари, фирмалар еки уларнинг филиаллари орқали расмийлаштирилади. Воситачилик қилгани учун томонларнинг келишувига кўра ёки биржа кумитаси жорий этган такса (катъий баҳо) га мувофиқ, олди-сотининг муайян фойизи миқдорида ҳар (брокераж) олади. Йирик брокерлик идоралари ҳаридорга карз беришда банклар билан ҳамкорлик қилади, айрим холларда ўзлари кредитор бўладилар, битимлар

бажарилишига кафилликни ҳам ўз гардонларига оладилар. Катта брокер -гофброкер деб аталади.

Вексель буйича кафиллик - к. *Аваль*

Венчур корхоналар - кичик бизнесни бир тури, илмий-мухандислик ишлари, янги техника, технология, товар намуналарини яратиш, ишлаб чиқаришни бошқариш, тижорат ишларини ташкил этиш усулларини ишлаб чиқариш ва амалиётга жорий этиш, йирик фирмалар ва давлат ижара коитракти буюртмаларини бажариш. Улар таркибида тижоратда воситачи бўлган корхоналар ҳам бўлади. Венчур корхоналар техникасини янги йўналишларида иш кўриб, фан, техника тараққиётига ҳисса қўшади.

Венчур молиялаштириш - воситачи корхона ва ташкилотлар ёрдамида молиявий маблағ топиб ишлатиш. Воситачи фирмалар маблагга мухтож корхоналарга пулдор шерик ёки қарз олиш имкониятини топиб беради. Венчур молиялаштириш юз берганда воситачи ўз хизмати учун хақ олади. МДХда ҳам ҳар хил воситачи фирмалар ташкил топмоқда.

Воситачилар, даллоллар - юк ташаш, сақлаш, сугурта, товарлар сотиш, уларни ҳарид этиш, карз пули топиб бериш, шунингдек, ишсизларни иш билан таъминлаш каби сохаларда муомала ишларини амалга оширидиган алоҳида шахслар ҳамда муассасалар. ўз ҳисобилан иш кўрадиган, ишлаб чиқариш-истеъмол занжирида мустақил бўғин ҳисобланган савдогарлардан фарқ қилиб, воситачилар кафолатчи ҳисобида иш кўрадилар ва эвазига улардан мукофат оладилар. Воситачилар вақтинча ишсизларни ижтимоий фойдали меҳнатга жалб этишда ҳам муҳим аҳамиятга эга (қ. *Брокер*).

Гаров, закалат - пул қарз олганда қарз олувчи уни қайтариб бериши кафолатига қўйилган мулк. Қарз тўланмаса, мулк қарз берувчи ихтиёрига ўтади.

Гиперинфляция - хаддан ташқари инфляция, нархининг шиддат билан ўсиши, пул қадрининг ғоят тез пасайиши. Гиперинфляциянинг яна бир муҳим белгиси - корхоналар, ташкилотлар ва аҳоли нима қилиб бўлса ҳам товар сотиб олиш мумкин бўлган, қадри юқори пул-валюта йига бошлайди. Гиперинфляция шароитида нарх-навони мутлако тартибга солиб бўлмайди, *баҳтер* авж олади, пул ўз вазифаларини бажармай қўяди. Гиперинфляция иқтисодий халокат демакдир. Унинг олдини олиш учун шошилинч холда инфляцияга қарши чоралар кўрилади.

Грант - илмий тадқиқот, тажриба-конструкторлик ишларини ўтказишда давлат томонидан молиялаштириладиган буюртма.

Дебитор (лат. debitor - қарздор) - корхона, ташкилот ёхуд махкамадан пул ёки мулк қарзи бўлган юридик ёки жисмоний шахс. Қарз берган томон *кредитор* деб юритилади.

Дебиторлик қарзи - ўзаро хўжалик алоқаларини олиб борувчи корхона, ташкилотларининг бир-биридан қарзи. Корхона дебиторлик қарзи муддатида қайтариладиган ва тўлаш муддати ўтиб кетган қарздан иборат. Ўз вақтида ундириб олинмаган дебиторлик қарзи уни берган корхонанинг зарарига қўшиб ёзилади. Дебиторлик карзининг ўз вақтида тўланиши бозор иқтисодиётидаги молиявий интизомнинг муҳим талабидир.

Девальвация (лат.de -олд қўшимча, бу ўринда пасаймоқ маъносини ва лат. valeo - қиймат) - миллий пул бирлиги курсининг чет эл валюталарига нисбатан

расмий тартибга давлат томонидан пасайтирилиши; мамалакат савдо ва тўлов балансининг кескин емоплашуви, валюта резервининг холдан тўйиши; халқаро валюта бозорларида миллий *валюта курси*нинг пасайиши билан боғлиқ холда юз беради. 1978 йилгача валюталарнинг расмий қиймати уларнинг олтин таъминотипи таққослаш орқали аниқланар экан. Девальвация илгари пул бирлиги тартибидаги олтин ҳиссасини камайтириш йули билан амалга оширилган бўлса, эиди халқаро келишувги мувофиқ барча қадри юқори валюталардаги олтин нисбатларн бекор қилингандан кейин пул бирлиги курсининг у ёки бу чет эл валютасига (одатда АҚШ доллари, Германия марказн, инглиз фунт стерлинги ва бошқалар) нисбатан пасайтирилиши йули билан амалга ошириладиган бўлади.

Демпинг (инл. dumping - ташлаш) - ташқари бозорни эгалаш учун товарни ишлаб чиқариш аражатларидан паст (арзон) баҳоларда четга экспорт қилиш; товарларни ташқи бозорда ички бозорга нисбатан арзон баҳода сотиш; ташқи бозор учун кураш; рақобатчини синдириш воситаларидан ҳисобланади. Кўрилган зарар ички бозорда юқори нарҳларда сотилган товаран олинган фойда, давлат бюджети ҳисобига копланади. *Тарифлар ва савдо буйича бош келишув* (ГАТТ) 1967 йили халқаро антидепинг кодексини қабул қилди. Бу кодексда демпинг холатини аниқлаш ва исботлаш тартиб-қойидалари, импортёр мамлакат фирмалари томонидан демпинг натижасида шу турдаги товарни ишлаб чиқарадиган экспортёр мамлакатларда етказилган зарарни тўлаш йуллари кузда тутилган. ГАТТда 1993 йилда антидемпинг комитети тап.кил этилди.

Деноминация (лот. denomination - номини ўзгартириш) - эски пулни қадри юқори қилиб белгиланган, аммо номи эскича қолган янги пулга маълум нисбатда алмаштириш ва шу нисбатга қараб нарҳларни ҳам

ўзгартириш. Мамлакатдаги пул муомаласини тартибга солиш тадбирларидан бири, пул қадри пасайишини тўхтатиб қолиш ёки сусайтириш орқали, пул тизимини соғломлаштириш мақсадида амалга оширилади. 1960 йилда Францияда ўтказилган деноминация пайтида эски франк янги франкка 100:1 қилиб алмаштирилган. Собиқ СССРда 1947 ва 1961 йилги пул ислохотларида пул 10:1 иисбатда алмаштирилган, лекин 1947 йили нарҳлар пулни алмаштириш нисбатига қараб ўзгартирилмаган, 1961 йилда эса товарлар нарҳи ҳам 10 марта пасайтирилган. Ўзбекистонда.

Денонсация - шартномадан воз кечиш; шартнома муддати тугагунига қадар томонларнинг бнридан шартномани бекор қилиш тўғрисида ёзма хабарнома бўлмаса, шартнома ўз кучида қолади.

Департаментализация - бу ўхшаш вазифаларини ёки асосий иш турларини бошқарув ташкилотларига (бўлимларга) гурухлаш.

Депозитлар (лат. depositum - омонат, асраб кўйилган) - 1) банк ва омонат кассаларга қўйилган омонатлар; 2) мижозларнинг банкка муайян талабларини тасдикловчи, банк дафтаридаги ёзувлар; 3) кредит муассасаларига сақлаш учун қимматбаҳо қоғозлар (акция ва облигациялар); 4) божхона муассасаларига бож ва божхона йигимлари тарзидаги тўловлар учун олинган берилган бадаллар; 5) суд ва маъмурий муассасаларга даъвони ва судга келишини таъминлаш мақсадида ўтказиладиган пул бадаллари.

Дефицит (лат. deficit - етишмайди), такчиллик (товарлар ҳамда ҳизматлар такчиллиги) - халқ истеъмол моллари ва ҳизматларпинг ахоли талаб-эхтиёжларини қондириш учун етишмаслиги, уларни етарли даражада ишлаб чиқармаслик, шунингдек иффатсиз ва кам турда бўлиши. Дефицит товарларнинг

вақтинча эмас, балки муҳим равишда, сурункали етишмай қолиши (яна к. *Товарлар тақчиллиги*).

Дефляция (лат. deflatio - пуфламок) - *инфляция* даврида чиқарилган муомиладаги ортиқча қоғоз пулни камайтириш, давлат томонидан муомиладаги пул миқдорини камайтиришга қаратилган молия ва пул-кредит тадбирлари: солиқларни ошириш, қимматбаҳо қоғозлар сотиш, товар нархлари даражасини пасайтириш, ташқи савдони жонлантириш, банклар учёт ставкасини ошириш, омонатлар ўсишини рағбатлантириш ва бошқалар қўлланилади.
Статистик жихатдан дефляция муомаладаги пул массаси умумий хажмининг ялпи маҳсулот, товар муомаласи ва пулли ҳизматлар қийматлари йиғиндисига нисбати билан ифодаланади.

Диверсификация (лат. diversificatio - ўзгариш, ҳилма-ҳил тараққиёт) - корхона (бирлашма)ларнинг фаолияти сохалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлари турининг кенгайиши, янгиланиб туриши. Илгари бир сохада ихтисослашган фирмаларнинг (саноат, кишлок хўжалиги, транспорт, молия ва хоказо) бошқа ишлаб чиқариш тармоқлари, ҳизмат кўрсатиш сохаларига кириб боришини, улар хўжалик фаолият сохаларининг ва имкониятларнинг кенгайишини билдиради. Диверсификация натижасида турли-туман товарлар ишлаб чиқарилган, ҳизмат кўрсатиш ҳамда илмий тадқиқот ва ишланмалар билан банд бўлган агросаноат комплекси, ўрмон-саноат комплекси каби, аммо ҳамиша ҳам технологик жихатдан ўзаро богланмаган кенг тармоқли комплекслар вужудга келади.

Дивидент (лат. dividendus - тақсимланадиган) - акционер жамият фойдасининг акция эгасига тегадиган, бинобарин, унинг даромадига айланган қисми. Ҳар йили фойда акционерлик ўртасида (солиқлар тўланиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун

ажратмалар чиқарилиб, резервлар тўлдирилгач, облигациялар буйича процентлар ва директорларга бериладиган мукофат хақ тўлангандан сунг) уларнинг қўлидаги акция миқдори (суммаси) ва турига қараб тақсимланади. Тақсимланадаган ҳисса дивидент массаси дейилади. Дивидент ставкаси эса акционерлар акциялар номинал қийматларига кўра процентларда ифодаланган даромади. Дивидент миқдори оддий акциялар бўйича жамиятнинг ўша йилда кўрган фойдасига боғлиқ; имтиёзли акцияларнинг дивидент миқдори акцияларнинг номинал қийматига қатъий процент ставкаси миқдорида олдиндан белгиланади. Энг юқори дивидент олинганда баъзан уларнинг бир қисми қўшимча чиқарилган бепул акциялар тарзида акционерларга тўланади. Дивидентнинг энг кўп қисмини кўлида акцияларнинг асосий ҳиссасини тўплаган кишилар ва корпорациялар оладилар.

Дискаунт - товарлар нархи ва муомала харажатларини камайтириш йўналишида фаолият кўрсатадиган чакана савдо корхонаси. Бунинг учун дўконларни оддий ускуналар билан жихозлаш, чекланган товар турларини сотишга чиқариш, товар захираларини кўп тўпламасликка риоя қилинади.

Дисконт (инг. discount, итал. sconto - ҳисобламок) - 1) банклар томонидан *векселни* муддатидан илгари қайтариб сотиб олиш (вексель ҳисоби); 2) векселни қайта сотиб олгани учун банк ундирадиган процент; 3) товар нархи (мас., сифати стандартга тўғри келмаганда), биржа ва валюта битимларида валюта нархидан ташлама.

Дотация (лат. dotatio - хадя, эҳсон) - давлат ёки маҳаллий бюджетдан қайтариб бермаслик шарти билан маблағ ажратиш; иқтисодиётга бюджет орқали таъсир этиш воситаларидан бири. Фаолияти умумдавлат аҳамиятига молик, лекин ўз даромади

билан ҳаражатларини қоплай олмайдиган корхона ва ташкилотларга давлат дотация билан мадад беради. Дотация умумий ва мақсадли бўлади. Умумий дотация ажратилганда маблағ махаллий бюджетларга берилади, уни ишлатиш махаллий хокимият ихтиерида ва унга марказ аралашмайди. Мақсадли дотация берилганда уни мўлжалланган мақсад учун сарфлаш мажбурий ва буни давлат назоарт қилади.

Корпорация - бир неча корхоналар, фирмаларни бирлашуви. Юридик тилида ёки жисмоний шахсларни биргаликда фаолияти кўрсатиш учун бирлашуви. Корпорация бу катта ва улкан фирмалардир. Хозирги вақтда улар бозор иқтисоди тараққиёт топган давлатлар ишлаб чиқаришини барча сохаларида устувор холатини эгаллайдилар. Менежмент ёки бошқарув фаолияти бозор иқтисоди шароитида амалда фирма ва корпорацияларда амалга оширилади.

Менежмент - бу бозор иқтисодида ва ишлаб чиқаришга иқтисодий эркин бўғини учун зарур бўлган бошқарув туридир ва ўзини эгилувчан, тадбиркор иқтисодий бошқарув тизими деб фараз қилувчи, ўз вақтида қайта ташкил бўлиш, бозор талабига зийраклик билан аҳамият бериш, рақобат, кураш шароитига ва ижтимоий тараққиёт омиллари қобилиятга эга. Менежмент бошқарувни аниқ шартларини янгилик киритувчи ишлаб чиқаришлар иш лойихаларини ва тараққиёт стратегиясини ҳар томонлама таҳлил қилишни талаб қилади.

Менежментнинг ташкилий таркиби - фирмани мақсадга эришиши учун зарурий вазифаларни таъмин этувчи бошқарув идораларини бирлашмаси оралигида хукм сурувчи тизим.

Вазифавий таркиб - бу бошқарувни элементларига (бўлимларга) бўлиниш натижаси бўлиб, уларни

ҳар бири бошқарувда аниқ вазифага эгалиги, яъни маълум вазифани бажариши.

Венчур таркиби - бу лойиха таркибини замонавий ўзгартирилган тури бўлиб, "таваккалчилик бизнеси" билан боғликдир. Белгилланган қойидага биноан бизнесдаги таваккалликли янгиликлар, яъни буткул янги технологияларни, товарларни ҳизматларни яратиш билан боғлиқ.

Дивизионал маҳсулот таркиби - у ёки бу маҳсулот билан тўла шуғулланувчи бошқарув бўлимларини яратиш. Бу каби маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш учун ҳуқуқни битта раҳбарга берилиши.

Иерархик таркиб - бу ташкилий таркиб бўлиб кўп савияли бошқаруви билан тавсифланади ва унга кўп бўлмаган хажмда ҳар бир савиядаги бошқарувдир.

Истеъмолчига мўлжалланган дивизионал таркиб - у бир неча бўлимлардан таркиб топган бўлиб, уларнинг ҳар бири маълум тойифадаги истеъмолчи учун ишлайди.

Конгломерат таркиби - унда фирманинг бўлимлари турли белгилар билан тузилган бўлиб масалан, биттасида вазифавий таркиб ишлатилса, бошқасида - худуд белгиси бўйича дивизионал таркиб, учинчисида эса матрицли таркиб ишлатилади.

Кўп савияли мунтазам таркиб - қўйи бошқарув меъёрига эга таркиб яъни, битта раҳбарга унча кўп бўлмаган ҳизматчиларни бўйини суниши.

Лойихавий вазифавий бўлинмалар ичидаги аниқ масалаларни ечиш учун бунёд этиладиган

вақтинчалик ташкилот. Унинг аъзолари - мураккаб лойиханн амалга ошириш учун тўпланган юқори малакали турли сохаларга мансуб мутахассислардир.

Матрицали таркиб - бу матрица (решётка) туридаги катакчалардан ташкил топган таркибдир. У ўзини икки турдаги департаментализациясини бирлашмаси деб билади: вазифа ва маҳсулот бўйича.

Механик таркиб - анъанавий бюрократик ташкилот шакли, у органик, ёки кўникиш таркибларини қарама-қаршиси.

Мунтазам таркиб - ҳизматчиларини ёки бўлимларни битта раҳбарга тўгридан-тўгри, бевосита бўйин сўниши ва бошқарувни барча вазифаларини битта кўлда тўпланиши.

Мунтазам штабли таркиб - бу шундай таркибки, унда фирма раҳбарида махсус эксперт ходимларига мухтожлик сезилади. Булар раҳбар қошидаги-маслаҳатчилар, референтлар юридик ҳизматчилар, маркетинг бўйича изланувчи мутаҳассислар, меҳнатни химоялаш ҳизматлари, эркин назорат идоралари бўлиши мумкин.

Номарказлашган ташкилот - ташкилий таркиб, унинг доирасида қарор қабул қилиш хуқуқи қуйи бошқарув таркибларигача берилиши мумкин.

Органик таркиб - бу оддий, эгилувчан таркиб бўлиб аҳборот тармоғига эга, камроқ шакллангандир. Органик таркибларда бошқарув номарказлашгандир.

Принциплар - хулк қойидаси, меъёри, улардан ҳар қандай фаолият турида фойдаланилади, шу жумладан бошқарувда ҳам.

Регионалли дивизионал таркиб - худудий белги бўйича қурилган таркиб.

Ясси мунтазам таркиб - унча катта бўлмаган (2-3) та савияга эга таркиб ва битта раҳбарга бўйин сунивчи катта сондаги ҳизматчилар.

Стратегия - мақсадларга эришиш йўлидаги умумий томонлама тузилган режа.

Тадбиркорлик фаолияти - бу қандайдир моддий бошлиқка тўла ёки қисман эгалик қиладиган ва уни ўзининг бизнеси учун ишлатиладиган чаккон ва ташаббускор одамниг маънавий фаолиятидир.

Таркиб - тизилиш бир бутун сифатида тавсифловчи, элементлар бирлашмаси орасидаги алоқалар ва муносабатлардир.

Фирма - бу иқтисодий ва юридик эркинликка эга хўжалик юритувчи субъект. Фирма тўла хўжалик ҳисобида ишлайди ва ўзининг номига эга. Фирма фаолияти барча турдаги мулкга эгалик шакллари яъни, хусусий, ширкат, давлат жамоат ташкилотлари, миллий ва хорижий юридик шахслар мулки асосида амалга оширилади.

Ҳуқуққа вакил бўлиш - бирор масалани ҳил қилиш бўйича бошқарув хуқуқини қўйи савияларига бериш.

Ҳулқий (бихейвиористик) фани мактаби - марказида инсон омили бўлган мақсадли ёндашув, у ўз ичига иш жараёнидаги одамлар орасидаги муносабатларни ҳам олади.

Япон сифат тўгараклари - иш бригада шаклида бўлиб, унда ҳамма маҳсулот чиқаришгагина эмас балки унинг сифати юқори истеъмол хусусиятига ҳам бўйсундирилган. Гуруҳларда тез-тез жамоа бўлиб ишни яхши бажариш ҳақида муҳокамалар олиб борилади, унинг барча аъзоларини ихтирочилик ташаббуслари рағбатлантиради. Бу каби маслахатлашувлар фақат иш вақтида ўтказилмасдан, балки дам олиш вақтларида ҳам ўтказилади, бу эса улар орасида дўстлик муносабатларини мустахкамлайди.

МУНДАРИЖА

КИРИШ 3

I БОБ. ФАННИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАРИ, ПРЕДМЕТИ ВА УСУЛЛАРИ 13

1.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ МАЪНОСИ, ТАВСИФЛИ БЕЛГИЛАРИ 13

1.2. МЕНЕЖМЕНТ БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ТУШУНЧАСИ ТИЗИМИДА 16

1.3. МЕНЕЖМЕНТ ТУРЛАРИ ВА САВИЯЛАРИ 20

1.4. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАРКИБИ ВА УНИНГ МАЗМУНИ 24

1.5. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА УСУЛЛАРИ 25

2-БОБ. БОЗОР ИҚТИСОДИНИ БОШҚАРИЛИШИНИНГ АСОСЛАРИ, ПРИНЦИПЛАРИ, ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ 28

2.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ 28

2.2. БОЗОР ИҚТИСОДИНИ БОШҚАРИШ ПРИНЦИПЛАРИ 36

3-БОБ.МЕНЕЖМЕНТ ЭВОЛЮЦИЯСИ, УНИНГ ЭТАПЛАРИ, НАЗАРИЯЛАРИ ВА МАКТАБЛАРИ 43

3.1. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯЛАРИНИ БУНЁД БЎЛИШИ ВА ТАРАҚҚИЁТИ 43

3.2. ИЛМИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАЪЛИМИ 44

3.3.ИНСОН МУНОСАБАТЛАРИ ТАЪЛИМИ 54

3.4 АХЛОҚИЙ ФАНЛАР ТАЪЛИМИ (ИНСОН РЕСУРСЛАРИ НАЗАРИЯСИ) 59

3.5.БОШҚАРУВ КОНЦЕПЦИЯЛАРИ. (40-60-чи йиллар) 66

3.6. ХОЗИРГИ ЗАМОН МЕНЕЖМЕНТИ 71

4 БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБИ 83

4.1. ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРНИНГ МОҲИЯТИ ВА УМУМИЙ ТАВСИФИ 83

4.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБ ТУРЛАРИ 89
4.2.1. Вазифавий ва дивизионал таркиблар 89
4.2.2. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиб 95
4.2.3. Лойихали ва матрицали ташкилий таркиблар 98

4.3. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ЯНГИ ОРГАНИК (КЎНИКУВЧИ) ТАРКИБИЙ ШАКЛЛАРИ 103
4.3.1. Гуруҳли (бригадали) ташкилий таркиб 103
4.3.2. Бозор принципларига онд ташкилий таркиб 105
4.3.3. Фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар 105

4.4. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРИНИ ТАНЛАШ ВА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ 108
4.4.1. Бошқарув таркибига қўйиладиган талаблар ва уларни белгиловчи омиллар 108
4.4.2. Менежментнинг ташкилий тузилмасини такомиллашуви 115

5. БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ВАЗИФАЛАРИ. 121

5.1. БОШҚАРУВ ВАЗИФАСИНИ УМУМИЙ ТАВСИФИ. 121

5.2. РЕЖАЛАШТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ. 124

5.3. ТАШКИЛОТНИНГ ВАЗИФАЛАРИ. 129

5.4. МУВОФИҚЛАШТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ. 131

5.5. НАЗОРАТ ВАЗИФАЛАРИ. 133

5.6. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛИ САВИЯЛАРИДАГИ БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИ. 136

6. БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ. 140

6.1. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ УМУМИЙ ТАВСИФИ ВА УНИНГ БОШҚАРУВДАГИ АҲАМИЯТИ. 140

6.2. ТАШКИЛОТ БУРЧИ. 144

6.3. ТАШКИЛОТНИНГ ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЯСИ. 146

6.4. ТАШКИЛОТНИНГ ИЧКИ ВА ТАШҚИ МУҲИТИДА ИЗЛАНИШ ОЛИБ БОРИШ. 153

6.5. СТРАТЕГИК МУҚОБИЛЛИКЛАРНИ ТАҲЛИЛ. 159

7. БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ АМАЛГА ОШИРИШ. 176

7.1. ТАКТИКА ВА СИЁСАТ. 176

7.2 ПРОЦЕДУРАЛАР ВА ҚОИДАЛАР. 178

8. БОБ. МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТ. 185

8.1. МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУШУНЧАСИ ВА ТАВСИФИ. 185

8.2. МАҚСАДЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ТАРАҚҚИЁТИ ТАРИХИ 188

8.3. МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ. 190

8.4. МАҚСАДЛАР ТУРИ ВА УЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИК ШАРТЛАРИ 194

8.5. МВО нинг УСТУНЛИКЛАРИ ВА САЛБИЙ ТОМОНЛАРИ. 199

9. БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ. 211

9.1. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ МОҲИЯТИ ВА УЛАРНИНГ СИФАТИГА ҚЎЙИЛАДИГАН АСОСИЙ ТАЛАБЛАР. 211

9.2. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ТУРКУМЛАШНИНГ 214

9.3. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ, ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШ ЖАРАЁНИ 218

9.4. САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСУЛИ 220

9.5. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИНИШИДАГИ ТАВАККАЛЧИЛИК. (ТАВАККАЛЧИЛИККА МУЛЖАЛЛАНГАН МЕНЕЖМЕНТ) 222

10. БОБ. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТЕХНОЛОГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ АСОСЛАРИ 227

10.1. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ТЕХНОЛОГИЯСИ 227

10.2. БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯЛАРИ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИНГ ТУРКУМЛАНИШИ 229

10.3. БОШҚАРУВНИ ТЕХНОЛОГИК ЦИКЛИНИНГ ТАВСИФИ 234

10.4. БОШҚАРУВ ОПЕРАЦИЯ ВА ПРОЦЕДУРАЛАРИНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ 236

11. БОБ. БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ 238

11.1. БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИНИНГ ТУШУНЧАСИ ВА ХУСУСИЯТИ 238

11.2. БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИНИНГ ТУРКУМЛАНИШИ 241

11.3. БОШҚАРУВНИ БЮРОКРАТИК УСЛУБИ 246

11.4. БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДА БОШҚАРУВ УСЛУБИНИ ШАКЛЛАНИШИ 248

12. БОБ. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ 251

12.1. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДАГИ КАДРЛАР ВА УЛАРНИ ТУРКУМЛАНИШИ 251

12.2. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИНГ ИШБИЛАРМОНЛИГИНИ БАҲОЛАШ 253

12.3. КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ, ЖОЙ-ЖОЙИНГА ҚЎЙИШ ВА ТАЙЁРЛАШ 255

12.4. КАДРЛАР ИШИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ 260

13. БОБ. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ 262

13.1. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТНИНГ ТУШУНЧАСИ, МОҲИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ 262

13.2. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ ТУРЛАРИ 264

13.3. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ МАЪНОСИ 271

13.4. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ ҚАНДАЙ САҚЛАНАДИ ВА ҚАНДАЙ ЎЗГАРАДИ 278

13.4.1. Корпоратив маданиятни ходимлар шахсига ва унинг бажарилган меҳнатига таъсири 281

13.4.2. Ташкилий маданиятни интернационаллаштириш 284

13.4.3. Ташкилий маданиятни ўзгариши 287

ПРОБЛЕМЫ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ. ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА АГРАРНОГО СЕКТОРА

С.С.Гулямов, ТашГАУ 1997, 500.

В монографии рассмотрены наиболее общие проблемы ресурсосбережения и предложены условия эффективного использования в аграрном секторе таких ресурсов, как земля и вода, используемые в сельском хозяйстве, научно-технический и трудовой потенциал, инвестиции и кредиты, экономико-математические и институциональные методы совершенствования аграрных структур. Представлены результаты обследований сельского хозяйства Республики Узбекистан, проведенных совместно с Институтом Экономического Развития Мирового банка (ИЭР МБ), корпорацией "Кемоникс-интернейшнл" (США), "Агритим" (Канада), "Ниппон" (Япония), а также материалы инвестиционных проектов, разработанных совместно с ИЭР МБ для хозяйств "Алга" и "Ташаул" Ташкентской области, содержание которых даёт возможность получить информацию о целях, задачах и методах проектного анализа инвестиций.

Работа рассчитана на специалистов министерств и ведомств, научных работников, преподавателей и студентов ВУЗов, интересующихся проблемами ресурсосбережения в отраслях народного хозяйства.

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ
(Укув кўлланма)

С.С.Гуломов, Б.Д.Семёнов, Х.К.Мамарасулов, Ш.Я.Максудова, М.И.Тошпулёзов, М.Т.Расулова, Н.А.Холмирзаев.

Муҳаррир: Каримова М.

ТошДАУ - 700183, Тошкент 183, Университет кўчаси, 4 ўй

Босишга руҳсат этилди 31.03.1998 г.
Қоғоз формати 60х40 1/16.
Хажми: 28.2 босма табоқ, 30.0. шартли босма табоқ.
Адади 5000.
Бахоси: Шартнома асосида.

Типография ГФНТИ. Заказ № 194