С.С.ҒУЛОМОВ



МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

С. С. ҒУЛОМОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

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

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

Мазкур қўлланмадан олий ва ўрта махсус таълим юртлари талабалари ва махсус курсларда малака оширувчи мутахассислар, менежмент фанини ўрганувчилар ва ишлаб чиқаришда банд раҳбар ходимлар, шу фанга қизиқувчи бошқа мутахассислар, шунингдек ушбу соҳадаги ўқитувчилар лекция ва амалий машғулотларни ўтказишда самарали ва кенг қўламда фойдаланишлари мумкин.

Қўлланмани тайёрлашда Б. Д. Семёнов, Х. Қ. Мамарасулов, Ш. Я. Мақсудова, М. Т. Расулова, Д. С. Холмирзаева, С. Ғуломов қатнашдилар.

Олий ўқув юртлари ўқитувчи ва талабалари ҳамда малака ошириш курслари ва бизнес-мактаблари тингловчилари учун тавсия этилади.

Тақризчилар:

Россия ҚҚФА мухбир аъзоси, и.ф.д., ТошДАУ проф.
А. У. АБДУРАҲИМОВ

Наманган муҳандислик-иқтисодиёт институти ректори
Ҳ. Н. НАБИЕВ

«Bases of modern management» S. Gulomov. / Tashkent, TSEU, 2002.

In this manual 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 princips and characteristics of management, discribtion of organizational structures and analyse of each functions of management. There are looked through problems in management develop, forming style of management, analysing role and place of Human resources in effective management, choosing style of management, essense and content of organizational culture. Much attention is applied to problems in researching of technology 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: B. Semenov, Kh. Mamarasulov, Sh. Maksudova, M. Rasulova, D. Kholmirzaeva, S. Gulomov.

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

References: professor **A. ABDURAKHIMOV, Kh. NABIEV.**

КИРИШ

Ҳаммамизга маълумки, бошқарув — мураккаб касблардан бири бўлиб, у нафақат тўла маълумотга, балки етарли илмий тайёргарликка ҳам эга бўлишни талаб қилади. Бунда раҳбар нафақат техник ва умумий иқтисодий омилкорлик ва ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши, балки барча ҳақиқатларни тушиниш билан бирга кўп қиррали вазиятларни ҳам инобатга 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 олдига қўйилган мақсадни 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 ҳақида машғулотлар олиб борилади. Уларнинг раҳбарлари пул билан қандай муомала қилишни ва уни қадрини яхши биладилар, шунинг учун бошқарув илмидан энг юқори самара олиш учун катта харажатлардан қайтмаганлар ва қайтмайдилар ҳам. Америка Қўшма Штатларида менежмент тизимини ўқитиш энг самарали деб топилган бўлиб, улар бизнес ёки менежмент мактабини асосий оммалаштирувчилари деб ҳисобланадилар. АҚШда 600 дан ортиқ турли факультетлар, курслар, семинарлар мавжуд, уларда бошқарув соҳасидаги кадрлар тайёрланади. Улар ичида Гарвард Университети қошидаги олий маъмурий ишбилармонлик мактаби етакчидир. Бу мактаб 1908 йилда ташкил қилинган бўлиб, ҳозирги кунда ҳам жуда оммавий ва машҳурдир. Ушбу мактаб сафига Нью-Йоркдаги Колумбия бизнес мактабини ҳам киритиш мумкин.

Етакчи бизнес мактабларининг асосий ўқув фаолияти икки йиллик йўналишдан иборат. Магистрлик дастурлар: *Master of Buziness Adminisrator* (MBA) — «Ишбилармонлик маъмурияти магистри», *Master of Management science*

(MMS) — «Бошқарув фани магистри», *Master of International Management* (MIM) — «Халқаро менежмент магистри» ва бошқалардан ташкил топган. Гарвард ишбилармонлик маъмурияти мактабида олтита бўлим мавжуд. Унинг етакчиси — икки йиллик бўлиб, уни тугатганларга магистр даражаси берилади. Билим даргоҳи 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 бири тўғрисида қарор қабул қилишдан иборатдир.

Шу билан бир қаторда АҚШда 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 ассоциацияси бошқарув масалалари бўйича декларация қиладики: «Бошқарув — бу фан, унда дарслик сифатида тажриба хизмат қилади ва ўрганувчилар уни бир-биридан қабул қилади». Ўша Гарвард бизнес мактабида иккита бўлим бўлиб, уларда олий ва ўрта бошқарув бўғинлари малакасини оширади. Олий бўғин бошқарув бўлими ўқувчилари орасида машҳур бизнесменлар, президентлар, вице президентлар, компания ва банк раҳбарлари ҳам бўлади. Ўқитишнинг умумий муддати 15 ҳафтадан ортиқ бўлмаслиги керак. Ўрта бўғин маъмуриятлар бўлимида бўлим бошлиқлари, цех раҳбарлари таҳсил оладилар.

Америкаликларнинг бу соҳадаги муваффақиятлари туфайли 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 шаҳрида саноат маъмурияти бўлмиш Европа институти ўз фаолиятини юритяпти, унинг ўқитиш усули Гарвард мактаби олиб бораётган усулларига асосланган. Деярли ўқув жараёнининг ҳаммаси аниқ вазиятни кўриб чиқишдан иборат. Европа институтининг дастури еттита бўлимдан иборат бўлиб, улар савдо, молия, ишлаб чиқариш, иқтисодиёт ҳамда бошқарув соҳаларидан берилган сабоқлар шундай ҳажмдаки, бу ҳар қандай раҳбар учун муҳим бўлиб, хизмат ҳолатидан қатъий назар жуда зарурдир.

Ушбу дастур доирасида талабалар бир қатор бошқа фанларни ҳам ўқиб ўрганадилар, масалан, корхона бошқаруви-

даги 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 конъюнктураси»га оид бўлими ўз олдига мақсад қилиб Европа бозорининг асосий иқтисодий ва юридик элементлари бўлмиш европа корхоналарининг фаолиятини амалга ошириш шароитини чуқур ўрганиб чиқишни қўяди.

Японияда бизнес ва менежмент ўқуви ўзига хослиги билан фарқ қилади. Уларда фақат учта бизнес мактаби мавжуд бўлиб, улар хорижда ишлашни хоҳлаганларни 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 бошқа ўқув марказларда ўқитиш учун жўнатиш унчалик тез амалга ошмаса ҳам, «Мацусита Денки» фирмаси қошида 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 бўлиб қолмоқда, чунки бизнес ва тадбиркорлик соҳаларида муваффақиятга эришиш учун фақат шу фанни мукаммал билганда самарали бошқариш мумкин бўлади.

Қўлингиздаги ушбу қўлланма «Менежмент» фанининг асосий дастурлари асосида ёзилган. У ҳозирги замон менежмент назарияси ва амалиётига асосланиб, олий ўқув юртлари талабаларига ҳамда малака ошириш курслари ва бизнес мактабларига мўлжалланган. Қўлланмани ёзишнинг асосий мақсади қуйидаги иккита омил билан изоҳланади.

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

2. Мазкур фан бўйича ўқув материалларининг етишмаслиги ва менежментни ўқитиш амалиётида фақат оригинал ва сифатли материаллардан (хорижий муаллифларнинг монография ва дарсликларидан) фойдаланганлигимиз. Ушбу қўлланмани ёзиш жараёнида иқтисодий жиҳатдан тараққий топган Европа ва Америка давлатларининг бошқарувга оид адабиётларидан фойдаланилди. Асосий манба бўлиб хорижий олимлар ва мутахассисларнинг менежмент соҳасига оид бўлган ишлари хизмат қилди.

У умуммуаммовий тушунча усули билан фанни изоҳлашга мўлжалланган. Қўлланмада менежмент назарияси ва услу-

бига, уларни амалий ишлатиш масалаларига (АСМ мисолида) керакли диққат-эътибор берилган.

«Менежмент асослари» қўлланмасининг умумий вазифаси расмий ташкилотлардаги яъни тижорат ва нотижорат, кичик ва йирик, уларнинг самарали бошқарувлари ҳақида тушунчаларни беришдир. Бошқарувни самарали олиб борувчи раҳбар ўз ишида вазиятни ҳисобга олади ва келажакни олдиндан кўриб, унга тайёрланиб боради.

Дарсликнинг моҳият ва хусусияти — дастурларни ишлаб чиқаришни жадаллаштириш, самарадорлигини ошириш, тизимни такомиллаштириш масалалари бошқарув таркибини, агросаноат мажмуасининг барча бўғинларида яқин алоқада бўлишидадир. Шу билан бирга ҳар бир бобда фақат ўқув материалларгина эмас, балки муаммовий материаллар ҳам жой олган, улар бир қатор бобларда анча мужассамлашган ҳолда изоҳланган, шунинг учун талабалар дарслик билан бир қаторда қўшимча адабиётлардан ҳам фойдаланишлари тавсия қилинади. 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 оид бир неча қўшимча материаллар берилган. Деярли ҳамма материаллар асл нусха манбалардан маъноси ва мазмуни ўзгартирилмасдан, бироз қисқартириб олинган.

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

БОБЛАРНИНГ ҚИСҚАЧА ТАВСИФИ ВА УЛАРНИНГ МАЗМУНИ

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

2-б о б. Бозор иқтисодининг бошқарув принциплари, қонун ва қонуниятлари. Бобнинг биринчи қисмида бошқарувнинг қуйидаги умумий қонунлари аниқ кўриб чиқилади: бошқарувнинг ихтисосланиши, яхлитланиши, 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, ахборот жараёнларини компьютерлаштириш ва бошқалар. Бошқарувнинг шахслараро муносабатлар билан боғлиқ менежер раҳбарнинг шахсиятини ташкил қилиш ва шаклланиши таҳлил қилинади.

3-б о б. Менежмент эволюцияси: унинг босқичлари, назарияси ва таълими. Бўлимнинг кириш қисмида бошқарув тараққиётини учта инқилобий босқичлари ҳақида маълумот берилади, ибтидоий даврдан бошлаб, капитализмни 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 ҳақида аниқ тавсиф берилади.

4-б о б. Менежментнинг ташкилий таркиби. «Ташкилий таркиб» тушунчасининг мазмуни кўриб чиқилади, унинг аҳамиятлилиги алоҳида тушунтирилади, ташкилий таркибнинг расмий ва норасмий, механик ва мослашган туркумланиши берилган. Алоҳида параграфларда механик ва мослашган таркибларнинг вазифавий, дивизионал, маҳаллий, маҳаллий-штабли, лойиҳавий ва матрицали, венчурли, бригадали ва ҳоказоларнинг мукаммал таҳлили берилади. Таҳлил катта сондаги кўрсаткичлар, яъни таркибнинг вазифавий йўналиши, унинг элементларини сони, раҳбар ва жамоа орасидаги ўзаро муносабатларининг тавсифи, авторитар ва демократик бошқарув усулининг устунлиги, ташкилотга унинг ички ва ташқи омилларини таъсир даражаси ва бошқалар устида олиб борилади. Бобнинг охирги қисми иккита масалага: менежмент таркибини танлаб олиш ва такомиллашувига бағишланган. Ташкилий таркибга таъсир кўрсатиш шартини изланиши. Ҳозирги замон босқичида бозор иқтисодининг тараққиётини такомиллаштириш йўллари кўриб чиқилади. Бу каби такомиллашувга АҚШ, Япония ва Ғарбий Европа давлатларининг аниқ амалий бошқарув амалиётидан мисоллар келтирилади.

5-б о б. Менежмент вазифалари. «Бошқарув вазифаси» тушунчасига алоҳида изоҳ берилади. Ушбу табақани бошқарув фанининг асосий табақалари орасидаги ўрни кўриб чиқилади, бошқарув вазифаларини туркумланишининг бир неча ёндашувлари бўйича изланишлар олиб борилади. Бобнинг асосий қисми бошқарувнинг қуйидаги умумий вазифаларини ёзма тушунтирилишига бағишланган: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш ва назорат.

6-б о б. Стратегик режалаштириш. 7-б о б. Стратегик режани амалга ошириш. 8-б о б. Мақсадли менежмент. Уларни шартли равишда умумий ном остига бирлаштириш мумкин, яъни «Стратегик менежмент» қўлланманинг ушбу қисмида кенг доирали масалалар кўриб чиқилади. Улар ҳозирги замон хорижий амалиётда кенг тарқалган ғоя бўлиб, бошқарувни ишлаб чиқариш, молия ташкилотларининг стратегик режаларини тузиш ва амалга ошириш билан боғликдир.

Ушбу бобда стратегик менежментга тўла ва стратегик режалаштиришга қисман тавсиф берилади. Ушбу режалаштириш туринииг самарасини аниқловчи омиллар таҳлил қилинади, стратегик менежментнинг қуйидаги қисмларини аниқ ва равшан ёзма тушунчаси берилади: портфель стратегияси, стратегик муқобилиятлар, ички ва ташқи ташкилотга таъсир кўрсатувчи *омилларни ҳисобга олиш асосида танлаб олинади.*

7-б о б. 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 қисмларининг мақбулроқ нисбатларига таҳлил берилади.

8-б о б. Мақсадли менежмент 7-бобга ўхшаб, стратегик режалаштириш масаласини амалга оширилишига бағишланган. Бунинг самарали усулларидан бири етакчи мутахассислар фикрига кўра, мақсадлар бўйича бошқарувдир — *«management by objects»* (МВО). Бобда МВО тушунчасига изоҳ ва уни тавсифи берилади. Мақсадлар бўйича бошқарувнинг пайдо бўлишининг тарихи кўриб чиқилади, Мак Грегор ва Питер Друкер усулини яратувчилар назарияси таҳлил қилинади, мақсадларни оддий, муаммовий, инновацион ва шахс тараққиёти билан боғлиқ мақсадларга туркумланиш берилади. МВОнинг устуворлиги ва камчиликларини тавсифига, ҳамда ушбу бошқарув тизимини самарадорлигини аниқловчи шартларга махсус диққат-эътибор қаратилади.

9-б о б. Бошқарув усулининг шаклланиши. Менежерлар томонидан қабул қилинган бошқарув қарорларининг турлари, уларнинг туркумланиши, ишлаш жараёни, қабул қилиниши ва амалга ошириш шартлари, ушбу усулда ишлатиладиган илмий самарани ошириш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳисобга олиниши зарур бўлган омиллар ва тавакқалчиликлар кўриб чиқилади. Қарорларни қабул қила оладиган ва уларни бошқа одамлар орқали амалга ошира оладиган инсонгина менежер бўлиши мумкин.

10-б о б. Бошқарув қарорлари бошқарув жараёнининг технологиясини ишлаш муаммоларига бағишланади, бошқарув операциялари ва муолажаларини туркумланишига, технологик циклга тавсиф берилган, бошқарув операция ва муолажаларини лойиҳалаштириш усуллари кўриб чиқилган.

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

12-б о б. Ходимларни бошқариш. Бу бобда асосан ходимларни бошқариш масалалари кўриб чиқилади. Кадрларнинг бошқарув тизимидаги ўрни ва вазифаси, уларнинг туркумланиши келтирилади. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш усуллари, ҳамда кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш масалалари кўриб чиқилади. Боб сўнгида эса, кадрлар ишларини такомиллаштириш йўллари тавсия этилади.

13-б о б. Ташкилий маданият. У ўз ичига ташкилий ёки корпоратив маданиятни, фирманинг самарадорлиги ва ҳаётийлиги ҳақида кенг турдаги ҳужжатларини қамраб олади. Ташкилий маданиятга, унинг вазифасини тавсифига тушунча берилади. Қуйидаги ташкилий маданият турлари: асосий маданият ва туб маданиятлар, очиқ ва ёпиқ турдаги маданиятлар; кучли ва заиф маданият батафсилроқ кўриб чиқилади.

14-б о б. Менежмент ишлаб чиқариш соҳасида. Бу боб менежментнинг назарий қоидаларини 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-б о б. 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 қоидалари таклиф этилган.

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

Қўлланмани тайёрлашда муаллифлар АҚШнинг Нью-Йорк Академияси ва Нью-Палс Университети, Москва Давлат Университети ва Плеханов номидаги Иқтисодиёт Академияси ва бошқа илмий марказларда орттирган тажрибалари ва мавжуд адабиёт ҳамда илмий ишлардан фойдаландилар.

Ушбу қўлланма ўзбек тилида илк бор чоп этилаётганлиги боис, камчиликлардан холи эмас, албатта. Китобхонларимизнинг қўлланма бўйича барча фикр-мулоҳазаларини муаллифлар миннатдорчилик билан қабул қилиб, кейинги нашрларда уларни, албатта, инобатга оладилар.

Фикр-мулоҳазаларингиз битилган хатларингизни (ТошДАУ, 700183, Тошкент — 183, Университет кўчаси, 4-уй) кутамиз.

1 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 ҳозирги даврда бизнинг ишбилармонлик ва кундалик ҳаётимизда давлатни бозорга ўтишдаги иқтисодий тараққиёти ғояларини акс эттириб кенг ишлатилади. *«Management»* инглизча сўз бўлиб, 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 ҳаётидаги ишбилармонлик соҳасини ташкил қилиш ва бошқаришни билдиради.

Ғарб адабиётидан менежментнинг жуда кўп тушунчалари ўрин олган. Улардан учтасини келтирамиз:

1) ташкилотни мақсад-ниятларига, унда ишловчи одамлар ҳаракатини аниқ йўналишга солиш ҳисобига эришиш;

2) ташкил этилмаган, бир неча одамларни самарали, мақсад сари йўналтирилган ва унумли меҳнат гуруҳига (ташкилотга) айлантирадиган махсус фаолият туридир;

3) ташкилотни орзу-ниятларига эришишидаги меҳнат ва моддий ресурсларни аниқ йўналишда ишлатилиши эвазига эришиладиган режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш жараёнидир.

Бу тушунчалар турлича бўлишига қарамай, учта бир хил белгига эга:

1. Бошқарувда аниқ мақсад борлигини кўрсатади.

2. Бу турдаги фаолиятнинг алоҳида ақлий тавсифи борлиги ажратиб кўрсатилади.

3. Ҳар бир ташкилотда бошқарувнинг ўрни борлигидан ахборот берилади.

Учинчи аниқлашувда менежмент маъносининг белгиларига қўшимча қилиб бешта жараённи бирлашгани, яъни режалаштиришни ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, тўғри йўлга солиш ва назорат қилиш аниқлаштирилади. 1-жадвалда менежменти тараққий топган давлатларда бошқарувнинг назарияси ва амалиётини таҳлил қилиш асосида ажратиб кўрсатилган 7 та тавсифи келтирилган.

Менежментда энг асосий вазифа — бу одамлар билан ишлашдир. Менежмент ҳақидаги келтирилган тавсифлар шундан далолат беради ки, у бошқарув маъносини билдира туриб маъмурий буйруқбозлик иқтисоди бошқарувдан тубдан фарқ қилади. Бу фарқлар қуйидагича:

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

Иккинчи фарқ — *биринчи фарқдан келиб чиқади*, яъни тараққий топган давлатларда менежмент иқтисодий бошқарув усули ҳисобланади. Маълумки, режали социалистик иқтисодда бошқарув кўп ҳолларда маъмурий усулда амалга оширилар эди. Бошқача сўз билан айтганда марказдан нима, қандай сонда, қаерда ишлаб чиқариш кераклиги тўғрисида кўрсатмалар келар эди. Иқтисодий усулда эса иқтисодни бозор ва истеъмолчиларнинг талаби бошқаради. Шундай қилиб менежмент бошқарув маъносини билдиради ва объектив иқтисодий қонунлар ҳисобига ҳамда уларни ҳар бир аниқ ишлаб чиқаришда ташкилотда ишлатилишга асосланади.

1-жадвал

Менежмент тавсифи

1. Менежмент — иқтисодга тааллуқли, бозор муносабатларига асосланган алоҳида бошқарув туридир.
2. Менежмент — иқтисодий бошқарув усулларига асосланиб даромад ва фойда олишни кўзда тутади.
3. Менежмент — мақсадга мувофиқ бошқарув усули ёки меҳнатни самарали ташкил қилишга йўналтирилган бошқарувдир.

4. Менежмент — маҳсулот сифатини ва меҳнат унумдорлигини оширишни ўз вазифаси деб билувчи бошқарувдир.
5. Менежмент — юқори малакали бошқарувдир. Бу ташкилий фаолият тури бўлиб, унинг муҳим бўғини, аниқ бошқарув шароитлари, янгиликлар лойиҳасини ишланиши, ташкилот тараққиётининг тактикаси ва стратегияси, шунингдек, бошқаларни ҳар томонлама ва аниқ таҳлил 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, унда инсон ҳаракатларини тайёрлаш, ташкил қилиш ва тўғри йўлга солиш ҳақидаги санъат мужассамдир.

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 изоҳли луғатида менежмент тавсифи қуйидаги оддий сўз билан ифодаланган. Унда «Менежмент — бу маъмурий ишни бажаришдаги алоҳида қобилият ва билимдонликдир», — дейилган.

Ҳозирги 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.

Юқоридаги сифатларга қўшимча қилиб, ҳозирги замон менежменти тараққий топган давлатлардаги 2 та тавсифини ҳам келтириш ўринлидир:

1. Менежерлик корпусининг фаолиятини юқори сифатли истеъмолчи талабини бажарувчи маҳсулот олишга йўналтирилганлиги (менежментда маркетинг ёндашуви).

2. Менежер ишини ташкилот жамоа аъзоларининг фаравонлигини оширишга йўналтирилганлиги (бошқарув фаолиятини инсонпарварлиги).

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

1.2. МЕНЕЖМЕНТ БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ТУШУНЧАСИ ТИЗИМИДА

Менежментнинг маъноси ва моҳиятини яхши тушуниш учун уни ички тушунчалар тоифалари билан бўладиган ўзаро муносабатлари билан биргаликда қараш мақсадга мувофиқдир. Менежмент тушунчасини умумий ва кўпроқ шахсий тушунча кўринишида фараз қилиш мумкин, масалан: иқтисод, бизнес, тадбиркорлик, менежмент, маркетинг.

Умуман олганда иқтисод деб, ресурсларни танлаш усулига ва хўжаликни 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 қурилади.

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

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

Фирма — бу иқтисодий ва ижтимоий эркин хўжалик юритувчи субъектдир. Фирма тўла хўжалик ҳисобида ишлайди ва ўзининг номига эга фирманинг фао-

лияти барча мулк турлари асосида амалга оширилади, яъни хусусий, ширкат, давлат, жамоа ташкилотлари. Фирма сармояси эса миллий ва хорижий, жисмоний шахслар, хусусий, давлат ёки аралаш капиталдан ташкил бўлиши мумкин.

Бозор иқтисодида кенг тарқалган терминлардан бири — бу корпорациядир. У лотинча сўз бўлиб бирлашма, жамият маъносини билдиради. *Корпорация* деб бир нечта корхона, фирма ва ташкилотларнинг бирлашишига айтилади. Юридик тилда корпорация умумий фаолият кўрсатиш учун юридик ва жисмоний шахсларнинг бирлашишини билдиради.

Корпорация — бу катта ёки улкан фирмалардир. Ҳозирги даврда барча бозор иқтисоди тараққий топган давлатларда ишлаб чиқаришнинг кўпгина соҳаларида бош ўринни эгаллайди. Менежментнинг бошқарув фаолияти бозор иқтисодиёти шароитида фирма ва корпорацияларда амалга ошади. Менежмент ҳозирги замон адабиётида кенг тарқалган термин бўлиб «ташкилот» сўзи билан ишлатилади. Кенг маънода у бир гуруҳ 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 бошқачароқ. Бизнес қандайдир ишнинг 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 ақлли фаолияти ва чаққон ташаббускорлиги, моддий бойликка тўла ёки қисман эга бўлиб уларни ўз ишини, ўз бизнесини ташкил қилиш учун ишлатади.

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

Тадбиркор шахсий ишга эга, менежер эса кўпинча хизматчи ҳисобланади. Унга меҳнати учун мулк эгаси ҳақ тўлайди.

Менежер — бу ташкилот савиясининг ҳар қандай

даражасида хизматчи ҳисобланади. У одамлар ҳаракатини ўз мақсадига эришишга йўналтиради.

Менежер одамлар гуруҳи биргаликда ишлаган ерда бўлади. Кичик бизнесда тадбиркор мулк эгаси ва менежер вазифасини бирга қўшиб бажаради. Аксинча корпорацияларда, йирик фирмаларда бошқарув савиясидаги меженерлар корпуси бир вақтда кўпинча қисман мулк эгаси ҳам ҳисобланадилар. Кенг маънода қуйидаги учта сўз, яъни бизнесмен (ишбилармон), тадбиркор ва менежер ўзларининг маънолари билан бирбирларига ўхшайдилар. Бу фаол фаолият билан шуғулланувчи одам бўлиб, у муваффақиятга эришган тақдирда яхши моддий фойда келтиради (даромад, фойда, юқори ойлик, дивидентлар, мукофотлар ва бошқалар).

«Маркетинг» тушунчасининг қисқа тавсифи билан атамалар (тушунчалар) занжирини кўриб чиқишни тугаллаймиз. Худди шу сўз «бозор иқтисоди» билан яқин алоқадордир. Маркетинг инглизча «market» сўзидан келиб чиқиб «бозор» маъносини билдиради. Бозор муносабатларида маркетинг икки маънода ишлатилади.

1. Маркетинг — бу бозорни, товар сотувини ўрганишга йўналтирилган фаолиятдир. Бунга қуйидаги савдо фаолиятлари, яъни товарнинг сотуви 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 ҳолатда маркетингда менежмент ҳақида сўз юритилади, яъни асос сифатида истеъмолчининг талаби туради, 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 тоифалар тез-тез синоним сифатида кўрилади. Тўлалигича қараганда бошқарув кенг маънога эга. Уни ақлий ва жисмоний жараён деб билиш мумкин.

Унда бўйсунувчилар зарурий топшириқларни ва маълум масалаларни бажарадилар. Раҳбарлик ушбу жара-

SamKI

ёнда унинг алоҳида элементи бўлиб чиқади. Таъсир самараси ҳукмронлик даражасига ва раҳбарни (менежерни) бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишига боғлиқ.

Иккинчи жуфт тушунчалари — бу бошқарув ва режалаштириш. Корхона фаолияти ичида режалаштириш бошқарувни таркибий бўғини бўлиб, унинг вазифаси сифатида намоён бўлади. Агар стратегик режалаштириш ҳақида сўз кетса менежмент бу ҳолатда янги сифатга эга бўлади: барча бевосита ишлаб чиқариш бошқаруви бунёд этиладиган стратегиянинг мақсад ва вазифаларига бўйсунади.

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 қўлланилади. Ташкил қилиш тушунчаси бошқарувнинг бир бўлаги бўлиб, режалаштириш ва ташкил қилиш эса менежментнинг иккита асосий вазифаларидир.

Тўртинчи жуфт тушунчалари — бу бошқарув ва назорат.

Назорат бошқарув жараёнининг бир қисми, унинг вазифасининг бир бўлагидир. Аммо, аниқ ишлаб чиқариш амалиётида шундай ҳолатлар мавжудки, ташкил қилишдаги ҳукм сураётган назоратнинг тури ва шакллари шунчалик кўпсонлики, 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 — фанми ёки санъатми? Бу саволга жавоб бериш унчалик қийин эмас. Менежмент — бу шубҳасиз бошқарув фани, чунки бу мавзу маълум объектив иқтисодий қонунларга асосланади. Бошқа томондан бошқарув кўп ҳолларда раҳбарнинг қобилиятига, унинг одамлар билан ишлай олишига, шахсий тащаббусига, фаҳм-фаросатига боғлиқдир. 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 жамул-жам қилган.

Биз кўриб чиққан тоифалар, табиийки, менежментнинг барча тушунчаларини қамраб ололмайди. Уларга етарли сонда бошқа тушунчалар киради. Масалан, қонунийлик, вазифалар, масалалар, мақсадлар, қарорлар, бошқарув механизми, тактика ва стратегия ва бошқалар.

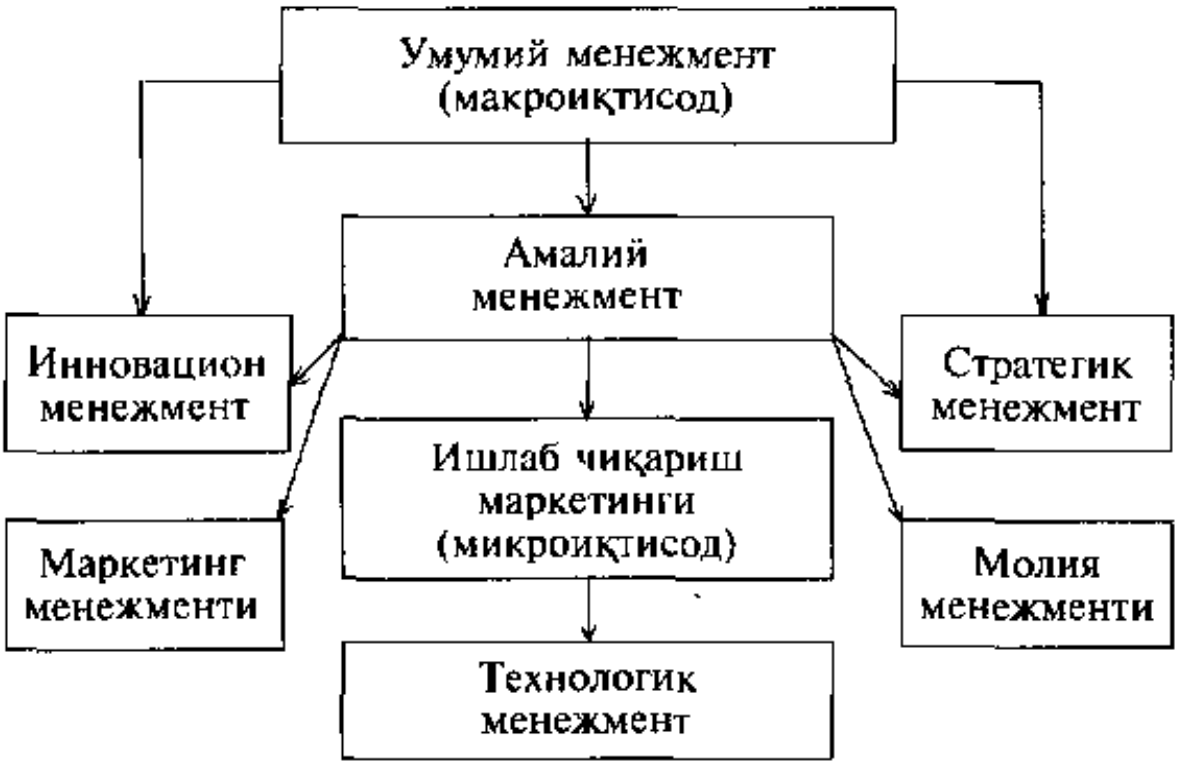
1.3. МЕНЕЖМЕНТ ТУРЛАРИ ВА САВИЯЛАРИ

Қуйидаги чизма менежмент турларини иккита белги асосида аниқлайди: савияси (макро ва микроиқтисоди) ва унинг хизмат соҳаси билан. Умумий менежмент макроиқтисод учун тавсифли, яъни барча хўжалик юритиш тизими учун тааллуқлидир. У ўз ичига уч хил: амалий, инновацион ва стратегик менежментни олади. Чизмадан кўринишича амалий менежмент барча бошқарув соҳаларига тарқалган: Инновацион менежмент (янгилик яратишни бошқаруви) ва стратегик менежмент (стратегик режалаштириш) амалий менежментни такомиллаштиришга йўналтирилган бошқарув фаолиятидан иборатдир.

Анъаналарга кўра ғарб бизнесида менежмент учта соҳада: ишлаб чиқариш, молия, сотувда тўпланган. Чизмада бу ўз аксини топган. Амалий менежмент бўлин-

1-чизма

Бир хил шаклдаги менежмент турлари



маларида ишлаб чиқариш (корхоналар, фирмалар, корпорациялар ва бошқалар, булар микроиқтисод номи билан аталади), молия ва маркетинг менежменти (сотувни бошқариш, товарлар сотиш), ишлаб чиқариш менежменти сўнгроқ, ишлаб чиқариш технологияси ёки технолог менежмент сифатида аниқлаштирилади.

Ишлаб чиқариш менежментида икки хил фаолият тури бўлиши мумкин:

1. Ишлаб чиқаришда ҳозирги замон турдаги материаллар, техника ва технологияни яратиш, ўзлаштириш, ишлатиш бўйича техник фаолият.
2. Ишлаб чиқариш жараёнларини тартибга солинишини таъминлаш, ҳаракатларни ташкил қилиш ва тўғри йўлга солиш бўйича техник фаолият.

Техник фаолиятда ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлган ихтирошунослик учун илмий-техник билимга эга мутахассисларга муҳандислик тажрибаси керак бўлади. Бу турдаги фаолиятда энг асосийси техник ғояни яратишдир. *Менежернинг вазифаси* — қобилиятли одамларни излаб топиш ва улар ижодий меҳнат қилишлари учун қулай шароит яратишдир.

Бошқарув фаолиятида қўл остидагиларни ижобий ҳаракати ҳисобига яхши, ижобий натижаларга эришиш раҳбарлик қобилиятидир. Раҳбарлик санъатининг маъноси хизматчилар фаолиятини ташкил қилиш ва тўғри йўлга бошлашдан иборатдир.

Ғарб мутахассисларининг фикрича фирма, корхонанинг муваффақиятли фаолиятини калити — фирма бошқарувини самарали ташкил қилишдадир.

Бу бошқарув занжирини қуйидагича боғланишлар билан ифодалаш мумкин:

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

Шундай қилиб биз кўриб чиқаётган тизимнинг асосий бўғини бу раҳбарнинг билимдонлик ҳаракатидир, яъни фирма менежерларидир. Сифатли менежмент ишловчиларда фаол муносабатни уйғотади, уларнинг ўзаро муносабати эса самарали ишлаб чиқариш фаолиятига айланади.

Ғарб бизнесида маълум бошқарув тизими иерархик (даражама-даража бўйсуниш) қоидаси асосида кўрилади.

Кўпчилик компанияларда ҳукмронликни, ҳуқуқ ва жавобгарликни аниқ тақсимланиши ҳамда ҳар хил савиядаги бошқарувни ўзаро бир-бирига бўйсуниши ўрин олган. Олий, ўрта ва асосий савиядаги бошқарувлар мавжуд яккаҳокимлик мулкчилигига эга компанияларда мулк эгаси бир вақтда олий савиядаги менежер ҳисобланади, ўрта савияга функционал бўлинмалар филиал раҳбарлари, бўлимлар бошлиқлари, асосий (қуйи) савияга эга кичик жамоалар ва гуруҳлар раҳбарлари киради. Ҳар бир бошқарув савиясининг ўзига хос вазифа таркиби, ҳуқуқ ва мажбуриятлари мавжуд.

Олий савия — президент, вице президент, директорлар мажлиси, булар компания 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 ҳал этилади. Булар ҳаммаси стратегик менежмент деб аталади.

Олий эшелондаги менежерлар компаниянинг акцияларини паст нархда сотиб олишда, ўзларининг нафақаларини расмийлаштиришда, суғурталашда, махсус имтиёзларга эга. Ўрта савиядаги раҳбарлик тезкор режаларни тараққиёт топтириш ва амалга оширишга, олий раҳбарлар қабул қилган қарорларни амалиётга ўгказишга жавобгардирлар. Ўрта бўғин менежерлари режаларни амалга оширишда жуда кенг ҳаракат эркинлигига эга. Масалан, оммавий ахборот воситасидан реклама учун фойдаланишда, маҳсулотни сотиш учун қанча ходим ёллаш кераклигини, қандай янги дастгоҳ сотиб олиш зарурлигини ишлаб чиқаришни тараққиёт топтириш масалалари ва бошқалар. Бу бўғинга менежерлар ва ҳар хил бўлинмалар бошқарувчилари киради.

Асосий савия — бу операцион менежмент савиясидир. У бошқарувни қуйи даражаси ҳисобланади. Унга усталар, бригада бошлиқлари ва бошқа бошқарувчилар киради. Улар ишчи хизматчилар иши устидан бевосита раҳбарлик қиладилар. Бу савияда менежерлар асосан ўрта бўғин тайёрлаган тезкор (оператив) режаларни бажариш билан шуғулланади. Йирик фирмаларда, корпорацияларда, акционерлик жамоаларида мулк

эгалари, қоида бўйича, ёлланган менежерларни бошқарувни барча савияларида ишлатади, акционерларнинг умумий мажлиси ва жамоа бошқаруви қонун чиқарувчилик ҳуқуқига эга.

Биз кўриб чиққан анъанавий иерархик бошқарув мақсадга мувофиқ бошқарув тушунчасидан келиб чиқади. Кўп йиллар давомида бу каби бошқарув энг самарали деб қараб келинган.

1.4. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАРКИБИ ВА УНИНГ МАЗМУНИ

«Ҳозирги 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 иқтисоднинг бошқарув назариясини ўзига қамраб олган мажмуа ҳисобланади ва бошқа фанлар гуруҳига асосланади, яъни бошқарув интегратив фан сифатида шаклланади. Менежмент иқтисод жамоа ишлаб чиқариши, математика, кибернетика, социология, психология фанлари билан яхши боғланган. Ушбу мажмуада марказий ўринни шахс ва унинг хулқи ҳақидаги илмий фанлар гуруҳи эгаллайди.

Иқтисодни бошқариш биринчи асосий билимларни ўз ичига олади, шу жумладан бошқарув назарияси усуллари, бошқарувни ташкил қилиш, бошқарув психологияси ва бошқаларининг ҳар бири бошқарув қисмларининг алоҳида билим соҳаси ҳисобланади ва алоҳида ёки менежмент асосларининг умумий масалалари билан биргаликда ўқиб ўрганилиши мумкин. Ғарб бизнесида бу фанга қўшимча қилиб бошқа билим соҳалари ўрганилади. Масалан, АҚШдаги университетларда, коллежларда, малака ошириш курсларида ўқиладиган бошқарув фанига қўшимча равишда дастурлаштириш ва бюджетни тузиш бошқарув ахборот тизимлари, маблағларни тақсимлаш моделлари ва математик моделлар каби фанлари билан бирга ўқилади.

Шундай қилиб иқтисодни бошқаришни 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 хизмат қилади. Менежментнинг таркибига *бошқарув фани сифатида* тизимнинг ҳар иккала элементининг тавсифи, энг асосийси, улар орасидаги боғлиқлик, яъни жараённинг ўзи ёки аниқроғи бошқарув механизми киради. Механизм — бу ички тузилишдир. Ишлаб чиқариш менежментда у хўжалик механизми ўз навбатида ўз ичига иқтисодий ва ташкилий механизмларни қамраб олади. Бошқарувнинг иқтисодий механизми эса ўз навбатида иқтисодий қонунлар ва бошқарув қоидаларидан, ҳамда иқтисодий бошқарув усулларидан ташкил топган.

Охиргисининг қаторига қуйидаги *муҳим ишлаб чиқариш иқтисодий дастаклари* — нарх, молия, кредит, даромад, иқтисодий рағбатлантиришнинг шакллари ва фондлари, ресурсларга ҳақ тўлаш, мулк муносабатларининг тараққиёти, маркетинг киради.

Менежментнинг ташкилий механизмига бошқарув вазифалари ва ташкилий таркиби, бошқарув ходимлари, *бошқарув қарорлари*, *бошқарув техникаси* ва технологияси, бошқарув меҳнатини илм асосида ташкил қилиш, *бошқарувни ҳуқуқий 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 аввало «фаннинг предмети» нима? деган саволга қуйидаги жавобни бериш мумкин: Предмет — фанни нима билан шуғулланишини, ушбу соҳадаги жараён ва воқеалар оқими қонунийлигини белгилайди.

Менежмент предмети бошқарув фани сифатида кўп сонли ҳодисаларни қамраб олади. Уларни қуйидаги иккита гуруҳга бирлаштириш мумкин:

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

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

б) бошқарув тавсифи бўйича: шахслараро, тизимлараро, аралаш;

в) кўриб чиқилаётган тизимга нисбатан: — ташқи ва ички;

г) ҳаракат вақти билан: вақтинчалик (қисқа муддатли ва доимий);

д) ҳосил бўладиган алоқалар орқали: мунтазам, функционал ва аралаш;

2. Иккинчи гуруҳ, авваламбор эслатилганидек, юқоридаги хўжалик механизмининг элементларини ўз ичига олади, яъни қонунлар, вазифалар, ташкилий таркиблар, бошқарув техникаси ва технологияси ҳамда бошқалар.

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

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

2. Изланишнинг комплекс усули воқеаларни ва уларни бир-бири билан бўлган алоқаларини фақат ушбу фан усули билан эмас, балки бошқа бир хил ҳодисаларни ўрганувчи фанлар билан ўрганади. Масалан, жамоага таъсир кўрсатишни ўрганаётган менежмент ҳеч бир иккиланмай бошқа ижтимоий фанлар психология, социология, этика ва бошқа фанлар услубиятини бирга ўрганади.

3. Изланишни таркибий усули — бу мураккаб ҳодисаларни таркибий бўлакларга ажратишдан иборат.

4. Вазиятли ёндашиш — бу бошқарув фаолиятини мақбул усулларини ички ва ташқи шароитга қараб белгилаш.

5. Интеграцион ёндашиш — бу изланиш усули бошқа усуллар кўрсаткичларини ҳисобга олиш асосида, яъни тизимли таркибий, вазиятли ва ҳ. к.

6. Моделлаштириш — бу усул тизимли ёндашиш билан яқин боғлиқ. Моделлаштириш усули билан бошқарувда такомиллашган бошқарув шаклларини бунёд этиш имкониятлари ўқиб ўрганилади. Моделлаштиришда ташкилий таркибни самарадорлигини олдиндан белгилаш ҳам бажарилади.

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

8. Кузатиш усули — бу кузатиш ва бошқарувни ҳақиқий амалиётини маълум ташкилотда белгиланган вақт оралиғида ўрганишдир. Вазиятли усул катта миқдорда объектив маълумотларни олишга имкон яратади, уларни таҳлилни умумийлаштиришда, натижалар чиқаришда ва олдиндан белгилашда асос бўлиб хизмат қилади.

9. Эксперимент (тажриба) — ўз-ўзи тўғрисида гапиради. Ғарб менежменти ўзининг эришган муваффақиятларини сезиларли даражада баъзи бир бўлинмаларда раҳбарлик соҳаларида олиб бориладиган кенг меъёрдаги экспериментлар ҳисобига қўлга киритади.

Менежмент ижтимоий-иқтисодий фанлар тоифасига тааллуқли бўла туриб, амалиётда бошқарувчилар билан бўладиган ижтимоий изланиш усуллари тўпламига эга (анкеталаштириш, суҳбатлашиш, интервью олиш, тестлаштириш, рақамлар таркибини таҳлил қилиш, жамиятда ўзаро муносабат, инсон психикаси ва бошқалар).

Ҳозирги замон менежменти иқтисодий тараққий топган давлатларда (Япония, АҚШ, Ғарбий Европа) ўзининг катта ҳажмдаги интилишларини ижтимоий изланишларга йўналтирган, чунки айнан уларда ташкилотни муваффақиятли тараққий топиш имконини кўради.

2 БОБ

БОЗОР ИҚТИСОДИ БОШҚАРИЛИШИНИНГ АСОСЛАРИ, ТАМОЙИЛЛАРИ, ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ

2.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ҚОНУН ВА ҚОНУНИЯТЛАРИ

Иқтисод бошқарувининг қонун ва қонуниятлари объектив иқтисодий тоифадир. Улар бошқарув жараёнининг шаклини, таркибини белгилайди. «Қонун» ва «қонуният» тушунчалари оммавий ва шахсий маънога эга. Қонун кўпроқ умумий тушунчаларни акс эттиради, қонуният эса — бу қонунни амал қилиниши, унинг қисми, унинг бир томонидир.

Фанимизда «қонун» деганда турғунлик, объектив, зарурий ва маълум шароитларда такрорланувчи ҳодисалар, муносабатлар тушунилади. Шундай қилиб қонунлар маълум тўпламдаги ҳодисалар моҳиятини акс эттиради.

Қонуният ҳақида гапирилганда қонунни дастлабки этапини сезиш кўзда тутилади, яъни аввал қонунни топиш, тушуниш, ҳодисалардаги бир неча ўхшаш сифатларни ёки боғлиқларни таҳлил қилиш, сўнгра у моҳият, умумийлаштирилган тушунча сифатида аниқланади ва тушунтирилади. Масалан, ҳозирги 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 фанидаги қонуниятлар — бу объектив муносабатларни, иқтисодий ва ишлаб чиқаришни бошқарилишида акс эттирилишидир.

Иқтисодий қонун ва қонуниятлар объектив тоифа ҳисобланадилар, яъни улар одамларга, уларни онгига боғлиқ бўлмаган ҳолда намоён бўладилар. Инсоннинг вазифаси ушбу қонунларни тўғри тушунишдан ва ўз фаолиятини уларни объектив намоён бўлиши асосида кўришдан иборатдир. Тараққий топган давлатларда бозор иқтисоди тизими ўзини таъсирчанлик фаолиятини барча соҳаларда, шахсан бошқарувда ишлатилишини исботлайди.

Ушбу бўлимда асосан биз бошқарувни тавсифловчи бир қатор қонунларга, шу жумладан, бозор иқтисоди шароитларида бу қонунларнинг қўлланилишига тўхтаб ўтамиз. Бошқарув қонунияти ҳамда унга тааллуқли 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 қуйидагиларни 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 ихтисослаштириш ва яхлитлаштириш умумий объектив инсон меҳнатини тақсимлаш қонунини акс эттиради.

Бошқарувни ихтисослаштириш қонуни — бу қонуннинг моҳияти шундан иборатки, корхонада, фирмада, корпорацияда ҳар хил турдаги ишлар бажарувчи одамлар ёрдамида (бошқарувчилар, раҳбарлар) амалга оширилади ва улар орасида меҳнат қуйидагича тақсимланади:

1. Бошқарув вазифаси асосида (режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, асослаш, назорат қилиш).
2. Меҳнат воситаси асосида (ахборотни ишлов берилишининг техник воситалари, изланиш ва статистик усуллари).
3. Бажариладиган вазифани меҳнат ҳажми асосида (бўлим бошлиқлари).
4. Ҳар хил ваколатлар асосида (бошқарув савияси, ҳуқуқ, мажбурият жавобгарлик).

Шундай қилиб бошқарув тизимининг яхши тараққий топишида баъзи бир одамлар, жамоаларда бажариладиган ваколат ва вазифаларни тақсимлаш зарурати вужудга келади. Ҳозирги замон менежменти қуйидаги вазифавий бошқарув турларига эга:

1. Компаниянинг сиёсатини бошқариш.
2. Умумий масалаларни бошқариш.

3. Ишлаб чиқаришни бошқариш.
4. Операцияларни бошқариш.
5. Кўтара савдони бошқариш.
6. Молияни бошқариш.
7. Маркетинг ва сотувни бошқариш.
8. Ходимларни бошқариш.
9. Ўқитишни бошқариш.
10. Ахборотни машина билан ишлов берилишини бошқариш.
11. ИТТКИни бошқариш ва бошқалар.

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

Ишдаги профессионализм (ўз касбининг устаси — менежмент учун фарқланиш белгиси ҳисобланади. Қоида бўйича, ўрта савиядаги бошқарув бу каби профессионализмларга тақлид қилинган. Аммо олий соҳа бошқарувида директор ёки бошқарувчи кўпинча маълум муҳим бошқарув соҳаларида мутахассис ҳисобланади.

Ҳозирги замон корхоналари, фирмаларида бошқарув мураккаб иш ҳисобланган учун бошқарув вазифасини, қоида бўйича, битта одам, агар у яхши мутахассис бўлса ҳам бошқара олмайди. Шунинг учун барча Ғарбдаги корхоналарда олий раҳбарлик ишчи гуруҳи кўринишида ташкил қилинган. Кўпинча бу каби гуруҳлар тенг ҳуқуқли аъзолардан ташкил топган, аммо ҳар хил турдаги хизматларни бажаради ва улар ихтисослаштирилган вазифага эга. Бошқарувни яхлитланиш қонуни. Дифференциялаштириш яхлитланишсиз бўла олмайди. Яхлитланиш зарурати ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг талаби билан белгиланади.

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

Бошқарувда яхлитланиш ўзининг қуйидаги қисмлари орқали намоён бўлади:

1. Менежментнинг мақсади яхлитланиш омили-

дир. Мақсад барча одамларни меҳнат жараёнида бирлаштиради.

2. Бошқарув механизми мувозанатлаштирилган усул ва бошқарув жараёни.

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

4. Ахборот билан таъминлаш — бу бошқарув бўлинмалар орасидаги алоқалар бўғинидир.

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

1. Микроиқлим ва корпоратив маданияти (ушбу жамоадаги бойликлар 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, қачонки фирма раҳбарияти зарурий диққат эътиборни қаратса, аксинча инфраструктурани ёмон ташкил қилса бошқарув самараси фирмада пасаяди.

Агар бошқарувни яхлитланишига кибернетика ёндашуви нуқтаи назардан қаралса, унда уни қуйидагича тавсифлаш мумкин: Яхлитланиш — бу тизимни тараққиётини белгиловчидир. Бошқарувда яхлитланиш қонуни кибернетика каби ҳукм суради. Тизим ҳар хил ҳолатда бўлиши мумкин. Яхлитланишни тараққиёт жараёни янги ҳолатга ўтишга ҳаракат қилади, аммо маълум чегара мавжуд, ундан кейин яхлитланишга қарши ҳолат бошланиши мумкин. Ишлаб чиқаришни, савдони, банк ишини бошқариш амалиётида яхлитланишга қарши ҳолат яхши йўлга 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, илғорларни меҳнат унумдорлигини

ва маҳсулот сифати билан қувиб етувчи ва ундан ошувчи рақибларни пайдо бўлиши билан боғлиқ. Барча самарали ишлаётган фирмалар, корпорациялар шу аҳволга тушиши мумкин, агар менежмент пасайиш белгиларини ўз вақтида сезмай қолса. Агар яхлитланишга қарши ҳолат бошланса ва тез тараққиёт топса, унда бу ҳолат оғир оқибатларга, балки фирма фаолиятини тугатилишига олиб келади. Яхлитланишга қарши ҳолат 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.

Бошқарувни 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, қоида бўйича маъмурий мажлис сифатида, бош директор, фирма, корпорация президенти ҳисобланади.

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 устуворлигида аниқ кўриш имкони бор.

Марказлаштиришнинг устуворлиги:

1. Марказлаштириш ихтисослашган бошқарув хизматларини устидан назорат қилади ва мувофиқлаштиради. Тажрибасиз раҳбар томонидан қабул қилинадиган хато қарорлар сонини ва масштабини камайтиради.

2. Марказлаштирилган бошқарув ҳаракатни бир бутунлигини, тартибини ва келишилганлигини таъминлайди.

3. Марказлаштирилган бошқарув бошқарувчидан марказий аппаратнинг тажриба ва билимларини ҳамда моддий ресурсларни тежаб ишлатишга имкон яратади.

Марказлашмасликнинг устуворлиги:

1. Ўта йирик ташкилотни марказлаштириб бошқариш қийин, чунки катта ҳажмдаги ахборот бунга йўл қўймайди. Қарор қабул қилиш қийинчилиги ҳам ошади.

2. Марказлашмаслик қарор қабул қилиш ҳуқуқини раҳбарга юклайди, чунки у муаммога яқин туради, ҳаммадан кўра уни яхши билади.

3. Марказлашмаслик ёш раҳбарларни вазифа бўйича тез кўтарилишини ҳамда 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 савиядаги раҳбарлар қарорининг сони кўп бўлса, шунчалик марказлашмаслик даражаси кўп бўлади.

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

3. Қўл остидагиларни иши устидан қилинадиган назоратлар сони.

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

Тараққий топган давлатларда менежмент қайта қуриш жараёнини бошидан кечирмоқда, уларда марказлашмаган бошқарув таркиби аниқ кўзга ташланади.

Бошқарувни демократизациялаш. Бошқарув фақат шунда самарали бўлади, қачонки у одамлар манфаатига тўғри келса. Бунинг учун бошқарув фақат ҳақиқий

иш усталариники эмас, балки демократик ҳам бўлмоғи керак (грекча «демос» одамлар, халқ дегани). Амалда ушбу қонун жамоада ҳукмронлар ва бўйсунувчилар орасидаги ўзаро муносабатни акс эттиради.

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

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

Бошқарувни демократизациялаштириш қонуни, аввалги кўрилган қонунлар каби, бозор муносабатлари тизимидаги объектив қонун ҳисобланади. Ғарб давлатларидаги менежмент ўзининг фаолиятини ушбу қонунни ҳисобга олиб кўриш зарурати борлигига иқрор бўлган.

Вақт қонуни (вақтни бошқарувчи қонун). Вақт қонуни ёки вақтни иқтисод қилиш бозор иқтисодининг муҳим қонуни ҳисобланади. Вақт иқтисодий тоифага 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 бўлади. Вақтни тежаш қонуни менежментда вақтни бошқариш қонуни ҳисобланади.

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

2.2.БОЗОР ИҚТИСОДИНИ БОШҚАРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Тамойил (принцип) — бу белгиланган қоида, у билан ҳар қандай фаолиятда, шу жумладан бошқарув фаолиятида ҳам фойдаланиш мумкин.

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

Бошқарув тамойиллари иқтисодий тизимининг фарқланувчи белгиларини акс эттиради, уларнинг таъсир доирасида ҳаракат қилади ва жамиятда ҳукм сураётган ишлаб чиқариш муносабатлари тавсифидан тўғридан-тўғри келиб чиқади.

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

Сўнгисини учта катта гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Умумий ва ишлаб чиқаришни бошқарув тамойилларининг таркибий вазифа гуруҳи.
2. Жамоада ўзаро муносабатни белгилаш тамойиллари.
3. Менежмент — бошқарувчи шахсини шаклланишга кўмаклашув тамойиллари.

Менежмент тамойилларининг мазмуни — тушунарли нуқтаи-назарда бошқарувнинг сифат омиллари маъносида кейинги бўлимларда ёритилади.

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

Биринчи гуруҳда даромад келтирувчанлик тамойилларини келтириш мумкин.

Ушбу гуруҳга корхонани фақат ҳозирги даврда эмас, балки келажакда ҳам тараққиётнинг самарадорлик та-

мойилларини, меҳнатни илм асосида ташкил қилиш тамойиллари, компьютерлаштириш, таркибий қайта кўриш тамойилларини киритиш мумкин. Менежментни иқтисоднинг бозор шаклидаги бошқарувини ўзига хос тавсифига келтирилган тамойилларнинг ҳаммаси ҳам акс эттирилавермайди. Аммо уларни мазмунини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, уларнинг ҳар бири ўзида бу каби хусусиятни мужассамлаштиради. Масалан, менежмент ишлатадиган даромад олувчанлик тамойиллари сўнги вақтларда иқтисодий тараққий топган давлатларда (АҚШ, Япония, Жанубий Корея) янги тушунчага эга бўлади. Агар яқин ўтган ўн йилликларда даромад олувчанликни сезиларли даражада маҳсулотнинг сони ва ҳажми белгилаган бўлса, ҳозирги даврда менежмент бу кўрсаткични биринчи навбатда маҳсулот сифати ва меҳнат унумдорлигини ошириш билан боғлайди.

Ушбу тавсифга менежментнинг маркетинг сиёсати — харидорга, бозорга, маҳсулот сотувига йўналтирилганлик туташади. Натижада даромад олувчанлик ҳозирги вақтда фақат шу дақиқадаги фирманинг ҳолатини эмас, балки унинг келажакдаги яшовчанлик қобилиятини аниқлайди.

Бозор иқтисодида бошқарув тамойиллари ҳукм суришига яна бир мисол, бу режалилик тамойиллари бўлиб у бошқарувни универсал тамойили ҳисобланади ва бир неча хилдаги иқтисодий шаклларга хосдир. Режалаштириш тамойили сезиларли даражада корхонада раҳбарликни самаралилигини аниқлайди. Тараққий топган давлатлар иқтисодини режалаштириш товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлигига ва шахснинг ўзини ўзи иқтисодий белгилашига асосланади.

Менежментда режалаштириш тамойиллари муҳим, ўзига хос моҳиятга эга. Кўпчилик ҳолларда корхона, фирма ва корпорациянинг ишлаб чиқариш фаолияти стратегик режалаштиришга ўхшаб кетади.

Узоқ муддатли режалаштиришдан фарқли равишда стратегик менежментда ҳозирги мавжуд восита ва шароитларга суянмай, балки келажакдаги тажриба ва усулга суянади.

Бир томондан корхона, фирма ва корпорацияларнинг келажак фаолияти самарадорлигини аниқловчи асослар гуруҳига ва принциплар таркибига: компьютеризациялаш, бошқарув меҳнатини илмий асосда таш-

ишга қилиш, инновация ва таркибий ўзгаришлар киритиш бўлса, иккинчи томондан мустаҳкам объектив пойдевор — бозор рақобати қонунини вужудга келтирди.

Табиийки, бу шароитда менежментнинг катта диққат эътибори бу тамойилларни ишлатишга ва ташкилотни яшовчанлигини таъминлайдиган умидга қаратилган бўлади. Бошқарувга ҳисоблаш техникасини киритиш натижасида кейинги икки ўн йилликда фирма, корпорацияда кенг компьютерлаштириш юзага келди. Бу эса, табиийки бошқарувни ва ишлаб чиқаришни самарадорлигини ошириш имконини яратди.

Шу билан бир қаторда охирги йилларда бу тамойилнинг кутилмаган хусусиятлари пайдо бўлди. Маълум бўлишича баъзи бир компанияларда ҳаддан 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 ҳозирги замонда, уни тараққий топган этапида фирма, корпорация менежментига янгиликлар киритиш, инновацияга мўлжаллаш катта аҳамиятга эга. Бу ерда гап у ёки бу жараён элементларининг такомиллашуви тўғрисида эмас, балки ташаббускорлик сиёсати ҳақидадир.

Ташаббускорлик учқунларини қўллаш — бошқарувчининг тўғридан-тўғри вазифасидир. Ундан ташқари бу вазифага ностандарт қарорлар ва «телба» ғоялар туғилиш жараёнларини излаб топиш ҳамда уларга шароит яратиб бериш киради.

Менежментнинг диққат-эътибори 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 гуруҳ, техник экспертлар, микробўлимлар ташкил қилишдир. Охиргилари ҳозир кенг маънода «венчурлар» деб аталади. Бу сўз инглизча «венча» сўзидан келиб чиққан бўлиб, «корхонанинг таваккалчилик иши» деган маънони билдиради.

Тараққий топган ва бозор иқтисодига тўғри келадиган тамойил — бу фирма, корпорацияларда вақти-

вақти билан бошқарув ва ишлаб чиқариш таркибларини қайта ташкил қилиш тамойилидир. У амалиётнинг кўрсатишига кўра, ташкилотда барқарорлик, ҳаёт ҳукм суришининг бош элементларидан ҳисобланади. Бу каби қайта ташкил қилиш ҳар 3—5 йилда, ҳозирги шароитда эса ундан ҳам тезроқ, 2—3 йилда амалга ошиши керак.

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

Менежментнинг иккинчи гуруҳ тамойилларига эътиборни жалб қиламиз.

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

Бунга қуйидаги бошқарув тамойиллари киради:

1. Раҳбарлар (менежерлар) ва улар раҳбарлик қилаётган жамоа орасидаги шерикчилик муносабатлари.
2. Ваколат вакиллиги (бошқарувни марказлаштирмаслик элементи).
3. Менежернинг иложи борича ишловчиларга яхши шароит яратиб бериш бўйича мақсадли кўрсатмаси.
4. Имтиёздан бош тортиш.
5. Иқтисодий, руҳий ва ижтимоий рағбатлантириш чора-тадбирларидан фойдаланиш.
6. Қўл остида ишловчилар билан муносабатда бўлишни кенгайтириш.
7. Ижобий иқлимни ушлаб туриш.
8. Фирманинг «корпоратив» шаклланишида фаол қатнашиш ва бошқалар.

Кўпчилик тамойилларнинг номи ўзини ўзи тавсифлайди. Масалан, шерикчилик тамойили деярли қаттиқ муносабатларни ўзаро ҳурмат ва ишонч муносабатларга алмашиш, қўл остидагиларга инсоний муносабатда бўлиш ва вазифасини ҳалол бажарувчи деб ишонч билдириш.

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

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

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

Далил келтириш тамойилининг ҳукм суриши ҳукм суриш соҳасини, унинг тушунтирилишини катта ҳажмлилиги учун бу масалага махсус бўлим ажратилган.

Биз кўриб чиққан иккинчи гуруҳ тамойиллар рўйхати табиийки, уни тўла ҳажмда қамраб ола олмайди. Аммо у соҳада берилган унчалик катта бўлмаган тавсифлар замонавий менежментда биринчи даражали аҳамиятга эга деган натижага келиш мумкин. Бу гуруҳ тамойиллари ҳозирги замонда менежмент сиёсатининг иқтисодий тараққий топган давлатларида инсонпарварлик бошқарувининг йўналиши, инсоннинг ишлаб чиқариш ва бошқарув муносабатларида устиворлиги деб билади.

Қўлланма иловасида бу ҳақда замонавий менежмент амалиётидан, Америка ва Япония корпорациялари тўғрисида қўшимча материал берилган.

Учинчи гуруҳ тамойиллари, бир томондан раҳбар — менежментни шахс сифати шаклланиш тамойили деб белгиланган. Чунки у ўзида катта ижтимоий-педагогик юкни олиб юради. Уни пойдевор деб биринчи икки гуруҳ принципларини ҳукм суришининг самарадорлик режаси деб тавсифлаш мумкин. Бошқарувнинг таъсирчанлиги, ишлаб чиқаришни самарадорлиги, янгиликлар киритиш, сотув бозори учун кураш, бошқарувни инсонпарварлиги ва бошқалар яхши тайёр-

лаган, зарурий сифатларга эга бошқарувчи-раҳбарсиз — бу тизимнинг марказий арбобисиз мумкин эмас. Бу аксиомани ҳам тараққий топган давлатлар бизнеси тўғри тушиниб етди, уни устувор тамойил деб тан олди.

1. Раҳбар — менежерга мақсадга йўналтирилган таълим берилиши ва шахсни ўзини ўзи тарбиялаш.
2. Менежер ходимларини тайёрлаш.

Ушбу ҳар иккала масала ҳам ўзига хос аҳамиятга эга ва қўлланмани алоҳида бўлимларида кўриб чиқилади. Ушбу қисмда номлари келтирилган иккита тамойилни баъзи бир томонларини келтириш билан чекланамиз.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти шароитида менежментнинг бош сифати етакчи-менежерни шаклланишт тамойили деб ажратилиб кўрсатилади. Бунга тадбиркорлик белгиларини тарбиялаш, фаоллик, тартиблилик ва бошқалар ҳам кўриб чиқилаётган тамойилга киради.

Ходимлар тайёрлаш тамойили Ғарб менежментида ёки кадрлар сиёсатида ҳар хил турдаги масалаларни ўз ичига олади: тайёрлов сифати ва савияси, ўқитиш шакллари, ўқув юртларининг тури, ўқитиш усуллари, воситалари ва бошқалар.

3 Б О Б

МЕНЕЖМЕНТ ЭВОЛЮЦИЯСИ, УНИНГ ЭТАПЛАРИ, НАЗАРИЯЛАРИ ВА МАКТАБЛАРИ

3.1. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНИНГ ПАЙДО БЎЛИШИ ВА ТАРАҚҚИЁТИ

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

Замонавий менежментни барча турда намоён бўлиш шаклларини қадимги дунёда ташкилотларда ҳам кузатиш мумкин бўлган.

Орадан бир неча минг йиллар ўтгандан сўнг дунёда яна бир маъмурий менежмент инқилоби бўлиб ўтди. У Миср фиравни Ҳаммурапи номи билан боғлиқ (бизнинг эрагача 1792—1730 йилларда). У 285 та давлат бошқарувини ўз ичига олган қонунлар тўпламини амалиётга киритди.

Қадимги улуғ арбоблар жамиятдаги бошқарув масаласига катта эътибор қаратганлар. Масалан, Платон бошқарувни одамларни умумий овқатланиш фани деб қараган, чунки у бошқарувни жамиятга ҳаёт бағишловчи муҳим шарт деб ҳисоблаган. Аристотель эса қулдорларни қулларни бошқарув санъатига ўқиш зарурлигини уқдирган. Шу билан бирга бошқарув илмий фан сифатида жамиятнинг капиталистик даврига мансубдир. Капитализмнинг дунёга келиши бошқарувда инқилобий ўзгаришларга сабаб бўлди. Ушбу этапда соф бошқарув вазифаларининг ажралиши келиб чиқди. Бошқарувчилар тайёрлашга алоҳида диққат-эътибор берилди. Аммо бу даврнинг бош арбоби — ҳеч қандай иккиланишсиз корхона эгаси — капиталист эди.

XIX аср ўрталаридан бошлаб тизимли бошқарув яратиш фикри ривожлана бошлади. XIX аср бошидан бошлаб бу фикр сифат бўйича янги маънога эга бўлди — бошқарувни эркин фаолият тури ташкилотга муваффақият келтирувчи қобилиятга эга деб қарай бошлашди. Бу даврни менежментда янги инқилобий этап бошланиши дейиш мумкин.

Бу давр капиталистлар синфини менежментлар синфи билан «сиқиб чиқарувчилиги» билан тавсифланди. Малакали менежментлар ажралиб чиқиши бошланди.

XIX асрнинг охири XX асрнинг биринчи ярмида тўртта бошқарув таълими тараққий топди: илмий менежмент таълими, одамлар муносабати таълими, хулқий фанлар таълими ва бошқарув фани таълими. Бу таълимлар бошқарув фикрини эволюцион тавсифининг тараққиётини ифодалашдан иборатдир. Бу дегани янги таълим пайдо бўлиши аввалги таълим қоидаларидан бутунлай кечиш деган эмас, албатта. Ҳозирги давр менежмент амалиётида тўртта таълимни ҳаммаси ва уларни кўп сонли ўзгарган турлари тез-тез тўқнашиб турадилар.

Ҳақиқий ишлаб чиқариш менежментида бир ташкилот доирасида ҳар хил таълим элементларининг аралашуви мавжуд бўлади.

3.2. ИЛМИЙ МЕНЕЖМЕНТ ТАЪЛИМИ

Илмий менежмент таълими (илмий бошқарув) яна бир номга эга. У «бошқарувни классик таълими» деб ҳам аталади. «Классик» сўзи — бу капиталистик ишлаб чиқариш бошқарувини тараққиётида биринчи даражали роль ўйнаган назариядир.

Илмий менежмент таълими XIX асрнинг 80—90 йилларида АҚШда дунёга келди. Унинг асосчиси америкалик муҳандис Ф. Тейлор (1856—1915) бўлди. Тейлор томонидан ишланган бошқарув тизими биринчи ва жуда маҳсулдор илмий менежмент яратиш ҳаракати бўлди.

Ф. Тейлорнинг бошқарув тизимини яратиш тарихи ҳам қизиқарлидир. Ф. Тейлор 22 ёшида оддий ишчи бўлиб Филадельфиядаги Мидвель пўлат қуйиш 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 «илмий бошқарув» номи билан юритилган таълимотига пойдевор яратади.

Бу таълимот яна ҳам тўлароқ унинг «Саноат корхоналарини маъмурий техника ташкилоти», «Бошқарув-

ни илмий ташкил қилишнинг усули ва принциплари», «Корхона бошқарувини принциплари» номли китобларида ўз аксини топган. Ушбу китобларда Тейлорнинг шахсий тажрибаси умумийлашган.

Тейлор ишлаб чиққан тизимининг моҳияти қуйидаги учта моментга тўпланган ва улар бошқарувни умумий принциплари ва унинг тараққиёт 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 «Ишни ўрганиш» китобида келтирилган қоидалар билан алмаштириш кўзда тутилади, яъни баъзи бир алоҳида операцияларни ўлчаш ва ҳисобга олиш, ишчиларни ўқитиш асосида жой-жойига қўйишдир. Унинг фикрича ҳар қандай ишнинг энг яхши усули ва бажариш услуби бор, уларни ишлатиш ҳисобига ишни тезроқ ва сифатли бажариш мумкин.

Тейлор корхонада ишлаётган ишчини хронометраж қилади ва уни таҳлил қилиб унумдор ишни таъминлаб берадиган қоидалар мажмуасини ишлаб чиқди.

Тейлор кўплаб карточка-кўрсатмалар, стандартлар, методик кўрсатмалар ишлаб чиқди, улар ўз моҳиятлари билан ўша даврдаги меҳнатни фан асосида ташкил қилиш элементлари ҳисобланарди.

Тейлорнинг энг юксак хизмати — илмий менежмент тараққиётида у таклиф қилган янги бошқарув таркибидадир.

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

Тейлор фикри бўйича ишлаб чиқариш 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, ўқитиш ва бошқалар киради. Тейлорнинг нуқтаи назари бўйича, *ишчиларнинг асосий вазифаси — бажарувчанлик*. Унинг вазифавий тизимида алоҳида ва муҳим аҳамият бевосита иш-

чиларни бошқариш вазифасини бажарувчи — усталарга берилади. Булар махсус тайёрланган ишловчилар бўлиб, иш устидан назорат қиладилар, ишчиларни унумли меҳнат усулларига ишлатишга ўргатадилар. Барча тоифадаги усталарнинг кўрсатмалари уларнинг вазифа доирасида ҳамма ишчилар учун мажбурий ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш менежментида ўзига хос инқилоб деб Тейлор назариясида етакчи қоида сифатида маъмурият билан ишчилар орасидаги муносабатни келтириш мумкин. Бу муносабатлар қарама-қаршиликдан бошқарувчи ва ишчиларнинг биргаликдаги фаолиятига, ўзаро манфаатларини умумийлигига асосланган муносабатга айланиши керак. Бу дўстлар орасидаги ўзаро ёрдам, умумий иш бажарувчилар муносабати бўлиши керак. Бу муносабатларда менежмент ишлаб чиқаришни илмий ташкил қилиш ролини ўйнаши, яъни бошқарув хизматчилари ишлаб чиқаришни таҳлил қилиши, самаралироқ иш усулларини излаб топиши, уларни туркумлаш, зарурий қоидаларни (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 келтириши керак.

Тейлор тизими капиталистик бошқарувида классик таълимот пойдеворини қуради ва бу таълимот параллел равишда АҚШда тараққий топган. Европа давлатларида эса ҳар хил турдаги назария, оқим кўринишида тараққий топди.

Американи ишлаб чиқаришни бошқаруви бўйича америкалик мутахассис Френк Гилберт АҚШда биринчи бўлиб (инструкторларни тизимли тайёрлайдиган) меҳнатни илмий асосда олиб борадиган инструкторлар тайёрлайдиган махсус мактабни ташкил қилди. Тейлорга эргашиб Гилберт 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. Гилберт катта шуҳратга эга бўлган «Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш алифбоси» ва «Ҳаракатларни ўрганиш» номли китобларини ёзади. Бу китоблар 1924 ва 1934 йилларда Россияда бир неча марта

нашр қилинган. Меҳнатни тўғри ташкил қилиш масаласидаги изланишларда, энг аҳамиятлиси шундаки, Тейлор бу каби фаолиятга уни жалб қилади. Мана бунга мисол: Бир вақтлар Гилберт қурилиш ишларида пудратчи бўлиб ишлар эди. Уни қурилишига ташриф буюрган Тейлор, ишларни унумсиз боришини сезади. Гилберт ўзига хос жаҳл билан унга эътироз билдирди ва:

— *Менда ишлар унумсиз кетяпти деб ким айтди? Мана кўрасиз кечқурун ишчиларни кўйлаги ҳўл бўлиб кетади,* —деди.

— *Уларни кўйлаги қуруқлигича қолганда эди иш унумли бўлган бўларди,* — деб жавоб берди Тейлор.

Шундан кейин Гилберт ғишт терувчилар меҳнатини узоқ давр синчиклаб ўрганганидан кейин шундай натижага келдики, ғишт теришда ўртача ўттизта ҳаракат қилинар экан. У ҳаракатлар сонини бештагача камайтиришга эришди ва ғишт терувчиларнинг бир соатли меҳнат унумдорлигини 120 тадан 350 тага етказди. Бундай меҳнат унумдорлигини ошиши фақат ҳаракатларни яхшилаш ҳисобига эмас, балки иш жойини яхши ўрнатилиши, ҳаво тозалагич конструкцияларини такомиллаштириш, меҳнатни енгиллаштирадиган асбоб ва мосламалар киритиш ва улардан самарали фойдаланиш эвазига эришди.

Меҳнатни фан асосида илмий ташкил қилиш масаласини 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 қоидалари *«Ишлаб чиқариш унумдорлигининг 12 та принципи»* номли китобида берилган. Бу китоб биринчи маротаба катта нашр билан чоп этилган, шу жумладан собиқ СССРда ҳам, мутахассислар томонидан такомиллашувда классик иш деб қараб келинади.

Китобнинг сарлавҳасида берилган ўн икки принцип муҳимлиги асос билан тасдиқланган ва Г. Эмерсон уларни қуйидаги тартибда берган:

1. Аниқ қўйилган орзу ва мақсад.
2. Ақлли 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. Меъёрлар 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 турибдики, Г. Эмерсон муаммо бошига икки*та принцип қўйди: аниқ* қўйилган мақсадлар принципи ва ақлли маъно принципи. Уларда умумий бошқарув классик таълимининг тараққиёт йўналиши акс эттирилган (XX асрнинг тўқсонинчи йиллари ва XX аср бошлари) ва ишлаб чиқариш ташкилотини гўёки «Илғор асбоб» қўйилган мақсадларга эришиш йўналиши деб тушинилган.

Илмий менежментнинг Европа йўналишидаги таълимнинг XIX аср охири ва XX асрнинг 20 йилларидаги энг ёркин арбоби бу А. Файоль ҳисобланади. Тадбиркор, ташкилотчи, олим — бу хислатларнинг барчасини ана шу инсон ўзида мужассамлаштирган. У йигирма йил давомида йирик тоғ-кон металлургия комбинатида директор бўлиб ишлаган.

А. Файоль илмий бошқарувнинг бир қатор муҳим йўналишларини тараққиётига катта ҳисса қўшди. Чунончи, улардан биринчиси — раҳбарлик вазифалари масаласи. А. Файоль ҳамма саноат компаниясига раҳбарлик қилиш иш мажмуасини олтита асосий гуруҳга тақсимлади ва ҳар бир вазифани бажаришга кетадиган вақт сарфини аниқлади:

1. *Бошқарув аппаратининг маъмурий фаолияти.* Бунга қуйидаги вазифалар киради: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, вақт сарфини тартибга солиш — умумий 40%.

2. *Тижорат фаолияти:* сотиб олиш, сотиш, алмашлаш — иш вақтининг 15%.

3. *Техник ишлаб чиқариш фаолияти,* ишлаб чиқариш, сақлай бериш, текшириб кўриш, назорат қилиш — иш вақтининг 10%.

4. *Молиявий фаолият* — молиявий назорат олиб бориш, шу жумладан самарадорлик капитал киритиш соҳасида — иш вақтининг 10%.

5. *Ҳимоя қилиш билан боғлиқ фаолият* — хавфсизлик техникаси — иш вақтининг 10%.

6. *Назорат вазифаси,* ёки ишлаб чиқаришдаги ҳолатни ҳисоб-китоб қилиш — иш вақтининг 10%.

А. Файоль томонидан ишлаб чиқилган бошқарув назарияси ҳақидаги иккинчи муҳим қоида, бу йирик корхонада ишловчи кишилардан ташкилотчилик (маъмурий), техник қобилиятлар ва билимларининг 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 хил нисбатда. Масалан, директорнинг асосий вазифаси маъмурчилик ва ижтимоий масала, техник қобилият унча катта эмас — фақат 15%. Аммо қуйи бўғин бошқаруви ишловчиларида — усталарда ишлаб чиқариш вазифаси етакчи ҳисобланади — 80%. Ишчиларда техник қобилиятлар яна юқори — 5% ошиқ бўлиши керак.

Бундан келиб чиқадики, А. Файоль тизими тўғри чизиқли шакл (аввалги замон услубида эмас) бошқарув принципида қурилган. Бу принципини у катта ҳарбий бирлашмалар тажрибасига суяниб яратади. Унда завод директори — бу қобилиятли, ўзига ишонган генерал, унинг яқин ёрдамчилари — маслаҳатчилар, бош штабга бирлашувчилар — барча келганлар: хизматчилар ва ишчилар, бўлимлар, цехлар бўйича тақсимланган — гўёки буйруқ бажарувчи бўлинмалар. А. Файоль

2-жадвал

Қобилият ва билимларни мақбуллик нисбати қоидаси

№	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

белгилашича бош штаб бу бир гуруҳ билимли, қобилиятли директорда етишмаслиги мумкин. Бу усул «директорнинг шахсини кенгайиши» деган маънода намоён бўлади.

Биз А. Файолни бир жуфт нуқтаи-назарини келтирдик, улар ҳокимиятда янги, XIX аср охири ва XX асрнинг биринчи ярмининг менежменти учун етарли аҳамиятга эгадир. А. Файолнинг яна бир юксак хизматини кўрсатмасликни иложи йўқ — бу бошқарув идораларини самарали иш юритиш тизимини илмий ишлаб чиқилишидир. А. Файоль кетма-кет келадиган, 14 та принципдан ташкил топган тизимини келтирди, улар менежментнинг ташкилий, ижтимоий-психологик вазифаларни тўла белгилайди.

Биринчиси *ишчиларни тақсимлаш принципи* (меҳнатни тақсимлаш). Бу буйруқ бериш, *ички бўйсуниш* таркиби ва бошқалар. Иккинчисига А. Файоль қуйидагиларни киритган: *мажбуриятлар, ҳуқуқлар тенглиги, ишловчилар таркибини турғунлиги, уларнинг бирлашганлиги, рағбатлантириш ва бошқалар.*

Ниҳоят А. Файолни бошқарувга тўртинчи ёндашуви. У асосий *диққат-эътиборни ишлаб чиқаришда ижтимоий масалага қаратди.* Чунки 14 та меҳнатни самарали ташкил қилиш принципидан деярли ярми ижтимоий тавсифга эга.

А. Файоль агар улар бошқарувда қадимий Рим тамойили, яъни «билиб қўйгин ва ҳукмронлик қилгин» усулини ишлатсалар бу раҳбарларнинг оғир хатосидир деган. У бошқарувчилардан қўл остидагиларга нисбатан хушмуомалали бўлишни, улар интилишларини уйғотишга ва рағбатлантиришга, бошлиқлар баъзида ўз ғуруридан воз кечиб ишчилар ташаббусини қондиришлари керак деб таъкидлаган.

А. Файолни бошқарув тавсифининг ниҳоясида уни яна бир белгисини эслатиб ўтамиз. Менежментнинг бир қатор самарадорлик шартларида олий маъмурият шахсини биринчи қилиб қўяди.

Унинг фикрича менежер шундай сифатларга эга бўлиши керакки, улар ичида маънавий ва ташкилотчилик қобилиятлари яхши бўлиши ўз соҳасида юқори вакилликга эга, одамлар билан муомала қилиш санъати кўпроқ аҳамиятга эга. Буларга қўшимча қилиб яна шахсий сифатни ҳам келтириш керак, яъни шахсиятлик сифати, чаққон, эркли, ижтимоий вазифа (бурч)

сезиш ва бошқалар. А. Файоль ёш муҳандислар учун махсус тавсиянома ёзган, унда қайд 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. Файолларнинг фикр-мулоҳазалари билан чекланмайди.

Ғарб менежменти ушбу даврда менежмент ривожига катта ҳисса қўшган бошқа кўплаб номларни билади. Булар Генри Гант, эр-хотин Гилбертлар, Жеймс Д. Муки, Линдолл Урвик, Генри Форд, М. П. Фоллет, Р. Роббинс, Д. Бем, М. Вебер ва бошқалардир.

Илмий бошқарув таълимига юқори ижобий баҳо бера туриб ғарб изланувчилари бошқарув фикри тараққиётидаги қуйидаги эришган муваффақиятларини келтиришади:

I. Бошланғич даврда.

1. Қўйилган масалани яхши бажариш усулларини аниқлаш учун илмий таҳлилларни 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.

II. Сўнгги даврда.

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

Илмий менежментнинг таълимотини устуворликлари эътирозга лойиқ 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, қоидалар, тавсияномалар, чекланган меъёрлар корхонада қийинчиликларни ва мажбурий иш тизимларини бунёд этишга олиб келади. Ишчининг меҳнати бироз жадал-

лашади ва маълум даражада оғирроқ бўлади (масалан, конвейерда ишлаш).

Шунинг натижасида қарама-қарши элементлар бошқарувчи — ишчи муносабатларида кучаяди. Воқеаларни бу каби ривожланиши Тейлор томонидан огоҳлантиришга қарамасдан, ишчига бўлган диққат-эътибор принципи, унинг талаб-эҳтиёжларига, ишловчиларни ишлаб чиқариш тизимига тўлалигича машина деб қараш сабаб бўлади. Илмий бошқарув муаллифлари инсон омилини тан олган бўлсалар ҳам, уларни тавсияномаси фақат иқтисодий масалага: одилона ҳақ тўлаш, иқтисодий рағбатлантириш ва бошқаларга қаратилган.

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

Яна бир камчилик юзага чиқади. Илмий таълим менежментни ёпиқ турдаги ташкилот сингари пайдо қилди (доира турдаги тизим). Шундай ҳолат юз беради-ки, агар бошланишда бу каби тизимни яхшилаш, унинг ички элементлари қайта ташкил қилиш эвазига ошса, кейинроқ уларнинг аниқлиги етарли бўлмай қолади, ташқи муҳитни ҳисобга олиш зарурати ойдинлашди ва менежмент энди 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 асримизнинг 30—50-йилларига тўғри келади.

Инсон муносабатлари таълимининг бошқарувда асос солувчиси ва унинг тараққиётига катта ҳисса қўшган киши таниқли америкалик психолог Э. Мэйо (1880—1949) ҳисобланади.

Э. Мэйо фикрининг асл маъноси шундаки, ишнинг ўзи, ишлаб чиқариш жараёни ишчи учун унинг ишлаб чиқаришдаги ижтимоий ва психологик холатига қараганда жуда оз аҳамиятга эга. Бундан Э. Мэйо шундай хулоса чиқаради: ишлаб чиқариш ва бошқарувда ҳамма

муаммолар ички муносабатлари нуқтаи-назаридан қараб чиқилиши керак.

Гарвард мактабининг профессори, психолог Э. Мэйо ҳозирги замон менежменти ҳақидаги билимларни унинг ижобий ва салбий томонларини яхши билар эди. Ўзининг бошқарув ҳақидаги илмий ишларида асосий диққат-эътиборни ўша даврда кам ўрганилган ижтимоий-психологик омилга — сабаб келтиришга қаратди.

Э. Мэйо 1892—1932 йилларда паст меҳнат унумдорлиги, кадрлар қўнимсизлиги сабабларини аниқлаш мақсадида Хоторн шаҳридаги «Вестерн электрик компани» фирмасининг бир қатор корхоналарида қатор тажрибалар ўтказди. Дастлаб тажрибалар ўзгарувчан тавсифли меҳнат шароити ва меҳнатга ҳақ тўлаш шароити бўйича ўтказилди. Аммо меҳнат шароитини яхшилаш (масалан, иш жойларини яхшироқ ёритиш) ва маошни ошириш ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келмади. Тажриба махсус танлаб олинган 6 та ип йигирувчидан ташкил топган гуруҳ билан, 2,5 йил давомида олиб борилди. Ишчи аёлларга ўтказилаётган тажрибага компания катта аҳамият беришини тушунтирдилар. Тажриба ўтказувчилар ишчи гуруҳи билан доимий муомалада бўлдилар, ишчилар кайфиятлари, уй ишлари ҳақида саволлар бериб бордилар.

Ишчилар 2,5 йил ўтгандан сўнг 2400 ўрнига 300 хил маҳсулот тайёрладилар. Шундан сўнг барча янгиликларни бекор қилдилар. Мэйо тажрибаларидан шу нарса маълум бўлдики, ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги олдингидек қолаверди.

Кузатувчилар энди барча имкониятни ишга солиб ишчиларни ўз кучларига ишонишга, эркин ҳолат яратишга ҳаракат қилдилар. Худди шундан бошлаб «Инсон муносабатлари» номли тушунча юзага келди.

Э. Мэйо корхона ижтимоий тизими деган тушунчани яратди, корхонада ҳукм сураётган, ижтимоий-психологик жараёнларни умумлаштирди.

Э. Мэйонинг фикрича менежментнинг асосий вазифаси ўзининг хизматига фаолиятидаги ижтимоий-психологик сабабларни ишловчиларнинг «Гуруҳ аъзоларини бирлашиши ва ҳаракат қилиш» қобилиятини қўшишдан иборат. Э. Мэйонинг тавсифномаси эвазига раҳбарлар ишчиларнинг меҳнат жараёнидаги ҳулқига диққат-эътибор бера бошлади. Энди маълум бўлдики, иш би-

лан қониқиш сабаби фақат юқори маош олишда эмас экан.

Самарали ишнинг сабаби — бу жамиятдаги муҳит, ўзаро ички муносабатлар эканлиги аён бўлди.

Бир қатор олим ва амалиётчилар қуйидаги уч фан: *ижтимоий, психологик ва менежмент* соҳаларида инсон муносабатлари нуқтаи-назари бўйича изланишга, уни ташкилотда (фирма, корпорацияда) кенг ишлатилиш имкониятларини ўрганишга 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, аниқроғи меҳнатини сотгани учун иложи борича катта ойлик олади. «Ижтимоий одам» ўз ишида руҳий қониқиш (рағбатланиш) олишга ҳаракат қилади. Таълим вакилларининг фикрича энг асосийси инсоннинг ижтимоий моҳиятидир. Э. Мэйо ва назариётчиларининг фикри бўйича индустриялаштириш асри анъанавий, аввалги ижтимоий шаклланишларга хос гуруҳлар алоқасини барбод этди.

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

Бунда яна бир тезис олдинга сурилди, яъни ношаклланиш таркибининг ишлаб чиқаришдаги муҳим ва ҳал қилувчи роли ҳақида. Инсон муносабатлари таълимини асосчиларидан бири Ф. Ротлисбергер ношаклланиш таркибига меъёрлар тўплами, норасмий қоидалар, бойликлар, инкор бўлиш, улар орасидаги ички алоқалар тўпламини киритган.

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

Бошқа иккита олим У. Френч ва Ч. Беллар ташкилотни айсберг билан таққослайди, унинг сув остидаги қисми ношаклланиш таркиби элементларидан, юқори қисми эса шаклланиш таркиби элементларидан иборатдир. Шу билан бирга улар ишлаб чиқариш жараёнида «Ижтимоий инсон»ни, бошқарувда ижтимоий-психологик усуллар устунлигига диққатни қаратдилар.

Америкалик социолог Р. Лайкерт корхонадаги ҳақиқий менежментнинг ташкил қилиш таркибини ишлаб чиқди. Бу қуйидагилардир:

1. Бошқарув усули, унда раҳбар ўзининг қўл остидагиларга суянишини намойиш этади.
2. Раҳбарни қўл остидагиларни гуруҳлар шаклидаги фаолиятини рағбатлантириш, уларни фаол ишга жалб қилишга ҳаракат қилиши.
3. Алоқа йўллари, унда ахборотлар оқими ҳамма томонга йўналтирилган ва маълумотлар барча аъзолар иштироки орасида такомиллашади.
4. Ҳамма савияда ва барча аъзолар иштирокида қабул қилинган қарорлар тавсифи.
5. Гуруҳли мулоҳаза йўли билан аниқланган ташкилот мақсади, бу эса мақсадларга қарши махфий ҳаракатларни бартараф этади.
6. Бир марказда тўпланиб қолмасдан, кўп участкалар орасида тақсимланган назорат вазифаси.

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

Инсон муносабатлари нуқтаи назарининг тараққиёти бизнинг асрнинг 30—50-йилларига тўғри келади. Уни баҳолаб, айтиш мумкинки, бу нуқтаи назар капиталистик менежмент тараққиётида ўта муҳим роль ўйнайди. Икки таълимот — илмий менежмент ва инсон муносабатларига асосан, — бошқарув илмини пайдо қилди. Агар классик таълим (илмий менежмент) умумий бошқарув асосларини ишлаб чиққан бўлса (менежментни таркибий вазифа томонини), унда инсон муносабатининг улуши бошқарувини иккинчи муҳим томони — ижтимоий-психологик томонини яратди. Инсон муносабатлари таълимининг замондошлари бу илмий фикрнинг бир қатор эришган аниқ муваффақиятларини юқори баҳоладилар. Масалан, менежментнинг ишчига диққат-эътибори, уларнинг талабларига, ишчи ва хизматчиларини муҳим ишлаб чиқариш масалаларини ечишда жалб қилиш ва бошқалар.

Шу билан бирга худди шу замондошлар инсон таълимини тарафдорларининг нуқтаи-назарини қаттиқ танқидга учратдилар. Бунга сабаб бу таълим вакиллари ўз

олдига қўйган ижтимоий буюртма ва мақсадлар юқори меҳнат унумдорлигини таъминламайдилар.

Танқидда қуйидаги икки ҳолат учратилди:

1. Инсон муносабатлари таълимини ишлаб чиқаришга ижтимоий психологик омилнинг иқтисодий омиллардан устуворлигининг бош тезиси; ҳақиқий аҳвол инсоннинг меҳнат фаолиятида технологик ва иқтисодий омилларни биринчи даражада туришига гувоҳлик беради.

2. Капитал ва меҳнат орасидаги муросали муносабатларнинг мумкинлигига ишонч билдириш ва менежментда бошқарувчи билан қўл остидагиларни дўстлик муносабатларига эришиш.

Америкалик профессор Р. Бендикс 1951 йили бу аҳволни хомхаёллигини шундай тавсифлаган эди: «Индустриал уруши Голиафини инсон муносабатлари Довуди ўлдира ололмайди».

80-йиллар охири ва яқин ўн йилликда тараққий топган давлатларнинг янги, индустриализация эрасига ўтиш билан боғлиқ, жамоат ишлаб чиқаришида сезиларли қайта қуриши эшик қоқмоқда. Замонавий ва келажакдаги қайта қуришнинг бош шароити сифатида Ғарб мутахассислари бошқарувнинг инсон муносабатларини кўрмоқдалар. Ҳеч қандай шубҳага ўрин йўқки, барча инсоний муносабатлари таълими вакилларининг 30—50-йилларида ишлаб чиққан назария, алоҳида қонунлар, амалиётлар, тавсияномалар замонавий менежмент учун бебаҳо хизмат кўрсатиши мумкин.

3.4. АХЛОҚИЙ ФАНЛАР ТАЪЛИМИ (ИНСОН РЕСУРСЛАРИ НАЗАРИЯСИ)

Ахлоқий фанлар таълими асримизнинг 30-йиллари Ғарб менежментида пайдо бўлди. Фаолиятининг гуллаши 50—60-йилларга тўғри келади. «Ахлоқий фанлар» таълими 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 навбатида ушбу назарияга асосан ахлоқ — бу рағбатлантиришга тез жавоб қайтаришдир.

Ижобий рағбатланишларни такрорланиши ижобий таъсирланишни мустаҳкамлайди, яъни турғун ахлоқни юзага келтиради.

Бошқарувда бу каби ёндашув ишловчи одамнинг қуйидаги фаолият турига кўчирилган. Менежмент 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 гувоҳлик беради. Агар ҳар иккала таълим вақтинчалик нуқтаи-назарда кўрилса, унда ахлоқ фанлари таълимини ўзига яраша инсон муносабатлари таълимининг тараққиёти, чуқурлашуви деб фараз қилиш мумкин.

Бихейвиористик ёндашув менежмент назарияси ва амалиётида, биз юқорида эслатганимиздек, 30-йиллар ўрталарида ишлатила бошланди.

Олимлар бу таълимот орқали одамлар муносабатидаги таълимнинг камчиликларини бартараф қилишга уриниб кўрдилар. Бошқарув фанидаги янги оқимга Ч. Барнард ўзининг 1938 йилда босиб чиқарган «Маъмурият вазифалари» деган ишида кенг тўхталган.

Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг, Дуглас Мак Грегори, А. Маслоу ва бошқа изланувчилар корхоналарда ижтимоий ўзаро муносабатларнинг таъсири, сабаблари ва талаблари, менежмент тавсифи, жамоадаги муносабатлар шакли, ташкилий таркибнинг илғорлиги ва шу каби бошқа масалалар билан шуғулланиб келдилар.

Ахлоқ таълими фани инсон муносабатлари таълимидан анча узоқлашиб 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 назарияларини 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 таълим назариясининг номидан — *инсон ресурслари назарияси* келиб чиқади.

Инсон ресурслари назариясининг доирасида бир қатор шахс ва «кооперация», расмий ва норасмий тизимлар, фикр ва талаблар, ташкилотдаги илғорлик ҳақида қоидалар *ишлаб чиқилди*.

Юқорида келтирилган қоидаларнинг биринчи таълимига асос солувчиси Ч. Барнард бўлган. У ширкат тизимининг назарий моделини яратди, унинг негизига шахс ахлоқини қўйди. Унинг нуқтаи-назари бўйича шахслар — нодир, эркиндирлар, *ҳар қандай* ташкилот — ширкатчилик корхонаси ҳисобланади. Одамлар эркин шахс бўла туриб хоҳлаган ширкатчилик тизимига *киришларини танлаб* оладилар. Бундай танловни улар ўз хоҳишлари ва мақсадлари асосида амалга оширадилар. Бошқа томондан, ҳамма нарса ҳам шахсга қўл келавермайди. Унинг ширкат турини танлаш ёки алмаштириш имкониятлари мавжуд вазият, яъни бир қатор ҳолатлар билан *чекланган*дир.

Ч. Барнарднинг фикри бўйича шахс «ширкатни стратегик омили» сифатида у фақат ўзи учун махсус ижобий *рағбатлантириш* бўлганда юзага келади. Бу ерда сўз инсонни яшаш қобилиятини тушунтирувчи, соф бихейвиористик ёндашув ҳақида кетмоқда.

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 кўчаларига қарши турувчи омил сифатида яратишга қаратилиши керак. Ташкилий ахлоқнинг мақсади — ташкилотни ширкатчилик ва шахсий қисмларини бир-*бирига тўғри келиш*идир. Бу масалани қисман аввалги бўлимда, одамлар муносабатлари нуқтаи-назаридан кўриб чиққанмиз.

Ч. *Барнарднинг юқоридаги* фикридан биринчи аниқловчи қоидаларни қўшимча қиламиз. Унинг расмий ташкилотини келиб чиқиш шароити ва ҳукм суриши қизиқиш уйғотади. Бу:

1. Агар бир-бири билан муомала қилувчи шахслар бўлса.

2. Агар улар биргаликда ҳаракат қилишни хоҳласалар.

3. Агар умумий мақсадга эришишга уринсалар.

Шундай қилиб ҳаммага маълум бўлган ташкилотнинг (корхонанинг, фирманинг) расмий таркиби, бошқарув ва ишлаб чиқариш хизматига ўхшаш бўлса, ахлоқ фани назариячилари фикрича, ўзида жуда сезиларли шахсият моментини — шахс роли ва шахсга зарурий диққат-эътиборни олиб юради.

Инсон ресурслари назарияси ҳақида изланишлар олиб борувчилар (ахлоқ фани таълими) инсонни меҳнат фаолиятида далиллар ва талаблари ролини илмий асослашда биринчилардан эдилар. Улар далилларни инсонларнинг меҳнатга муносабатини энг асосий кўрсаткичи деб қараганлар. Далиллар таркиби меҳнатни ички тавсифи каби намоён бўлади. Менежмент бу психологик омилни қурол сифатида қўлга олиб, ишчиларни ташкилот (корхона, фирма) масалаларига фаол киришиши учун далилий бошқарув ишлаб чиқиши керак (буйруқбозлик 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 ҳукм сурса.

Далиллик таркибида талаблар, мақсадлар, рағбатлантиришлар, талаблар муаммолари алоҳида қилиб бўйсунишлар тартибини ишлаб чиқди, уларни кўтарилиш тартибида жойлаштирди — яъни энг қуйи моддийдан, то юқори — маънавийликгача:

1. Жисмоний талаблар озиқ-овқатга, кийимга, уй-жойга, иссиқликга ва бошқалар.

2. Хавфсизлик талаби — бу меҳнат режасида ишга бўлган талабни кафолати, яхши шароитлар, келажакка ишонч ва бошқалар.

3. Ижтимоий талабларни жамоага боғлиқлиги.

4. Ҳурматга, ўз-ўзига ҳурмат бўлиши талаби. Унинг намоён бўлиши: юқорироқ хизмат даражасига эри-

шишга интилиш. Ишига юқори баҳо олиш, ўзига диққат-эътиборни қаратиш ва бошқалар.

5. Ижодиёт орқали ўз-ўзига ҳурмат талаби.

Ҳозирги замон менежменти Маслоу томонидан юқорида кўрсатилган талабларга берган баҳосини ва шу билан бирга таклиф қилган талабларни қондиришни қурол сифатида ишловчиларнинг унумли фаолият шарти деб ўз қўлига олди. Маслоу фикрича тараққий топган давлатларда жисмоний талаблар ва биринчи, иккинчи ва учинчи савиялар кафолатли қондирилган. Шундай экан, менежментнинг вазифаси — инсоннинг ишини шундай ташкил қилиш керак-ки, унда юқорироқ савиялардаги талаблари ҳам тўлалигича қондирилсин. Муаммо изланувчилари бу каби иш ташкил қилинишида меҳнат унумдорлиги 5% дан 40% гача олишлари мумкин.

Инсон ресурслари нуқтаи-назарининг ёркин вакиллари сонига америкалик олим Дуглас Мак Грегори (1906—1964) киради. У менежментнинг назария ва амалиётида ўзининг икки жилдлик «Х» ва «Y» назарияси билан машҳурдир.

«Х» назарияси муаллифнинг фикри бўйича бошқарувга анъанавий ёндашувни — маъмурий буйруқбозлик жараёнини акс эттиради.

Бу каби ёндашув психологик омилларни қуйидаги англашга асосланган:

1. Оддий одамга ички меҳнат ёқимсиз ва ўзига хосдир, у уни ҳар қандай йўл билан айланиб ўтишга ҳаракат қилади.

2. Оддий инсон назоратда бўлишни хоҳлайди, жавобгарликдан қочади.

3. Оддий одам катта амбицияларга эга эмас, у ҳимоялашга хосдир. Табиийки, ишчи одамнинг буни тушуниб етишида менежмент бир томондан мажбурлашга ва назоратга қўл урса, бошқа томондан ишловчини яхши кайфиятини сақлаб туриши керак.

Мак Грегорининг фикрича бу каби бошқарув назарияга қарама-қарши бўлиб «Y» назарияси туриши керак. Унинг негизида ишловчини одам сифатида маънавий сезиш қобилияти ётади. «Y» назариясининг бошланғич қоидаси қуйидагилардан иборат:

1. Табиийки инсоннинг меҳнати натижасида жисмоний ва ақлий кучлар сарфи бўлади. Меҳнат қилишга мажбурлаш, қўрқитиш, жазолаш мақсадга эришишда ягона восита ҳисобланмайди.

2. Инсон фаолият жараёнида ўзини ўзи бошқаради ва назорат қилади.

3. Оддий инсон зарур шароитлардагина фақат ўзига жавобгарликни олишга ўрганиб қолмай, балки ўз қобилиятини намойиш қилиш учун у каби ишларни топиш имконини ахтаради.

Менежментнинг «Y» назарияси сифат жиҳатидан бошқа ролни ўйнайди. Унинг вазифаси — инсоннинг ақлий қобилият тараққиёти шароитларини яхшилаш мажмуасини яратишдан иборатдир. Бу каби шароитларда инсоннинг самарали меҳнати учун кафолат мавжуддир.

Агар кенгроқ фикр юритадиган бўлсак, унда Мак Грегорининг «Y» назариясини инсон ресурслари бошқарувининг нуқтаи-назарини, ҳамда инсон ахлоқий таълим умумий назарий қоидаларининг акс этиши деб тушуниш мумкин.

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

Ахлоқий фанлар таълимига 50—60-йилларда уйғонган қизиқиш шунчалик улуғ эдики, у ўша давр бошқарув тизимининг деярли ҳамма соҳасини қамраб олган эди. Шундан кейин бошқарув таълимда янги йўналишлар даври келди. Мана 20—25 йил ўтса ҳам бу таълим ғояси, инсон муносабатлари таълими каби яна замонавий жамият ишлаб чиқаришнинг тараққиёти, янги даврда устуворлик ҳолатини эгаллади.

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

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

Тахминни соддалаштириш учун шартли равишда учта даврни ажратиб оламиз: 40—60-йиллар; 60—80-йиллар; 80—90-йиллар. Иккинчи ва учинчи босқичлар замонавий менежмент даври деб қаралади. Келтирилган даврлардан кўриниб турибдики бир даврнинг охирги ўн йиллиги кейинги даврнинг биринчи ўн йиллиги деб қаралади. Бу шундай деб тушунтирилса ҳам, аммо менежмент каби ижтимоий фанда у ёки бу ҳодисани вақтинчалик чегарасини аниқлаш жуда қийин. Чунки янги нуқтаи-назарнинг туғилиши, фаол ҳукм сурувчи ёки сураётган эски ғоялар, назариялар даврида бўлади.

3.5. БОШҚАРУВ КОНЦЕПЦИЯЛАРИ

(40—60-йиллар)

Бошқарувнинг эмпирик таълими.

Бу таълим назарияси заминида фирма, ташкилотлар билан аниқ бошқарув тажрибаси асосида менежмент усулини такомиллаштириш, ўрганиш ва уни кейинчалик тарқатиш ётади. Бундан таълимнинг номи келиб чиқади — эмпирик (эмпирик-тажриба). Унинг вакиллари Э. Петерсон, Г. Саймон, П. Друкер, Р. Девис, А. Чандлер, Э. Дейл ва бошқа олимлардир.

Эмпирик таълимни дунёга келишига илмий менежментни ва инсон муносабатлари таълимини бир қатор қоидаларини етарли даражада ишлатилиши сабабдир. Эмпирик таълимнинг тарафдорлари назарий принципларнинг аҳамиятини инкор қилмаган ҳолда энг муҳими бошқарув тажрибасини бевосита таҳлили деб ҳисобладилар. Бошқарувни ўргатишнинг махсус усуллари бошқарувнинг аниқ вазиятлари асосида ишлаб чиқилган эди. Бу каби таҳлил, уларнинг фикрича, ушбу вазиятга тўғри келади, деб ҳисоблайдилар.

Эмпирик таълим фирма ичидаги менежмент амалиётига ўзининг салбий улушини қўшди. У бошқарув таркибига вазифавий хизматларни ташкил этишда, мун-

тазам хизматларда, техник ва ахборот таълими тизимларида ва бошқаларда қимматбаҳо тавсифномалар берди.

Менежерларни самарали ўқитиш усули бўйича катта изланишлар олиб борилди, амалиётга эса янгиликлар киритилди. Мисол сифатида «Женерал Моторс» фирмасининг президенти бўлган А. Слоун томонидан ташкил қилинган махсус менежерлар тайёрлаш Марказини келтириш мумкин. Ўз асосчисининг номи билан аталувчи «Слоун таълими» ҳозирги даврда дунёга машҳур бошқарув ходимларини тайёрловчи марказ ҳисобланади.

Эмпирик таълим вакиллари бир қатор муаммоларни олдинга суришди, сўнг 70—80-йилларда улар долзарб бўлиб қолди. Шулардан қуйидагиларни 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.

Эмпирик таълим изланувчилари менежментни касблантиришни, яъни бошқарув меҳнатини муҳим ва алоҳида касбга айлантиришни тасдиқлаб келдилар. Касбий бошқарувни *биринчи хусусияти* — менежерни барча мавжуд ресурслардан бир бутун яратишдан ва фойдаланишдан иборатдир.

Иккинчи хусусияти — бу қарор қабул қилишда мўлжални ташкилотнинг келажагига қаратишдир.

Бу таълим олимларининг иши бошқарув назарияси амалиётида «Менежмент», «Менежер» терминларининг кенг тарқалиши билан боғлиқ.

«Менежмент» тушунчаси эмпирик таълим вакилларининг изланишларида иккита маънода кўрилади: кенг ва тор маънода. Кенг маънода ижтимоий нуқтаи-назаридан менежмент бу техника ёки инсоннинг хос мойилликни тараққий топтириш ва гуруҳни шакллантириш усулидир. Гуруҳнинг қандай бўлишига қарамай у ўзининг хусусий менежментига эга бўлиши керак. Бу таълимга асос солувчилар Э. Петерсон ва Э. Плоу-

менларнинг фикри бўйича менежмент қўл остидагиларга раҳбарлик қилишдаги ва у орқали инсоннинг асосий интилишини қониқтирадиган жараён деб билиш мумкин. Менежмент раҳбарликни ҳукуматни ўзига қабул қилиш билан, вазифаларни тақсимлаш ва ушбу ташкилотдаги одамларини барча хатти-ҳаракати ҳақидаги ҳисоботни ўрнатилиши билан қабул қилади.

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

Менежментнинг технократик назарияси (1950—1960 йиллар). 1950—60-йилларда Америка менежментида шундай йўналиш тараққий 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 ўша даврда юқори савияда тараққий топишига ижобий жавоб сифатида дунёга келди. Уларнинг вазифасига бошқарув тавсифига эга капиталистик ишлаб чиқаришни келажакдаги тараққиётига кўмаклашувчи омилларни қидириб топиш кирган эди. Барча уч хилдаги назарияда ушбу тараққиётни бунёд этувчилик роли менежментга ва менеджерлар корпусига берилади.

Элит назарияси. Уни номи ўзи учун гапиради. Бу нуқтаи-назар тарафдорлари жамиятни ҳамма нарсага эгаларга ва унга бўйсунувчи оломонга, бошқарувда эса «малакали» раҳбарларга ва «малакасиз» кўпчиликка тақсимлаганлар.

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 ғояси бўйича келажак даври муҳандислар ва техник зиёлилари даври бўлади. Шунга яраша, келажак менежменти — бу технократик — фан ва техника вакилларидир.

Индустриал жамият назарияси. Бу назария вакили энг таниқли америкалик иқтисодчи Ж. Гелбрейт эди. 1967 йилда у ўзининг «Янги индустриал жамият» ном-

ли китобини нашр этди. Унда барча кўриб чиқилаётган бошқарув нуқтаи-назарининг бош ғоялари исботлари ўз аксини топган.

Индустриал жамият назариясининг тартиб қоидалари элит назарияси ва технократик назарияси вакилларининг фикрига деярли ўхшашдир. Бу ерда иккита жиҳат мавжуд: 1. Жамиятдаги ҳар хил туркумдаги одамларнинг уларни маълумотли даражасига қараб тақсимланиши ва қарама-қаршилиги. 2. Технологик менежментга бошқарувни илғор кучи 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, ҳозирги давр жамиятида бу каби келишмовчиликка барҳам берилган, чунки ҳар бир меҳнат қилаётган инсон ўзининг талабини қондириш учун етарли даражада пул ишламоқда. Бу назария тарафдорларининг фикри бўйича одамлар маълумоти бўйича бўлинади. Маълумотлилик омили индустриал жамиятда, иқтисодий ва сиёсий ҳаётда пойдевор ҳисобланади. Масалан, иқтисодий томондан маълумот инсонни яхши маош ишлашида асосий рол ўйнайди. Ишсизлик ҳам сезиларли даражада бир гуруҳ одамларнинг маълумотлилик савияси билан боғлиқ — одатда унга халқнинг маълумоти паст табақалари дучор бўлади.

2. Индустриал жамиятда самарали бошқарув муаммосини ишлаб чиқа туриб Ж. Гелбрейт эътиборни гуруҳли қарорга қаратади ва у каби менежмент таркибига фирманинг фақат раҳбарларни ва бош маъмуриятларни киритмасдан балки тўлалигича ўрта (оқ ёқалар) ва паст (зангори ёқалар) бошқарув қатламларини ҳам киритади. Барча бошқарув ташкилотини у техник таркиб деб номлашни таклиф этади. (бошқа назариядаги «технократик» тушунчаси билан).

Индустриал жамият таълими тарафдорларининг иш моҳияти — бу техник таркибни бошқарув фаолиятини самарадорлигидаги изланишлар масаласидир. Индустриал жамият назариясини бу каби самарадорлигини

асосий шарти унинг аъзоларининг маълумотини олдинга суради.

Технократик бошқарув назарияси Ғарб бизнесининг изланиш фикрига жамиятнинг сифат (маълумотлилик) савиясига ва менежментга 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 қоидаларининг юқори даражада тўғри эканлигини тасдиқлади. Буни исботи сифатида АҚШни 2000 йилдаги меҳнат ресурслари ҳақида қисқача башорат маълумотларини меҳнат вазирлиги ахбороти орқали келтирамиз.

— *Ишчилар нима қилишади?*— Меҳнат вазирлиги тахмин қиладики, миллионлаб янги маркетинг соҳасида иш жойлари 2000 йилда бунёд этилади. Яна тахмин қилинадики малакали ва малакасиз иш жойлари ишлаб чиқариш соҳасида қисқаради.

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

3.6. ҲОЗИРГИ ЗАМОН МЕНЕЖМЕНТИ

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

Кўриб чиқилаётган давр бошқарувга бир неча ёндашувларнинг бир вақтда тараққий топишини, уларнинг ичида ўзларига яраша таълим ва назариялар бунёд бўлиши тавсифлидир. Ғарб назариячилари шу каби тўртта ёндашувни ажратиб кўрсатадилар: тизимли, вазиятли, процессуал ва сонли.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, бу ёндашувлар бир-бирига ўзаро қарама-қарши эмас. Улар маълум даражада эркиндирлар, чунки улар қандайдир йўналиш бўйича бир-бирини тўлдириш ёки тараққий топтириш мақсадида баъзи бир ғоялар 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 амалиётида кенг тараққий 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 қарамадилар.

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

Тизимли ёндашиш бошқарув фанига салмоқли ҳисса қўшди. Унинг аҳамияти бошқарувдаги махсус, балки янги тамойиллар доирасидан чиқиши ҳам мумкин. Тизимли ёндашувни замондошларимиз ташкил қилиш ва бошқарувга нисбатан фикр юритиш усули деб баҳоламоқдалар.

Тизимли бошқарув тарафдорларининг умумий, аввалги қоидалари қуйидагилардир:

- Тизим — бу қандайдир бутунлик бўлиб, бир-бири билан боғлиқ қисмлардан ташкил топган. Тизимнинг ҳар бир элементи бир бутуннинг тавсифига ўз ҳиссасини қўшади.
- Ташкилот (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 маънода 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 боғлиқдир.

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

Аввал кўриб чиқилган ҳолатлар каби бу йўналишнинг изланувчиларини изчил фаолияти АҚШда бошланган, сўнгра Ғарб давлатларига тарқалган. Унинг изланувчилари қаторида қуйидаги олимларнинг номини тилга олиш мумкин: К. Левитт, Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзник, Ж. Холл, Л. Берталанфи ва бошқалар.

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

Ташкилий ахлоқ нуқтаи назарининг негизида бихейвиористик таълим постулати ётади. У шу тўғрисидаки, одамлар ахлоқи — бу ташкилот ва инсон ўртасидаги ўзаро муносабатнинг маҳсулидир. Бошқарув шундай тузилган бўлиши керакки, у ташкилотнинг барча элементларини мувофиқлаштириши керак, унга эса одамнинг ўзи ҳам киради. Бу боғлиқликни ташкил этилишида учта кичик тизим алоҳида ажратиб кўрсатилади:

1. Техник. У ишларни маълум тартибда бўлишини, яъни технологияни ва бошқа шунга ўхшаш элементларни ифодалайди.
2. Бошқарув, яъни ташкилий таркиб, вазифавий таркиб, муолажалар, қоидалар 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 хил турдаги моделларини текшириб чиқдилар, барча кичик тизимларни бир-бирига 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 гуруҳ олимлар К. Левитт раҳбарлигида Массачусетс технологик институтида юқори малакали бошқарув ходимларини тайёрловчи махсус тизим яратилди. У ўз таркибига бир неча аниқ 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 шундаки, 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 таҳлили вужудга келди. Бу каби изланишларнинг диққат маркази — вазиятдир, яъни маълум бир ҳолат тўплами, қайсики ташкилотга ҳозирги аниқ бир вақтга кўпроқ таъсир кўрсатади. Самарали менежмент сифатига «тизимли фикр юритиш»га «вазиятли фикр юритиш» қобилияти қўшимча қилинади.

Бошқарув назариясида вазиятни муҳим бир ҳодиса, деб қараш янгилик ҳисобланмайди. Вазиятга бир қатор аввалги таълим изланувчилари мурожаат қилишган, масалан, инсон ресурслари таълими ва эмпирик таълим. Шу билан бирга фақат 60—70-йилларда бошқарув ҳақидаги ёндош фанлар етарли даражада тараққий топ-

дилар. Бошқарув самарадорлигига ҳар хил вазиятда таъсир кўрсатиб турувчи ўзгарувчан омилларни уддалаш керак. Худди шу йилларда изланувчилар мактаби пайдо бўлди ва у вазиятнинг ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи бош белгиларини аниқлаб берди. Бу мактаб бошқарувининг вазият таълими деган номини олди.

Менежмент вакилларининг фикрича, самарали менежмент қуйидаги белгиларга эга бўлиши керак: ҳаракатчанлик ва ушбу корхона ишлаётган муҳитга (вазиятга) мослаша олиш қобилияти. Менежментга 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 қўлланманинг алоҳида бобида кўриб чиқилади. Бу қисмда фақат иккита қоида билан чекланамиз:

1. Жараён ёндашуви ўзининг келиб чиқишини илмий менежмент таълимидан бошлайди. Унда менежмент вазифасини биринчи нуқтаи назарининг ишланишлари дунёга келди.

2. Менежмент ҳақидаги замонавий адабиётларда қуйидаги вазифалар алоҳида ажратиб кўрсатилган: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, далиллик, қарор қабул қилиш ва бошқалар.

Сонли ёндашиш.

Бу бошқарувдаги барча усулларни умумийлаштирилган математика, статистика, муҳандислик ва кибернетика фанларини билиш билан боғлиқ бўлган номидир. У ҳақда менежментдаги янги таълим каби гапириш мумкин.

Сонли ёндашув ишлаб чиқариш соҳасида, техникада тез ижобий жавоб қайтаришдир ва у бошқарув меҳ-

натини такомиллаштириш учун юзага келган. 60—80 йиллар Ғарб менежментида таҳлилнинг сон ва статистик усуллари кенг тарқалди. Ҳар томонлама қамраб олган компьютерлаштириш бошқарув меҳнатини катта сондаги ҳисоблашдан, техник операцияларидан озод бўлишига имкон яратди.

Сонли ёндашув бу даврда бир неча бошқарув нуқтаи назарларида ўз аксини топган. Улар орасида кўпроқ таниш бўлганлари: операцион менежмент нуқтаи назари, қарорлар назариясининг нуқтаи назари, математик ёки илмий менежмент.

Операцион менежмент тарафдорлари фақат ишлаб чиқаришнинг бошқарув фанини билиш етарли эмас, деб ҳисоблаб келганлар. Менежер кўпроқ кенгроқ билимларга эга бўлишни талаб қилади, чунки менежмент қуйидаги кўрсатилган фанлар, қоидалар ва назарияларга асосланган бўлмоғи лозим: социология, психология, математика, иқтисод, тизимлар назарияси, индустриал ишлаб чиқариш ва бошқаларга.

Қарорлар назариясининг вазифаси ўзига менежер фаолиятининг бошига қарор қабул қилиш омилини қўяди. Унинг вакиллари математик циклидаги ва психологик илмий билимларга суянган ҳолда, бошқарув муаммоларини излаб топишда кўп сонли ёндашувларни, уларни тўғри ва ўз вақтида ечилишини ишлаб чиқдилар.

Бошқарувнинг математик таълими вакиллари менежментни кўпроқ илмий тавсифга эга бўлиши керак, деб ҳисоблар эдилар. Бошқарувнинг илмий савиясини ошириш воситаси сифатида корхона раҳбарлигининг амалиётида математик моделларни, нуқтаи назарларни ва бошқаларни ишлатишни таклиф қилдилар.

Ғарбий бизнесда бошқарувнинг тараққиёт ва амалиёт босқичлари ҳақидаги сўзларга натижа ясаб, шуни таъкидлаймизки, биз унда сўнгги йиллардаги менежментнинг тавсифини кўриб чиқмаймиз, чунки дарсликда масалага алоҳида бўлим ажратилган.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежмент ўз бошидан нечта инқилобий босқичларни кечирган? Уларни таърифлаб беринг.

2. Менежментнинг классик таълими Ф. Тейлор назариясидан бошланади. Муаллифининг ўзи уни илмий бошқарув деб атаган. Бу каби тавсифни тушунтириб беринг.

3. А. Файоль қандай янги бошқарув қоидаларини ишлаб чиқди? А. Файолни принциплари ҳақида қўшимча материалларини ўқиб чиқинг ва уларнинг бир нечаларига тавсиф беринг.

4. Ғарб менежменти тарихида одамлар муносабати таълими Хоторнс тажрибалари билан бирлашади. Нима учун? Имкон борича тўлиқроқ жавоб беринг.

5. Ахлоқ таълими фани қачон 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 қоидаларини 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 менежментига замонавий эволюция босқичининг бир қисми деб қаралади. Бошқарув фани таълими ўз ичига қандай ёндашувларни қамраб 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 14та ПРИНЦИПИ[1]

Файоль бошқарувнинг 14та принципини тузиб чиқди, улар қуйидагилардир:

1. *Меҳнатни тақсимлаш* — ушбу принципни ҳаётга тадбиқ қилиш объектлар сонини камайтиришга имкон беради. Бу объектларга бошқарув жараёнининг барча иштирокчиларини диққат-эътибори қаратилган. У ўз ичига ҳар қандай сондаги одамларни қамраб олган бўлиши турли қобилиятларни талаб қилувчи ҳар қандай меҳнат учун уни қўллаш мумкин.

2. *Ҳокимлик ва жавобгарлик* — улар ўзаро бир-бири билан боғлиқ тушунчалар: ҳокимлик бу қарор чиқариш ҳуқуқи ва бўйсундириш кучи; у расмий вазифавий ёки шахсий сифатлар орқали келиши мумкин. Аммо ҳокимлик жавобгарликсиз бўлмайди. Жавобгарлик — мардлик тури ва ундан шунчалик қўрқишадики, худди ҳокимликни қидиргандек. Жавобгарликдан келадиган қўрқув — ташаббусни сўндиради.

3. *Интизом* — бу энг аввало бўйсунишдир. Концерн фаровонлигининг мақсади интизомни бузувчиларга нисбатан жазо қўллаш имконини инкор қилмайди.

4. *Фармойишлар бирлиги* — ҳар қандай турдаги фаолият учун хизматчи фақат ундан юқори табақада турган битта раҳбардан қарор олиши керак.

---

[1] А. Файолнинг «Умумий ва саноат бошқаруви» китоби бўйича.

5. Директорликнинг ягоналиги ягона бошлиқ ва ягона мақсадни изловчи иш режаси. Икки бошлиқ ҳайвонот оламида ҳам, ижтимоий ҳаётда ҳам монстр (ажина)дир.

6. *Шахсий манфаатларнинг умумий манфаатга бўйсуниши.* Битта одамни ёки бир гуруҳ одамларнинг манфаати концерн манфаатидан устун бўлмаслиги керак.

7. *Ходимларни тақдирлаш* — бу кўрсатилаётган хизматнинг қийматидир. У ҳалол бўлмоғи керак ва хизматчини ҳам, тадбиркорни ҳам қаноатлантирмоғи лозим.

8. *Марказлаштириш* — ҳар бир организмда мия бўлиши керак, бошқача қилиб айтганда у бошқарувчи марказ директоридир. Марказлаштириш ёки номарказлаштириш муаммоси — бу улар орасидаги мутаносиблик масаласидир.

9. *Скаляр занжири* — бу юқори иерархия бўғинидан бошланиб унинг энг қуйи бўғинигача бўйсуниш занжиридир. Ҳокимлик ўзига ушбу йўл занжирини ҳар бир звеноси бўйлаб солади.

10. *Тартиб* — ушбу принцип шу ҳақда сўз юритадики, ҳар бир ишловчини ўз иш жойи бўлмоғи ва у ўз иш жойида меҳнат қилмоғи зарур.

11. *Ҳокимлик* — ташкилот бошлиғи бошқарув занжирининг ҳамма савияларида ҳокимлик нафасини ўтказмоғи лозим. Фақат шу фурсатда ходимлар ўз вазифаларини сидқидилдан ва содиқлик 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-қувватини ишга солиш. Бу эса зиёли инсон учун чуқур қониқишни таъминлаш манбаидир.

14. *Корпоратив руҳ* — ходимлар орасидаги ҳамдўстлик — концернинг энг катта кучидир.

НИМА УЧУН ҚАШШОҚ БЎЛИШИМИЗ КЕРАК?[2]

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

Мен қашшоқлик деганда озиқ-овқат, уй-жой, кийимни алоҳида шахс учун ва бутун оила учун етишмаслигини тушунаман. Ҳаёт тарзида ҳамма вақт тафовут бўлади. Қашшоқлик фақат мўл-кўлчилик билан йўқотилади. Ҳозирги 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 ҳолда рағбатлантирилади.

Қашшоқликнинг бирламчи сабаби менинг фикримча, энг аввал саноатда ва қишлоқ хўжалигида ишлаб чиқариш ва тақсимотни бир-бирига тўғри келмаслигида, каби мутаносибликдан келадиган

[2] *Генри Форд.* «Менинг ҳаётим. Менинг ютуқларим» асаридан.

зарар жуда улкандир. Бу каби зарарни ишда фаол хизмат қиладиган доно раҳбарият бартараф этмоғи керак. Агар раҳбар пулни хизматдан юқори қўядиган бўлса, унда зарар кўриш давом этаверади. Зарарлар яқинни кўрувчилар билан эмас, фақат узоқни кўрувчи ақллилар ёрдамида бартараф этилади.

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

Биз болаларни пул йиғишга ўргатамиз. Бу эса пулни ўйламай сочишга 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 маъқул. Ёшлар пулни ўзининг шахсий корхоналарига киритишлари керак, бу эса фойдали бойликларни кўпайишига олиб келади.

ТЕХНОТАРКИБ[1]

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

Замонавий ҳамкорликни тараққиёти ва ташкилотларни пайдо бўлиши билан тадбиркор тараққий топган корхонада ягона шахс бўлиб намоён бўла олмайди. Тадбиркор ўрнига корхонада йўналтирувчи куч — маъмурият ҳисобланади. Йирик корпорацияларда маъмурият таркибига директорлар мажлисининг раиси, президент, вице-президентларнинг фақат умумий маъмурият раҳбарлигида муҳим вазифа бажарувчилари ёки бўлим бошлиқлари ҳамда маъмурий жавобгарлик вазифаларини эгалловчилар ва бошқа бўлим бошлиқлари киради. Охирги гуруҳга кўп сонли шахслар — корпорациянинг энг юқори даражадаги хизматчиларидан тортиб, то оқ ва зангори ёқали хизматчиларигача уларнинг мажбуриятига озми-кўпми фармон ва ўрнатилган тартибга бўйсунувчиларни киритади. Бу гуруҳ бўйича қарор қабул қилиш қобилияти махсус билимига ёки тажрибасига эга шахсларни ўз ичига қамраб олади. Фақат ушбу гуруҳ одамлари, маъмурият эмас, корхона фаолиятини йўналтиради ва унинг асосий мияси ҳисобланади. Ташкилотларда ҳаммани зарур қарорларини қабул қилиш жараёнида қатнашишини таъминловчи махсус термин ҳолатига мавжуд эмас. Мен бу каби ташкилотни технотаркиб деб аташни таклиф этаман.

Индустриализациялаштиришнинг бошланғич босқичида ишчи кучининг илмий савиясига қўйиладиган талабни паст шаклдаги пирамидага ўхшатаман. Идорада ишлаш учун турли малакадаги мутахассислар: менежерлар, ҳисобчи муҳандислар, хронометорчилар ва клерклар керак бўлади. Кенг асос — деярли катта сондаги ишчилардан ташкил топган бўлиб, улар фақат бир хил операцияларни бажарар эдилар, улар учун саводли бўлиш катта бойлик ҳисобланар эди. Индустриал тизимининг ишчи кучига бўлган талабни узун шаклдаги урна (ахлат ташланадиган идиш), деб фараз қилиш мумкин. У

---

[1] *Ж. Гэлбрейт.* «Янги индустриал жамият» китобидан.

юқори қисмдан пастга қараб кенгайиб боради — бу эса технотаркибга бўлган маъмуриятчилик, ташкилотчилик ва режа тузиш қобилиятига эга, одамларга, олим, муҳандис, сотиш бўлими бошлиқларига эга, ҳисоблаш машиналарда дастур тузиш мутахассисларига бўлган талабни акс эттиради. У яна кенгайишда давом этади, чунки «Оқ ёқалиларга» бўлган талабни акс эттиради. Сўнгра, у бирдан асос томонга қараб йўл олади, осон механизация қилиш мумкин бўлган операцияларни бажариш билан боғлиқ меҳнат учун талабни акс эттириб 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 камида иккита энг кекса «инсон муносабатлари» ва «илмий менежерлик» бизнес мактабидан келиб чиққан. У яна психология ва ижтимоий қоидаларни 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 биринчи ўринни эгаллайди, деб рози бўлишди.

Ташкилий ахлоқ қуйидаги 10 та изланиш соҳаларини ўз ичига олади: одамлар орасидаги муносабат, иш билан қаноатланганлик, шахс, қабул қилиш, таълим, иш усули, алоқа йўллари, илғорлик, гуруҳ динамикаси. Бу соҳадаги 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 одамларни ўзаро муносабатларини тавсияланишини англатади.

Шуни айтиш лозимки, ташкилий ахлоқ фанини катта ютуқларга эришганига қарамасдан, у ўта аниқ тўла одамни ташкилотдаги аҳволини олдиндан айтиб беролмайди. Ҳақиқатан ҳам бу каби аниқлик бўлиши ҳам мумкин эмас.

Одам ахлоқини тушуниш шундай соҳаки, ҳеч қачон уни тўла тушуниб бўлмайди. Биз ушбу йўл билан узоқ масофани босиб ўтдик, у ҳали ҳам узоқ давомли йўл бўлиб қолмоқда, уни ҳам босиб ўтишга тўғри келади.

---

[4] Robbins St. P. Organizational Behavior. /Enyle wood Cliffs. New Jersey. 1991, p. 17.

4 Б О Б

МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТАРКИБИ

4.1. ТАШКИЛИЙ ТАРКИБЛАРНИНГ МОҲИЯТИ ВА УМУМИЙ ТАВСИФИ

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

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

2. У ёки бу бошқарув таркибларнинг шаклланиши 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 қуйидаги бир қатор шартлардан келиб чиқади: корхоналарнинг мақсад ва вазифалари, ишлаб чиқариш ва бошқарув вазифалари, ички ва ташқи муҳит омиллари.

Бошқарув таркибидаги қуйидаги элементлар алоҳида ажратиб кўрсатилади: звенолар (бўғинлар), савиялар (бошқарув даражаси) ва алоқалар — горизонтал ва вертикал. Менежментнинг номлари тилга олинган ташкилий таркиб элементлари бир-бири билан ўзаро боғлангандир. Қисқача 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 горизонталликка эга.

Менежмент савиясининг бир гуруҳ бўлимларини бошқарув иерархиясида маълум даражани эгаллаш, деб қараш мумкин.

Таркиб инсон ва материаллар ресурсларини, уларнинг ўзаро муносабатларини таркибга солиб бирлаштиради. Барча таркиблар, уларнинг ўлчовларидан қатъий 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 ҳаётий ва зарур элемент ҳисобланади. Агар бу масала ривожланаётган фирма ёки корпорацияларга тегишли бўлса ҳам, қоида бўйича, бу каби корпорацияларда вазифа бажарилишида оз бўлсада, йўлдан оғишлар юз берса олий менежмент бошқарув таркибини қайта ташкил қилиш масаласи ечилади.

Ғарбий менежментнинг ташкилий ахлоқ нуқтаи назарига асосланган назариясида фирманинг таркибига муҳим омил сифатида қаралади ва барча жамоа ёки унинг ҳар бир аъзосининг ахлоқи алоҳида кўриб чиқилади. Бу назарда ташкилий таркибга қуйидаги бошқарув тушунчалари киритилади: жавобгарлик ва ҳуқуқга эгалик нисбати, ҳуқуқга 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 ҳақида алоҳида сўз боради: У қандай мақсадларга хизмат қилади ва қандай бошқарув жараёнларини амалга оширади?

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

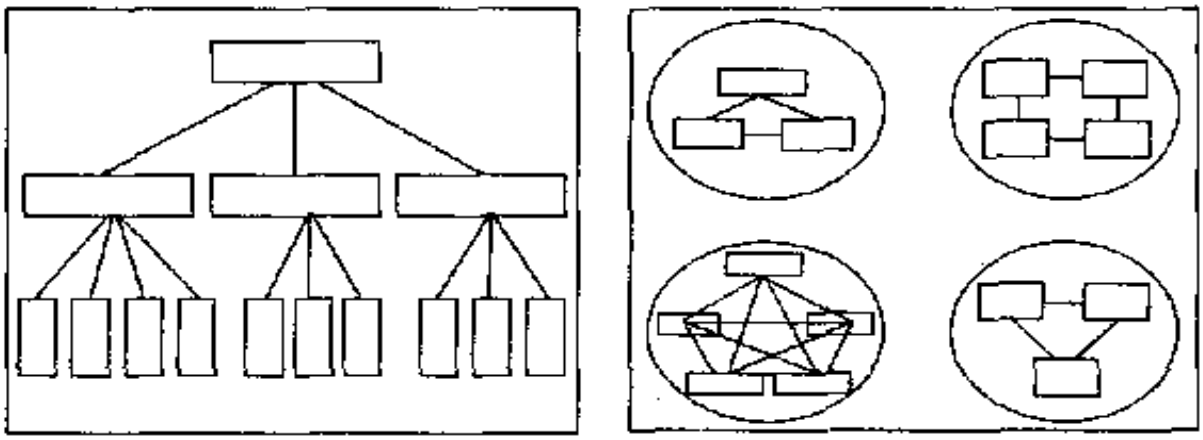
1. Фирманинг ташкилий таркиби менежментнинг барча вазифаларини мувофиқлашувини таъминлайди.
2. Ташкилий таркиб бошқарув савиясининг ҳуқуқ ва жавобгарликларини аниқ белгилайди.
3. Ташкилий таркибга фирманинг самарали фаолияти, унинг давомий ривожланиши бевосита бошлиқнинг вазифасидир.

4. Фирмада қабул қилинган тартиб хизматчиларининг ташкилий ахлоқларини белгилайди, шу билан менежментнинг услуби ва жамоанинг сифатини аниқлайди.

Ташкилий таркиблар кўп сонли тур ва шаклларга эга.

2-чизма

МЕХАНИК ТАРКИБ **ОРГАНИК ТАРКИБ**



— Горизонтал туркумланишининг юқори даражали босқичи.
— Мустаҳкам муносабатларга кўра алоқа.
— Чекланган мажбуриятлар.
— Расмиятчиликнинг юқори даражаси.
— Расмийлашган алоқа йўлларининг шакллари.
— Марказлашган қарор қабул қилиш.
— Тенгсиз тақсимланишининг қуйи босқичи (вертикал ва горизонтал бўйича) ҳамкорлик.
— Соддалиштирилган мажбуриятлар (зарурати бўлган сари).
— Шаклланишнинг қуйи 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 бир қарор ва ваколатлари тақсимлаш йўли билан танланган ва ўрнатилган асосий таркибидир.

Норасмий таркиб — бу қарор ва буйруқларга бўй-

сунмайди. Унинг жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлари, (дунёга келади) уларнинг дунёқарашларининг 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 турига мукаммалроқ тўхталиб ўтамиз. Бошқарувнинг механик ва ташкилий таркиби мавжуд. Ҳар хил даражадаги аниқланган барча маълум бошқарув таркибларнинг келтирилган номи 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 хил турдаги бошқарув фаолиятини бир текис тақсимламаслик даражасини билдиради, шу жумладан, унинг вазифаларини ҳам. Нотекис тақсимланиш қанчалик юқори даражада бўлса, фирманинг ташкилий таркиби шунчалик мураккаб бўлади.

Иккинчи қисм — *расмиятчилик* — бошқарув қоида ва муолажаларининг бир турдаги даражаси билан аниқланади. Таркиб шунчалик расмийлашган бўлади, қачонки унда юқорида ўрнатилган кўп сонли қоида ва муолажалар ҳукм 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 турлитуман маълум бошқарув таркибини юзага келтиради. Масалан, катта корпорацияда мураккабликни эркин кўринишига эга бўлган таркиб ёки бошқарувнинг қаттиқ шакли бўлиши мумкин (марказлашувининг 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 гуруҳга бўлинади — механик ва органик таркибга.

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

Органик таркиб — айниқса, оддийроқ, кенг ахборот тармоғига 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 бошқарувининг эгилувчан ва кўникувчан шаклидир. Унинг учун бошқарувни кам сонли савияси, қоидалар 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 таркиб учун яна бир термин (атама) мавжуд — бу *бюрократиклик.* Табиийки, у ўзига тўла тўплам, салбий тавсифларни ўз ичига олмайди. Маълумки немец социологи М. Вебер ўз қўлёзмаларини менежментнинг бу моделига бағишлаган. (XX аср бошларида), чунки у буни мукаммал деб ҳисоблаган эди. У қуйидаги 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

бўйсунищи, аниқ белгиланган мажбуриятлар ва жавобгарликлар, ўрнатилган тартиб ва муолажалар тизимининг муносабатларини эгасизлантирмоқ, хизмат зинасидан хизматчининг малака асосида кўтарилиши, ҳокимликнинг марказлашиши, ёзма ҳисоботлар. Кўриниб турибдики, ташкилотни бюрократик таркибининг ҳамма белгилари юқорида келтирилган бошқарувнинг механик таркибининг тавсифига тўғри келади. Менежментда бу модел ярим асрдан кўп даврида устуворлик қилиб келган. Яқин-яқинларгача, кенг тарқалган фирмаларнинг ташкилий таркиб турларини кўп ёки оз даражада у ўзида бирлаштирган: *вазифавий, мунтазам, мунтазам-штабли, дивизионал*. Бу таркиблар жамиятнинг индустриал тараққиётини жонлантириб кўрсатади.

Аммо сўнгги икки ўн йилликда тараққий топган давлатларни жамоат ишлаб чиқаришлари янги, ахборотли босқичга қадам қўйди ва Ғарб менежменти ўз таркибини сезиларли даражада қайта қура бошлади, бу каби қайта қуришлар сифат тавсифига эгадирлар. Кўплаб фирма ва корпорациялар кучайиб кетган рақобат кураши шароитида яшаш қобилиятини сақлаб қолиш учун ўз стратегиясини ва таркибини ўзгартирадилар. Кўпроқ диққат-эътиборга органик таркиб тўғри эгалик қилмоқда. Бу матрик, дастурли — мақсадли, лойиҳали, янги бошқарув моделлари — венчурли, инновацион, бригадали ва бошқалар. Ҳар икки турдаги ташкилий таркибни таҳлилига натижа ясаб, яъни механик ва органик таркибларини битта энг муҳим бўлиниш номида акс этган асосини ажратиб кўрсатиш мумкин, — бу уларнинг ҳаракат принципи (қоидаси)дир. Механик таркиблар яхши ишлаётган машинадаги механизмга ўхшаб ишлайди. Бошқа турдаги таркиб, «органик» деган номини тирик материя клетка фаолиятига ўхшашлигидир. Машинанинг иши қанчалик самарали бўлмасин, тирик клетка фаолияти ҳеч қандай гумон йўққи, маҳсулдордир. Шунинг учун органик таркибларни фирма фаолиятига киргизиш муаммоларига замонавий менежерлар катта эътибор қаратмоқдалар. Бошқаруви норасмий таркибга эга ташкилотлар ўз хизматчиларига 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. Вазифалари ва дивизионал таркиблар

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

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 соҳадаги мутахассис ишини олий раҳбарликка қараганда яхши бажаради.
2. Вазифавий соҳаларнинг мувофиқлашувини яхшилайди. Хизматчилар бу тизимда яхши кўникадилар.
3. Ҳаракатларнинг такрорланишини 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 узоқ 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 ўзларининг маънавий томонларига қараб ҳар турли

3-чизма

Менежментнинг ташкилий таркиблари турлари



4-чизма

Фирманинг вазифавий таркиби



5-чизма

Университетнинг вазифавий таркиби



бўлишлари мумкин. Бу қуйидаги келтирилган иккита чизмада оддий вазифа бажарувчи таркибларда — фирмада ва универмагда яхши ифодаланган.

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 турдаги таркибда қуйидаги учта белги асосида келиб чиқади, яъни: маҳсулот, харидорлар гуруҳи ва географик регион бўйича. Бу бўлимлар гўёки мустақил ташкилотлар каби ҳаракат қилади ва фақатгина марказий бошқарув идорага ёки бош фирмага, корпорацияга буйсунади.

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

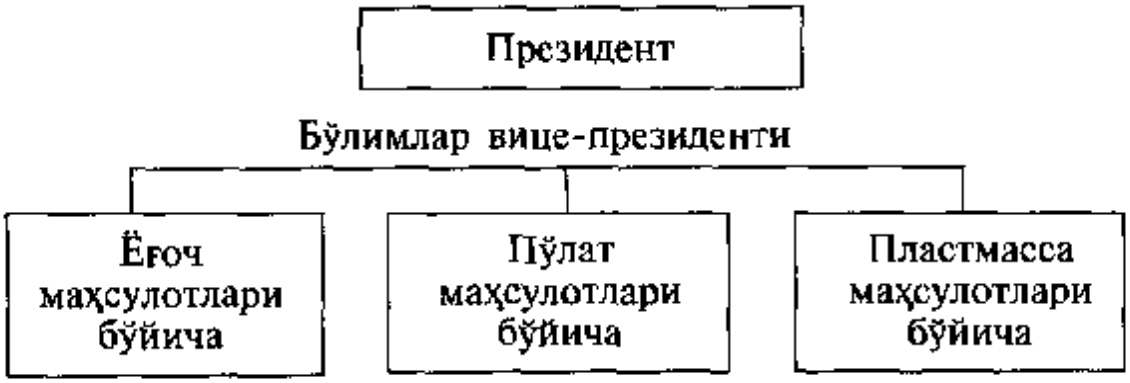
Дивизионал маҳсулот таркибининг зарурати йирик

фирма ва корпорацияларнинг ўсиши, уларни янги ишлаб чиқариш эскиларидан фарқли соҳаларига кириб бориши ҳисобига келиб чиқади.

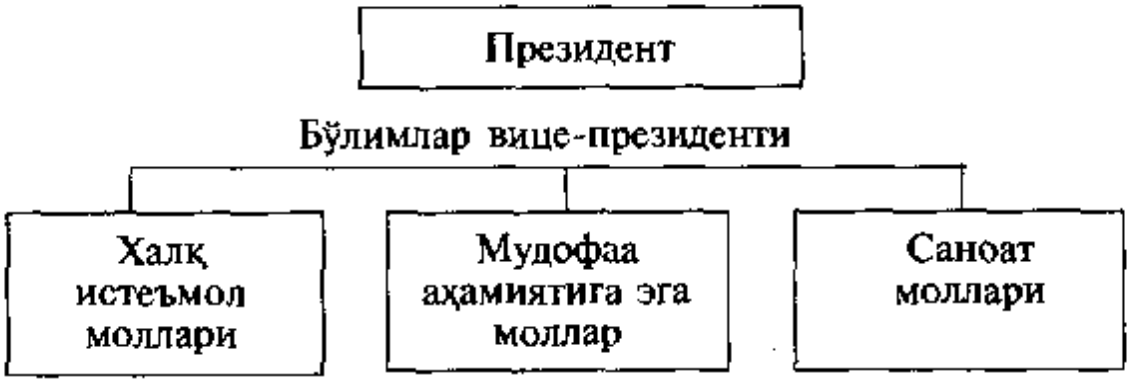
6-чизма

Дивизионал таркиблари тури

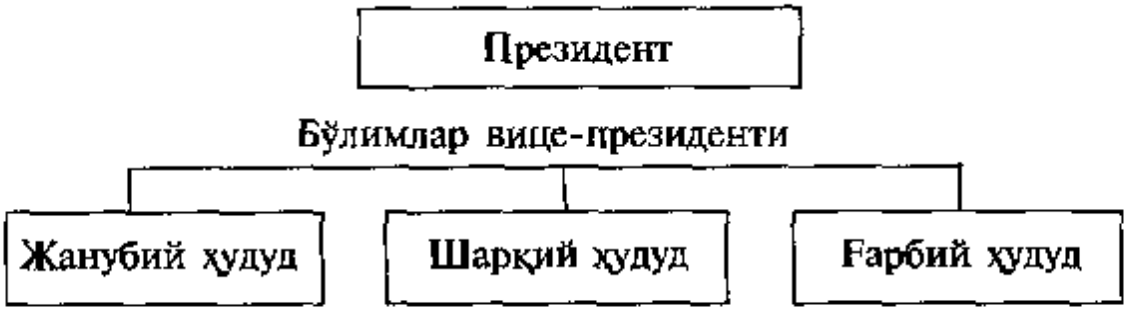
Маҳсулот таркиби



Харидорга мўлжалланган таркиб



Ҳудудий 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 унинг олдида ҳисобот берадилар.

Истеъмолчига мўлжалланган ташкилий таркиб бир неча бўлимлардан ташкил топган, уларнинг ҳар бири маълум тоифадаги 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.

Ҳудудий дивизионал таркиблар худди озиқ-овқат таркиби каби корпорацияларни ўсиши, уларнинг таъсирини давлатимиз ичидаги кенг ҳудудларга ва хорижга тарқалиши билан бевосита боғлиқдир.

Амалда масалан барча трансмиллий компаниялар ўз таркибларида ҳудудий бўлинмаларга эга. Бу каби бўлинмалар энг катта ёки жуда кичик бўлишлари мумкин. Шунга қарамасдан уларнинг эркинлик моҳияти сақланиб қолади.

Аниқ турдаги дивизионал таркибни танлаб олиш (маҳсулот бўйича, харидор ёки жуғрофик принцип бўйича) қайси омил фирма учун (муҳимроқлигига), унинг стратегик режаларини амалга оширишда муҳимроқлигига боғлиқ.

Дивизионал таркибнинг устуворлиги:

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

Дивизионал таркибнинг камчиликлари:

1. Фаолият ишини қайталанишининг (такрорланиши) ўрни борлиги. Бу бўлимлар орасидаги ахборот алоқасини бўшлиги ҳисобига.
2. Ҳар хил бўлим мутахассисларини ўзига етарли муносабатда эмаслиги.
3. Бош корхона билан заиф алоқа боғланганлиги, бунинг ҳисобига бош фирма уларнинг фаолиятини тез-тез назорат қила олмаслиги, бу эса кўриладиган зарарнинг кўпайишига олиб келиши мумкин:

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

4.2.2. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиб

Мунтазам таркиб.

Агар юқорида кўриб чиқилган вазифавий ва дивизионал таркиблар *департаментацияга*, яъни горизонтал бўйича бўлинишга асосланган бўлса, унда мунтазам таркиб менежментни горизонтал ўқи бўйича бўлишга асосланган. Мунтазам таркиб, шу каби номга ҳам эгаки, унинг барча элементлари горизонтал бўйсуниш бўйлаб жойлашган, яъни энг юқори савиядан то қуйисигача. Ҳар бир бошқарув савияси юқорирокда турганига бўйсунади.

Мунтазам таркиб ўз навбатида икки турга эга: *ясси* (инглиз тилидаги «Flat» — ясси сўзидан келиб чиққан) ва *кўп савияли* (инглиз тилидан «Tall» — юқоридаги маънони билдиради).

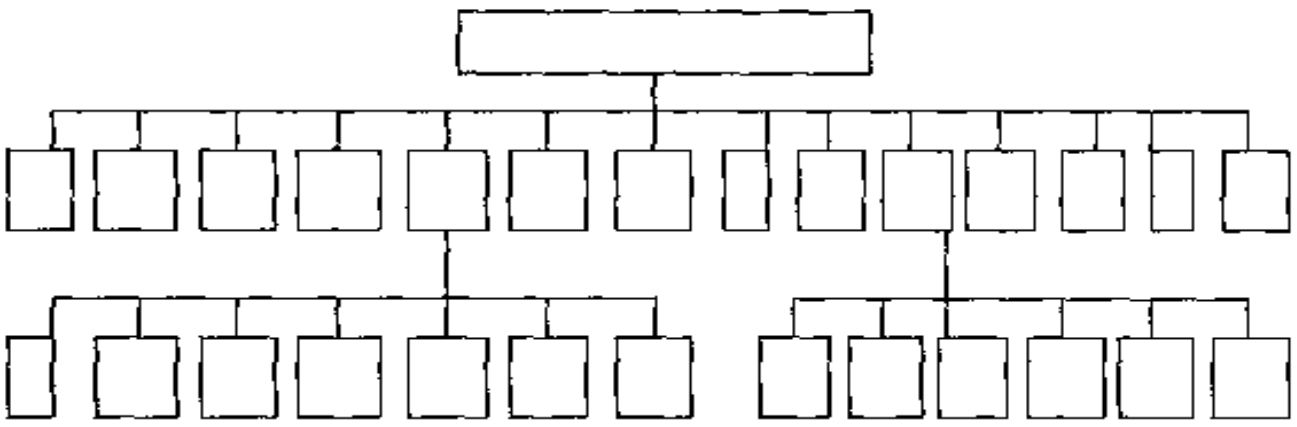
Мунтазам ясси таркиб оз (2 х 3) савияга эга ва катта сондаги ишловчилар битта раҳбарга бўйсунади. У шакл бўйича оддий ҳисобланади.

Мунтазам кўп савияли таркиб қуйи бошқарилиш меъёрига эга, яъни унча катта сонда бўлмаган хизматчилар битта раҳбарга бўйсунади. Бу каби таркиб шакл бўйича мураккаброқдир. Бу қуйидаги берилган чизмада яққол кўриниб турибди. Иккита, бир хил сондаги (29 та одам) хизматчига эга бўла туриб, ҳар хил турдаги ташкилий таркиб ва бошқарув ҳам турли сондаги савияларга эга. Биринчисидан — 3 та, иккинчисидан — 7 та.

7-чизма

Ясси таркибдаги бошқарув

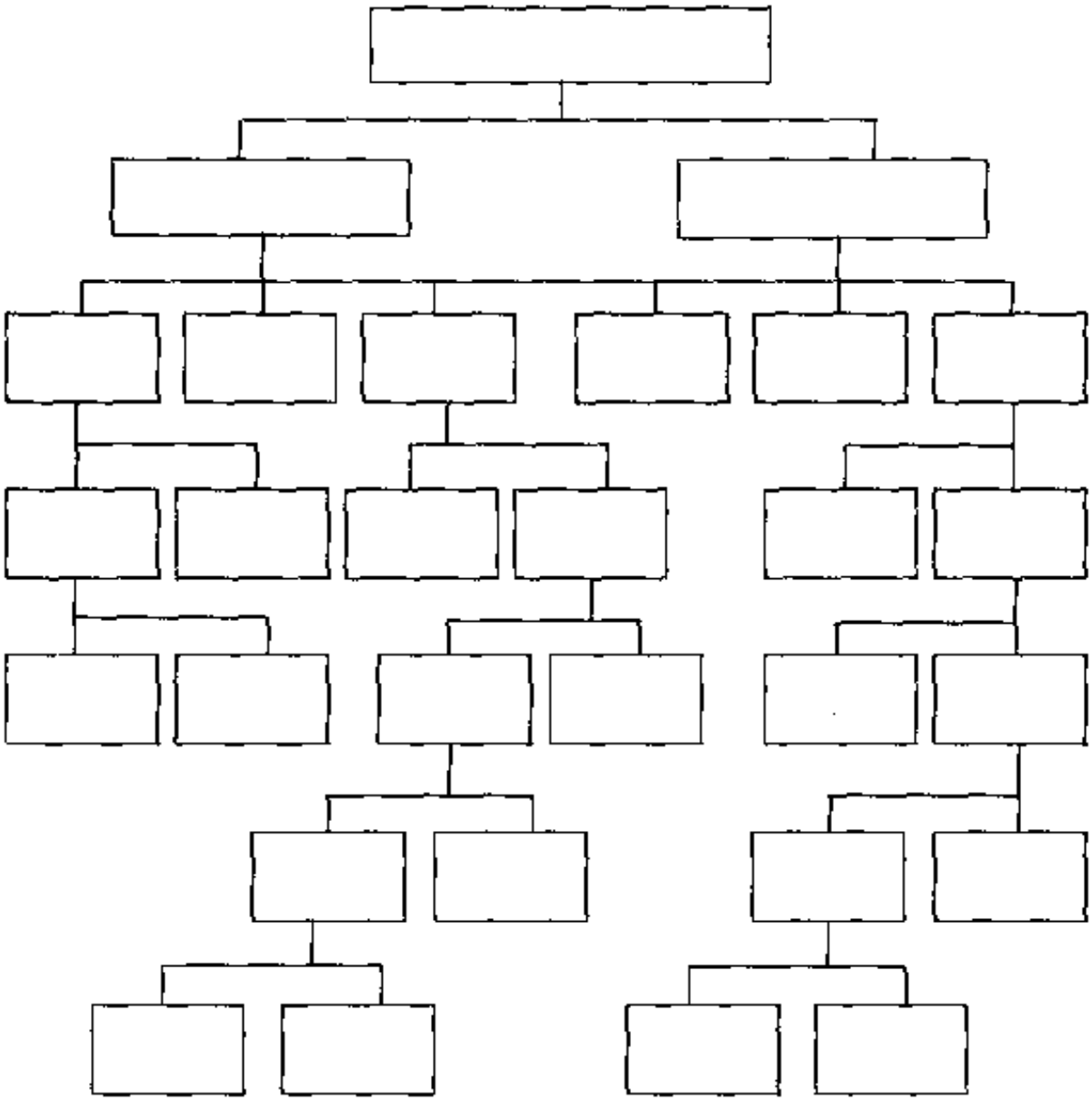
(29 та хизматга; учта бошқарув савияси)



8-чизма

Кўп савияли (юқори) таркиб

(29 та хизматчи, 7 та бошқарув савияси)



Ясси таркибнинг устуворлиги унинг оддийлигида. Аммо иккинчи турдаги таркибда, қоида бўйича, меҳнат самараси юқорироқ. Буни раҳбарлар ва қўл остидагилар орасида ўзаро яқинроқ муносабатни борлиги билан ва уларни ўз меҳнат маҳсулотидан тўла қониққанлиги 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 ходимларига зарурият туғилади. Булар пре-

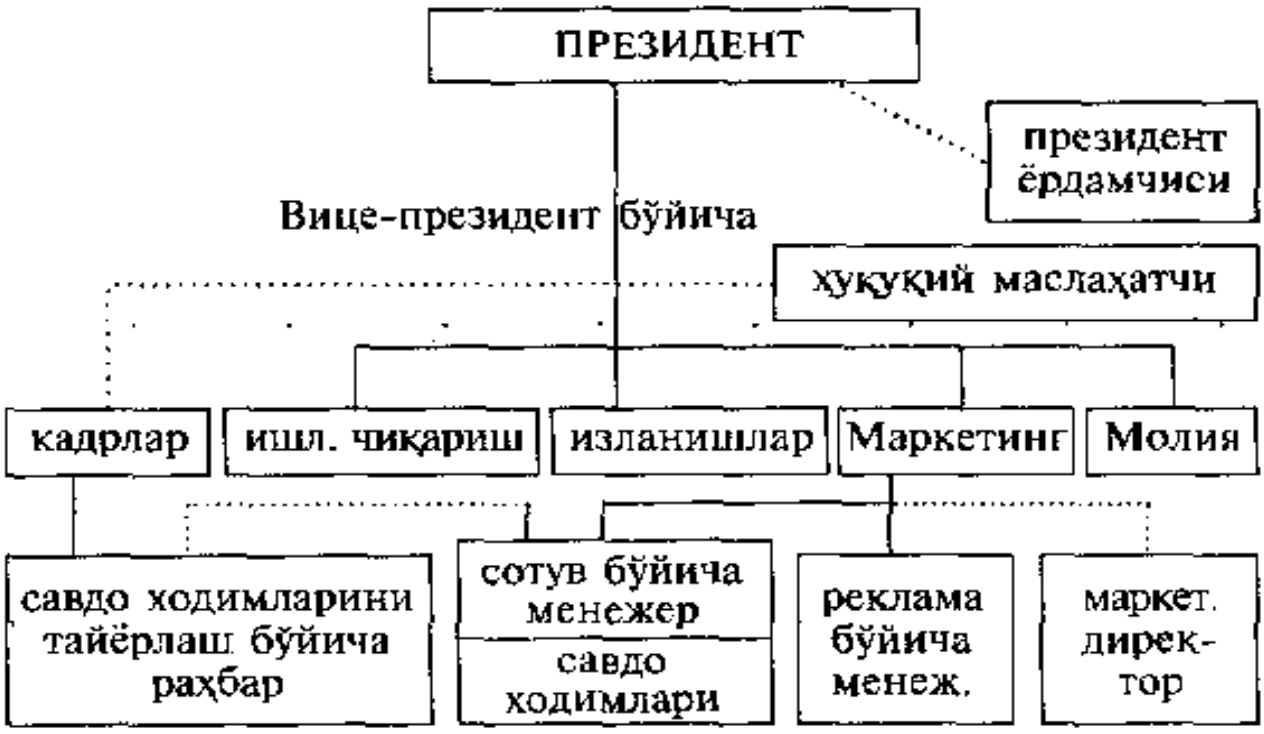
зидент қошидаги — маслаҳатчилар, референтлар, юридик хизматлар, маркетинг соҳасидаги изланувчи мутахассислар, меҳнатни ҳимоя қилувчи хизмат, мустақил назорат идораларидир. Агар улар фирма ишига аралашмасалар унда унинг таркиби мунтазам — штабли бўлади (инглиз тилидаги «Staff» сўзидан келиб чиққан). Бу каби штабларга зарурият ташкилотнинг вазифасини мураккаблашишини ошиши эвазига пайдо бўлади. Шундай қилиб, фирманинг мутазам раҳбарларига ҳам қўшимча бўлади.

Мунтазам ва штабли бўлинмалар орасидаги ўзаро муносабатлар мураккаб ва қоида бўйича ҳамма вақт ҳам дўстона бўлавермайди. Улар ҳам, булар ҳам ўзларининг устуворлигини ҳимоя қилишга уринадилар. Бунинг оқибатида эса, бундай муносабатлар жиддий жанжалга ҳам олиб келади. Штаб бўлим менежерлари ўзларини бироз малакалироқ мутахассис, мунтазам раҳбарларга кўрсатма беришга ҳуқуқли деб ҳисоблайдилар. Кейинги мансабдагилари эса, умумий ҳуқуқларини ҳимоя қилишга уринадилар.

Ғарб менежментининг баъзи бир назариячилари бу икки турдаги менежерлик корпусини бир ташкилот ичидаги иккита алоҳида ижтимоий гуруҳ деб қарайдилар, шу билан бирга штабчилар ўзларини юқори табақа эгалари деб ҳисоблайдилар.

9-чизма

Фирманинг мунтазам-штабли озиқ-овқат таркиби



Мунтазам алоқалар:_____

Штаб алоқалари:_____

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

4.2.3. Лойиҳали 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, қоидалар, буйруқлар юқоридан пастга тушади.

Йирик бюрократик ташкилотда, бўлим бошлиғи кўп мажбуриятларга эга, у бир вақтнинг ўзида бир неча иш ва лойиҳа учун жавоб беради. Агар унинг хизматчилари томонидан бажарилаётган лойиҳалари унча катта бўлмаса ва уларнинг ҳар бири катта сарф-харажатни талаб қилмаса, унда бўлим бошлиғи умумий раҳбарликни уддалай олади. Агар сўз йирик лойиҳалар тўғрисида кетса ва уларни амалга ошиши катта материал ва одам ресурсларини талаб қилса, у ҳолда бу лойиҳага раҳбарлик қилиш учун махсус бошқарув таркибни бунёд этиш зарурати туғилади. Бундай таркиб лойиҳа номини олади. Шунингдек, у *дастурли-мақсадли,* деб айтилиши мумкин. Унинг яна бир тури ва тараққиёти — бу *матрицали* ёки катакли ташкилий таркибдир. Уларнинг ҳар иккаласи ҳам менежмент таркибининг иккинчи турига, яъни органик таркибига киради.

Лойиҳали (дастурли-мақсадли) таркиб.

Бу вақтинчалик ташкилотнинг аниқ масаласини ечиш учун бунёд қилинади. У вазифавий бўлинманинг ичида ташкил қилинади. Унинг аъзолари ҳар хил соҳадаги юқори малакали мутахассислардир, улар мурак-

каб лойиҳаларни амалга ошириш учун бир жойга гўпланғандирлар. Лойиҳа ниҳоясига етказилгандан кейин гуруҳ тарқатиб юборилади — бир қисм мутахассислар *ўзларининг аввалги у ёки бу иш жойларига, бошқа* бир қисми янги лойиҳа гуруҳига қўшиладилар. Бу таркибнинг хусусияти — хизматчилар бир вақтда иккита раҳбарга бўйсунадилар — лойиҳа раҳбарига ва иш доирасидаги бўлим бошлиғига. Кўпчилик фирмалар бу каби таркибларга барча диққат-эътиборини ва интилишларни ўта муҳим технологиялари, маҳсулотлари ва бошқаларга тўплаш учун, яъни инновация учун қаратади. Ташкилий таркибнинг эътиборли хусусияти лойиҳа таркибида бўлиш, қоида бўйича, жамоа бўлимларида бўлганга қараганда яқин дўстона алоқа ўрнатишдан иборат. Шундай қилиб, гуруҳ ичида касбий ва инсоний муносабатларни шундай ташкил қилиш керакки, ҳар бир хизматчи энг юқори самарали ишни бажариши лозим.

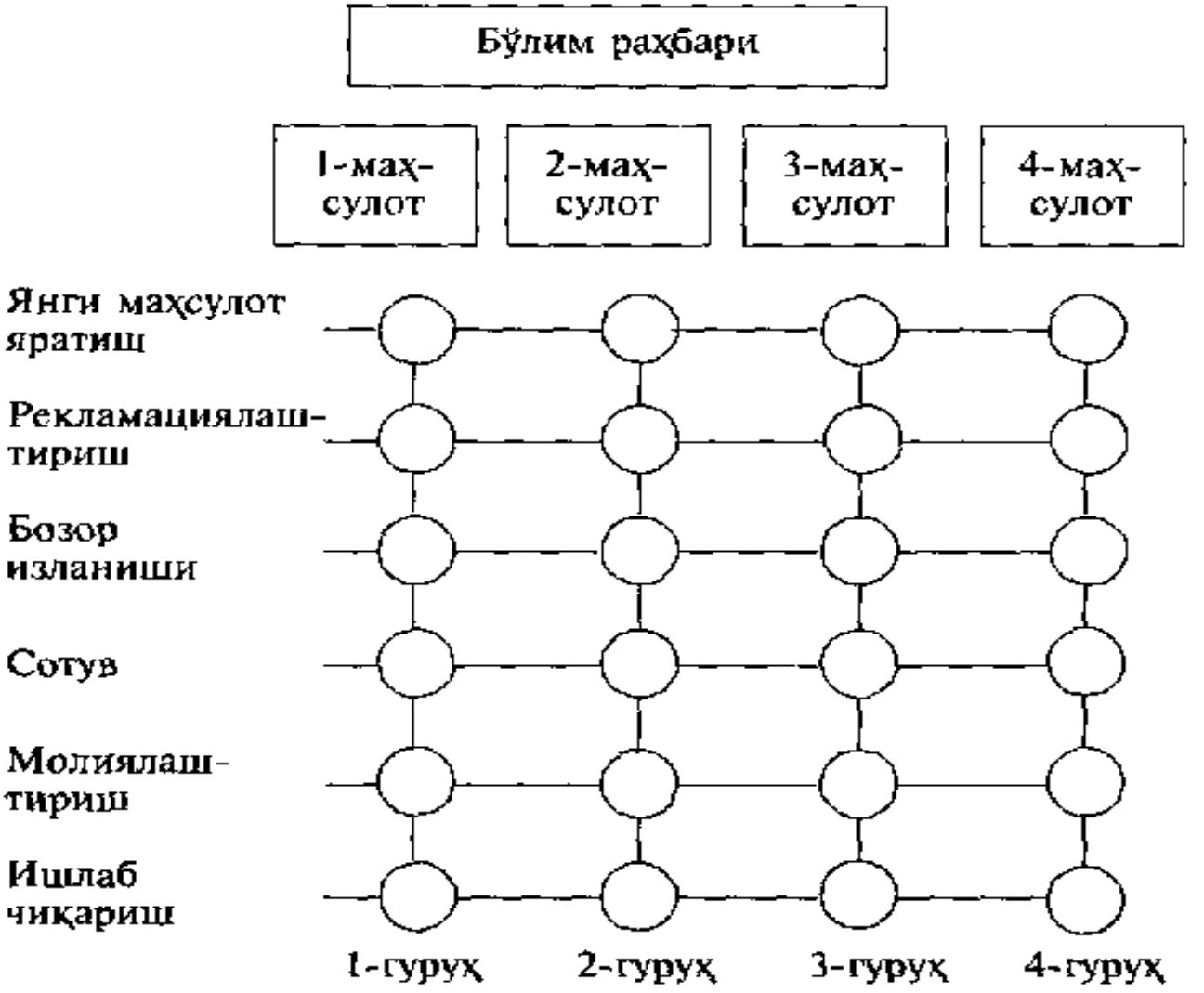
Адабиётда яна бир лойиҳа таркибининг термини учрайди — *адхократик ташкилий таркиб,* бу термин лотинча «ad.hoc» сўзидан келиб чиқиб, «махсус, фақат шу мақсад учун бунёд этилган» маънони билдиради.

Адхократик гуруҳларининг бунёд этилиш ва номланиш тарихи Иккинчи Жаҳон уруши даврига тўғри келади, чунки у даврда мураккаб ҳарбий лойиҳаларни *имкони борича қисқа муддатда ишларни юқори даражадаги* махфийлик билан амалга ошириш зарурати пайдо бўлган эди. Бундай таркибга мисол қилиб, бу бир гуруҳ америкалик олимларнинг Иккинчи Жаҳон уруши даврида атом бомбасини бунёд этиш лойиҳаси остидаги ишини келтириш мумкин. Бу гуруҳ жамиятдан ажратилиб қўйилган бўлиб, саҳрога етиб бориш йўли қийин бўлган жойда таркиб топган эди ва лойиҳа 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.

Лойиҳа таркибларини ичида кенг тарқалган ва тараққий топган шакл — бу матрицали таркибдир. У икки хил департаментликнинг (вазифа бўйича ва маҳсулот бўйича) бирлашганлигидан ташкил топган. Матрицали таркиб 50—60-йилларда унчалик катта бўлмаган АҚШнинг авиакосмик компанияларида пайдо бўлган.

10-чизма



Улар ўта кичик бўлганликлари сабабли соф лойиҳа (жуда қимматбаҳо) таркибини самарали ишлатиш имкони бўлмаган. «Женерал Электрик» ва «Шелл Ойл» корпорацияларида лойиҳа таркибини вазифавий таркибига қўшимча интилишлар ва тажрибалар ўтказилди. Пайдо бўлган чизма матрица кўринишига эга бўлиб, бир неча катаклардан иборат эди. Шу сабабли бир қатор изланувчилар 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 гуруҳ хизматчилари бир қатор маҳсулотни бунёд этиш, ишлаб чиқариш ва сотишгача бўлган вазифаларни бажарадилар. Чизмада бу турдаги фаолиятлар доирачалар орасидаги чизиқлар билан ифодаланган.

Матрицали таркибда иккита бўйсуниш кўзда тутилган: бўлим бошлиғи (вазифавий йўналиш) ва лойиҳа раҳбари (инглиз тилида «product manager», яъни маҳсулот бўйича менежер). Охиргиси лойиҳа бўйича фаолиятларини бирлашишига, лойиҳа стратегияси ва иш натижаларига жавоб беради. Уларнинг ихтиёрига молиявий ресурслар берилади. Вазифавий бўлим бошлиғи ишни ташкил қилишда қатнашади, ишни кетишини ва бажарилиш муҳлатларини 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 кўникиш имконини беради.

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

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

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

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

Шу билан бирга матрицали таркиб камчиликларга ҳам эга: бу деярли мураккаб таркиб бўлиб ҳар турдаги келишмовчилик вазиятларини юзага келтириш мумкин, агар унда ҳақиқий 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, уларга бўлган муносабатни кейинги пайтлар қайта кўриб чиқишга ундади.

Тараққий топган давлатларда менежмент янги ва оддийроқ ташкилий таркибларни изламоқда.

Лойиҳа 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 лойиҳа 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. Лойиҳа устида ишловчи гуруҳнинг вақти чекланган. Маҳсулот сериялаб (гуруҳлаб) ишлаб чиқаришга берилганидан кейин, у олдий вазифавий бўлимга ўтказилади.

4. Муаммони ечиш — гуруҳ аъзоларини умумий ҳаракати 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 ҳаётга жалб этилгандан кейин, жуда тез моделга айланади ва кенг миқёсда ишлатиш учун ягона нусха бўлиб қолади. Иккинчидан, сўз кетаётган таркиблар асосан лойиҳа ва матрицали таркибларнинг тараққиёти ва бошқача кўриниши бўлиб, уларнинг ижобий томонларини ўз ичига олган. Бу икки турдаги таркибнинг янги замонавий шакллари ҳаётга, бошқарувнинг мақбул вариантларини аниқ шароит асосида изланиши ҳисобига кириб келган. Бу шароитларга фирманинг мақсадли стратегияси, фирманинг ўлчами, ишлаётган маҳсулотнинг тури, ишлаб чиқариш тавсифи (серияси ёки оммавий), жуғрофик жойланиши, сиёсий ва жамият омиллари киради.

4.3.1. Гуруҳли (бригадали) ташкилий таркиб

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

Бригадани ташкил этилиш шакли асосан ишлаб чиқаришга тааллуқлидир. У ўзини ишчи марказ қилиб,

«катакли» таркибдан ташкил топган. Оддий ишлаб чиқариш марказида иш конвейер режимида (тартибида), вазифавий меҳнат тақсимида тайёрлаш, ишлов бериш, йиғиш, синов ишлари ва бошқалар) бажарилади. Асосан ҳар бир ишчи ўз ихтисослиги бўйича бир ёки икки хилдаги 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 охиригача қатнашади, у маҳсулотни ўзининг шахсий меҳнатининг натижаси деб билади, ишловчи ҳар хил касб ва билимларни эгаллайди, чунки бусиз у бригада учун фойдали бўлолмайди. Бу таркибда вазифавий таркибга қараганда унчалик қаттиқ чекланишлар бўлмайди.

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

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

Менежмент амалиётида япон сифат тўгараклари маълум. Бу ишнинг бригадали шакли бўлиб бу фақат маҳсулот ишлаб чиқарилишига бўйсуниши бўлмай, балки унинг сифат ғоясига, маҳсулотнинг юқори даражадаги истеъмол хусусиятига ҳам бўйсунишдир.

Гуруҳлар оз вақт ичида ишларни яхши бажариш усуллари муҳокама қилинади, унинг барча аъзолари ўзларининг ихтировий ташаббуслари учун рағбатлантириладилар. Бу каби мулоҳазалар фақат иш вақтида ўтказилмай, балки дам олиш соатларида ҳам ўтказилиши мумкин, бу эса дўстона алоқаларни янада мустаҳкамлайди.

Гуруҳли ташкилий марказларнниг бир тури бўлиб бизнес-марказ ҳисобланади. У кўпроқ америка корпорацияларида ишлатилади. Масалан: «IBM», «Женерал Моторс» ва бошқалар. Қоида бўйича бу намойишларда

7 дан 25 тагача одам лойиҳа гуруҳининг қоидаси бўйича ишлайди, улар қўйилган мақсадга эришиш учун тўла жавобгардирлар, лойиҳа учун ажратилган маблағни ўз хоҳишлари бўйича ишлатадилар. Буларнинг мақсади ва натижаси — фойда олишдир.

4.3.2. Бозор принципларига оид ташкилий таркиб

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

4.3.3. Фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар

Венчур ташкилотлари.

Лойиҳали (дастурли, мақсадли) ташкилий таркибнинг замонавий ўзгарган тури бу *венчурли* ва *инновацион таркибларидир*. Бу хилдаги иккала ном ҳам маълум даражада бир-бири билан синонимдир. Инглиз сўзи «*venture*» — таваккалли иш, таваккалли корхона маъноларини билдиради. Қоида бўйича таваккалли иш бизнесда инновациялар ишланиши, яъни принципиал янги технологиялар, товарлар ёки хизматлар билан ўзаро боғлиқ.

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

Фирмада венчурли бўлимнинг тузилиши ва ҳаракат қоидаси худди эркин венчур корхонага ўхшашдир. Малумки, венчурлар кичик бизнесни ривожланишига тааллуқлидир. Уларнинг тавсифли хусусиятларига қуйидагилар киради:

1. Бу таваккал бизнес, яъни бу тадбир ўта янги, аввал ҳеч ким томонидан ишланмаган (инновацион) объектни танлайди ва ўз капиталини ёки қарзга олин-

ган молиявий воситаларни ишлатишни тавакқал қилиб сарфлайди. Агар муваффақиятга эришса, тадбиркор катта ўлчамдаги ўта юқори даражадаги даромадга эга бўлади.

2. Илмга бой венчур ўз фирмасига лойиҳани ишлаш ва маҳсулот чиқаришни тайёрлашга катта фирмаларнинг вазифавий бўлимларига қараганда 1/3 ёки 2/3 марта тезроқ амалга оширишга эга бўлади.

Буни иккита сабаб билан тушунтириш мумкин: унинг кичик жамоаси фаолиятининг диққат-эътиборини йиғилганлиги ва йўналишни тўғри танланганлиги ва бу каби ташкилотларни инновацион объектни танлашда ўзига хос ёндашувининг мавжудлигидир. Венчур фирмасида қоидага асосан, лойиҳаларнинг ижобий натижаларини тез боришига қараб танланади. Ҳамма рационалликка ва пировард натижадаги маҳсулотга бўйсунади. Венчур шиорларининг биттаси «Агар сен бугун йирик муаммони ечишга тайёр бўлмасанг, унда ҳозирги кунда қўлингдан келадиган масалани еч».

3. Венчур фирмаси барча кичик 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 қуйидаги аломатларидир: (раҳбар, менежер): ишбилармонлик, интилувчанлик, мардлик, тавакқалчилик, 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 лойиҳаларни бажариш учун раҳбарлар шартнома ва буюртмалар тузадилар, молиявий ёрдамлар кўрсатишади. Иккинчи йўл эса венчур гуруҳининг ижобий тажрибасини ўтказиш ва фирма ичида керакли инновация бўлинмаларини яратишдан иборат.

Инновацион (венчур) фирма ичидаги бўлинмаларнинг турлари.

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

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

1. *Янги маҳсулотнинг яратувчи бўлим* (янги технологияли) моҳиятига кўра лойиҳа-маҳсулот таркибидир. Бўлим фирма учун стратегик аҳамиятга эга янгиликларни яратиш ва киритиш учун бунёд этилади.

Расман 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 боғликдир. Унинг устида муваффақиятли иш бажариш учун технологик, конструкторлик ва бошқа турдаги хизматлар туради. Шундай қилиб, янгилик яратиш ва уни амалда қўллаш фирма бошқаруви тизимида интеграция қилинади. Табиийки, фаолиятнинг янги, ташаббусли туринининг бунёд бўлиши ташкилотга сезиларли таъсир кўрсатади. Унинг аъзоларини ахлоқидаги ўзгаришларни келтириб чиқаради.

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

Корпорациянинг олий менежментини тараққиётига шундай инновациялар киради ки, уларнинг аҳамияти ҳали унчалик катта эмас, аммо улар фирмага келажакда фойда келтириши мумкин. Бу ҳолларда тавакқалчилик ташаббусига эга бўлган микробўлимлар бунёд этилади. Уларда ишловчилар кўпчиликни ташкил қилмай, 2—5 нафардан ортиқ бўлмайди. Ушбу гуруҳ изланувчилари катта даражадаги эркинликка эга эмаслар. Улар ажратилган бюджетдан четга чиқмаслик ва ўрнатилган муҳлатда илмий ишлаб чиқиш учун мажбурдирлар.

Агар киритилаётган янгилик катта кўламга эга бўлса,

у ҳолда фирма раҳбарияти инновацион бўлимларининг фаолиятини 5 йилдан 15 йилгача бўлган муҳлатга режалаштириб, уни бунёд этишга киришади.

Ташкилот менежменти инновацияни диққат-эътиборсиз қолдирмайди ва улар фирма стратегик аҳамиятга эга бўлмаган тақдирда 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-вазифавий бўлимлар ва бошқа хизматлар билан ўзаро алоқасини боғлаши учун фирмада тез-тез воситачи марказлар бунёд этилиб туради. Бу экспертларнинг эркин гуруҳларидир. Улар бир томондан бунёд этилаётган маҳсулот хусусиятларини, бошқа томондан эса, унинг истеъмолчи ёки ишлатувчиси ҳақидаги аниқ маълумотларга эга бўлишига ва улар орасида ўзаро алоқаларни ўрнатилишига ёрдамлашади.

Шундай қилиб, фирмада тўла бир бойлам кўникувчи ва унинг рақобат курашида самарадорлигини мустаҳкамлиги ва турғунлигини таъмин этувчи венчурли инновацион таркиблар ҳукм 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 рўйхат таркибларининг аниқ сонини тўла қамраб олмайди. Савол туғилади: нима учун турли кўринишдаги таркиблар мавжуд? Бу саволни бошқа шаклда ҳам қўйиш мумкин. Фирмани у ёки бу таркибини танлашда қандай омиллар таъсир кўрсатади? Нима учун бир фирмада вазифавий қаттиқ таркибу, бошқаси эса ўз менежментини кўникиш, матрик, лойиҳали ёки венчурли таркибга суяниб қурадилар?

Ғарб менежменти назариясида бу каби омилларнинг учта гуруҳини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Улар қуйидаги жадвалда берилган.

3-жадвал

Ташкилий таркиб танлашда таъсир кўрсатувчи омиллар

Ички	Ташқи	Умумий
1. Мураккаблик	1. Ташкилот стратегияси	1. Ҳукмронлик ва назорат самараси
2. Расмиятчилик	2. Ташкилот ўлчами	2. Ахборот жараёнларини компьютерлаштириш.
3. Марказлаштириш	3. Технология (маҳсулот)	
4. Бошқариш меъёри	4. Ташқи муҳит	

Фирмадаги биринчи гуруҳ ўз ичига менежментнинг қуйидаги тавсифларини олади: мураккаблик, расмиятчилик, марказлашиш, бошқариш меъёри (назорат соҳаси). Таркибга таъсир этувчи иккинчи гуруҳни биз шартли равишда умумий омил деб айтамиз. Аммо биринчи гуруҳга 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 гуруҳи. Бу гуруҳдан учта элементни биз юқорида кўрдик ва шундай натижага келдикки, 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 соҳаси» тавсифлари яқинлашади.

Бошқарув меъёри деганда, битта раҳбар самарали бошқара оладиган бўғин тузумчалари сони тушунилади. Шу сон ҳақидаги саволга битта анъанавий жавоб — 5—7 нафар киши. Аммо «Бошқарув меъёри» муаммоси унчалик оддий эмас.

Назорат соҳаси нуқтаи назаридан менежментнинг классик назарияси классик вазифавий таркиб билан ўзаро боғланиши учун муҳимдир. Ҳар қандай сондаги хизматчи унга бўйсунищи ва унинг савиясининг сони-

ни кўришига боғлиқ. Қанчалик назорат меъёри кам бўлса, шунчалик бу таркибнинг савиясини сони кўп бўлади. Фараз қилишни фойдаси шундаки, назорат меъёрининг пастлиги, бу таркибдаги хизматчиларнинг самаралироқ ишлашига имкон яратади. Шу билан бирга у раҳбарлар сонини кўпайишига олиб келади ва бир оз қимматроқ туради.

Менежмент тараққиётининг ҳозирги 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 боғлиқдир. Масаланинг далилий томони ҳам ўта муҳим ҳисобланади, яъни раҳбар ва унинг қўл остидагиларни катта ва паст назорат меъёрлари таркибида ўзини қандай сезилиши ва тутиши муҳим ҳисобланади.

Ғарб менежментининг амалиётида ўтказилган махсус назорат қуйидаги боғликларни бунёд этади:

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

Хизматчиларнинг ахлоқи бир маънода эмас. У катта миқдорда инсоннинг тавсифига боғлиқ. Фаол одамлар, эркинликни севувчилар раҳбарни назоратидан узоқроқда ишлашни ёқтирадилар, яъни қаерда назорат соҳаси кенг бўлса. Шу билан бирга шундай тоифадаги 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 боғлиқ. У қанчалик юқори бўлса, шунчалик назоратни талаб қилади.

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

Иккинчи гуруҳ омиллари фирманинг ташкилий таркибини танлашда ва шакллантиришда бирламчи бўлиб хизмат қиладилар.

Менежмент назариячилари «стратегик-таркиб» муносабатларига устуворлик берадилар. Изланишлар шуни кўрсатадики, ҳозирги замон менежментида тартиб кури-

лишни энг асосийси фирманинг қуйидаги учта турдаги стратегиясини танлаб олишга боғлиқ: инновация стратегияси, харажатларни камайтириш стратегияси ёки ҳар иккала илгариги стратегияларни асосий белгиларини қамраб олувчи стратегия.

Инновацион стратегияли фирмалар органик, норасмий ва марказлашган таркибга эга. Масалан: корпорациянинг «3М» стратегияси маҳсулот қийматини пасайтиришни мўлжал қилган фирмалар механик барқарорликка эҳтиёж сезадилар.

Мисол: дунёга таниқли корпорациядан бири «Райдерз Дайджест». Фирмаларнинг учинчи тоифасига яъни аралаш таркибга эга — механик ва органик таркиблар бирлашмаси. Мисол: «IBM», «Женерал Моторс», «Крайслер» ва бошқалар.

Ташкилот ўлчамининг таркибига бунинг таъсири юқорида кўрилган таркиблар тавсифи билан боғлиқ: мураккаблик, расмийлик ва номарказлашиш. Табиийки, фараз қилинса фирма ёки корпорация бир неча юз минг хизматчиларга 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 ҳолда бошқарув марказлашган бўлади. Агар катта бўлса, олий менежмент барча турдаги назоратларни бажариши қийин, шунинг учун вакилликнинг бир қисмини қуйи 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, операцияларнинг такрорланиш даражасига ва маҳсулотни турига боғлиқ.

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

Донали товарларни ишлаш технологияси, бир неча турли туман операциялардан ташкил топган бўлса, кам-

меҳнат (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 кузатилади (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 қоидалар, кўрсатгичлар ва бошқа тавсифдаги ҳужжатлар мавжуд. Унча катта бўлмаган ишлаб чиқариш билан банд фирмаларда марказлаштириш даражаси юқоридир.

4-жадвал

Технологияни таркиб билан ва унинг тавсифи билан боғлиқлиги

	Донабай ишлаб чиқариш	Кўплаб ишлаб чиқариш	Узлуксиз ишлаб чиқариш
Таркиб тавсифи	Қуйи вертикал тақсимланиш Қуйи 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-муҳитнинг қандай таъсир кўрсатишида тўхталиб ўтамиз. Шуни аниқлаб олишимиз керакки, сиз атроф-муҳит деб нимани тушунасиз? Унинг қуйидаги тушунчаси қабул қилинган — бу таш-

килотга ҳамма томондан таъсир кўрсатувчи, аммо унинг назоратига бўйсунмайдиган муҳитдир.

Тушунчани иккинчи қисми жуда муҳим. У ташкилотнинг ички ўзгаришларига диққат қилишга чақиради, сабаб, ташқи омилларга кўникиш учун. Бу омилнинг рўйхати етарли даражада катта: истеъмолчилар, таъминловчи ташкилотлар, рақобатчилар, давлат ва ҳуқуқ хизматлари, ниҳоят, сиёсат ва жамоа ташкилотлари.

Ташқи муҳит фирмага ўзининг ўзгарувчанлиги билан таъсир кўрсатади.

Баъзи бир ташкилотлар статик шароитларда, яъни рақобчилар деярли йўқ, янги технология йўқ, давлат ва жамоа ташкилотлари томонидан деярли таъсир кўрсатилмайди. Табиийки бундай шароитларда фирма ўз таркибини қайта қуришга зарурат туғилмайди.

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

Кўпроқ тарқалган вазият: фирмалар ташқи муҳитнинг реактив-тезкор ўзгариши шароитида Фирманинг менежментни бу каби ҳолатларда 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.

«Ҳукмронлик — назорат» омили биз томондан жадвалнинг алоҳида, унинг махсус хусусияти эвазига учинчи устунига чиқарилган. Баъзи бир менежмент изланувчилари шуни таъкидлайдики, амалда фирма ёки корпорацияларнинг ташкилий таркибларини 40—50 фоизи ушбу омилга боғлиқдир. Бу ҳолатда ташкилий таркиблар фирманинг ҳукмронлиги учун ички кураш назоратида бўлади. Бу борада менежерлар фирманинг мақсади ўрнига ўз бўлимлари ёки шахсий манфаатларини кўзлаб иш кўрадилар.

Ҳукмронлик омили яна ҳам катта даражадаги олий эшелонларда пайдо бўла бошлади. Қоидага биноан, улар зарурат туғилганда эскилик тарафдорлари бўлиб, катта қийинчиликлар билан ҳукм сураётган бошқарув таркибини қайта қуришга розилик берадилар. Янгиликлар учун ташқаридан кучли турткилар ёки олий менеж-

мент катта таркибий ўзгаришларга ижобий қараши учун илғор курашчилар керак бўлади.

Фирманинг (корпорациянинг) ташкилий таркиб танлашига таъсир кўрсатувчи омиллари ҳақидаги масалага якун ясаб, улардан энг сўнгисини жадвалнинг учинчи устунида турувчисини кўриб чиқамиз. Бу ахборот жараёнларини компьютерлаштиришдир.

Ҳозирги замон ғарб бизнесининг назарияси ва амалиёти шуни кўрсатадики, компьютер техникасини кенг ишлатилиши кўникиш таркибининг ажралмас қисмидир. Бошқарувда компьютерлаштириш менежерлар ва бўлинмалар орасидаги горизонтал алоқаларни зарурий ахборотдан бевосита фойдаланиш имконига эгалиги уларнинг тараққиётига имкон яратади. Техника жиҳатидан бу шу маънони билдирадики, менежерлар ва бўлинмалар орасидаги горизонтал алоқаларни зарурий ахборотдан бевосита фойдаланиш имконига эгалиги уларнинг тараққиётига имкон яратади. Техника жиҳатидан *бу шу маънони билдирадики, менежерлар ўзларининг* шахсий компьютерлари билан бир-бирларига махсус масалаларни ечишда тез боғланадилар. Ахборотни компьютерлаштириш — бу кўникиш таркибининг бўлинмалари орасидаги алоқа усулидир: маҳсулот билан, венчурлар билан, инновация мутахассисларни бўлинмалари билан ва ҳоказолар.

Компьютерлар ва ахборотнинг компьютеризацияланганлиги менежерлик корпусининг олий звеносига пастки савияларида нималар содир бўлаётганлиги ҳақида 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 ҳозиргина* сўз кетган, *уларни* танлашга таъсир кўрсатувчи омиллар ҳақида мулоҳазаларда қўшимча фикрларини кўриб чиқамиз.

Ғарбий *адабиётда «Таркибни такомиллаштириш»* термини қоида 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 бордилар.

Бошқарув таркиб соҳасидаги 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.

Сўнгги ўн йилликда ташкилий таркибни яхлитланишини кўпайиши ҳисобига фирма ва корпорациялар узоққа чидамли бўлиб келади. Аввал улар бир неча авлодлар даврида ҳам ўзгармай қолар эди. Ҳозирда эса, ғарб бизнес изланувчилари ва амалиётчиларни таъкидлашича, компания катта қайта қуриш ишларини тамомлаши билан янгисини бошлаш зарурати туғилади.

АҚШ, Ғарбий Европа ва Шарқнинг ўртача индустриал давлатлари корпорация ва фирмалар бошқарувининг таркибини ҳар 3—5 йилда ўзгартириб турадилар. Шундай ҳолатлар маълумки, йирик фирма раҳбарлари ўзларидаги ташкилий таркибларни ошкор қилишдан шу вақтга келганда ахборотни эскириб қолишини 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. Қурамалар яратиш.
5. Келажакда бўлиши мумкин бўлган таркиблар — модулли ва атомистик ташкилотлар.

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

1. *Таркибни оддийлаштириш ҳисобига такомиллаштириш.* Бу мунтазам таркибларни бошқарув савиялари сонини камайтириш ҳисобига яссироқ таркибларга ай-

лантириш. Сўнгиси кўпроқ бошқарувни номарказлашуви ва менежменти қуйи савияларига ҳуқуқ бериши ҳисобига амалга оширилади.

Бу каби қайта қуриш қўлланмалари шунчалик каттаки, уларни тўла маънода инқилобий деб аташ мумкин. Мисол учун таниқли корпорация «Женерал Моторс»да 20-чи йилларда Альфред П. Слоун томонидан номарказлаштириш ўтказилган. Худди шу каби қайта қуришлар 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 оддийроғига алмаштириш ҳисобига амалга оширилади. Масалан баъзи бир унча катта бўлмаган фирмалар матрицали таркибда унинг мураккаблиги учун воз кечиб мунтазам вазифавий таркибга ўтмоқдалар.

Яна шуни айтиш керакки, «таркибни соддалаштириш» тушунчаси унчалик турғун эмас. У фирманинг аниқ ишлаш шароитига, ташқи, вақтинчалик, фазовий ва бошқаларига боғлиқ. Баъзи бир фирмалар учун оддий ҳисобланган таркиб бошқалар учун мураккаб бўлиши мумкин. *Битта фирма учун унинг ҳар хил* тараққиёти даврида битта таркиб оддий ёки мураккаб бўлиши мумкин. Мисол тариқасида «Женерал Моторс» фирмасини келтириш мумкин. У 1984 йилда Слоун томонидан номарказлаштирилган, сўнг 20 йил ўтгандан кейин ўзининг бир қисмини қайта ташкил қилди, ва уни марказлаштирди. Қайта ташкил қилишни ҳар хил турдаги автомобиллар чиқарувчи бўлимлар сонини бештадан учтагача камайтириш ҳисобига амалга оширди.

2. *Механик турдаги таркибни кўникиш таркибига алмаштириш.* Бу менежмент таркибини қайта қуришни кўпроқ радикал усулидир. Уни фирманинг фавқулоддаги ҳолларида, унинг ҳаётий фаолиятига хуруж қилишганда ишлатадилар. Аввал таъкидлаганимиздек, шундай қайта қуриш учун командага кучли сардор керак. Тирик инсон бўлиб Крайслер корпорациясидаги машҳур АҚШ менежери Ли Якокка ҳисобланади. У 1978 йилда компаниянинг президенти лавозимига кўтарилган.

3. *Механик таркиблар ичида ҳар хил шаклдаги органик таркибларни бунёд этиш.* Булар венчур, инновация

бўлимлар, бизнес-марказлар, бригада таркиблари, эксперт гуруҳларини ташкил қилиш керак. Тараққий топган давлатларнинг ҳозирги замон менежменти уларнинг зарурлигини ва фирманинг самарали фаолияти учун бирламчи шароит эканлигини яхши англаганлар.

Таркибни илғор усулда тузишни яна бир мисоли бу «3М» корпорациясини ташкилий таркибидир. У маҳсулот қоидаси бўйича қурилган бўлиб, бу каби ҳар бир бўлимда (венчур, марказ) маҳсулот тараққиёти ёки технологик жараённи тараққиёт топтириш учун лойиҳа гуруҳи мавжуд.

4. *Конгломерат таркибини бунёд этиш.* «Конгломерат» тушунчаси ҳар хил турдаги элементларни бирлаштирилишини билдиради.

Конгломератли таркиб бўлимлари ҳар хил белгилар билан кўрсатилган фирмаларда мавжуд бўлиши мумкин. Масалан: биттасида вазифавий таркиб ишлатилса, иккинчисида дивизионал таркиб, худди шу тамойил 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 қоида бўйича, ўзида молияга раҳбарлик қилишни сақлаб қолади.

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

5. *Модулли ва «адхократик» ташкилотлар* — булар балки келажак таркиблардир. Кўриб чиқилган менежментнинг ташкилий таркибларни қайта қуриш ва унинг тараққиётини узоқ 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 хил фикр юритадилар. Бу

ишлаб чиқаришнинг инқилобий қайта қурилиши бўлса, олимларнинг олдиндан бериладиган маълумотига қараганда, менежмент таркибида ҳам инқилобий қайта қуришни уйғотиш 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 тараққиётининг 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 мутахассислар «атомистик» тишкилотларни пайдо бўлишини башорат қиладилар, уларга тўғридан-тўғри маъмурий бўйсуниш 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 ис*теъмолчи 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 тавсифини 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 таркиб»ларни 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 тавсиф келтиринг. Зарурий чизмаларни чизинг.

4. Мунтазам таркиб ҳокимликни 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 тавсифини беринг.

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

7. Матрицали таркибни тавсифини беринг.

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

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

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

5 Б О Б
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 чиққан бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради.

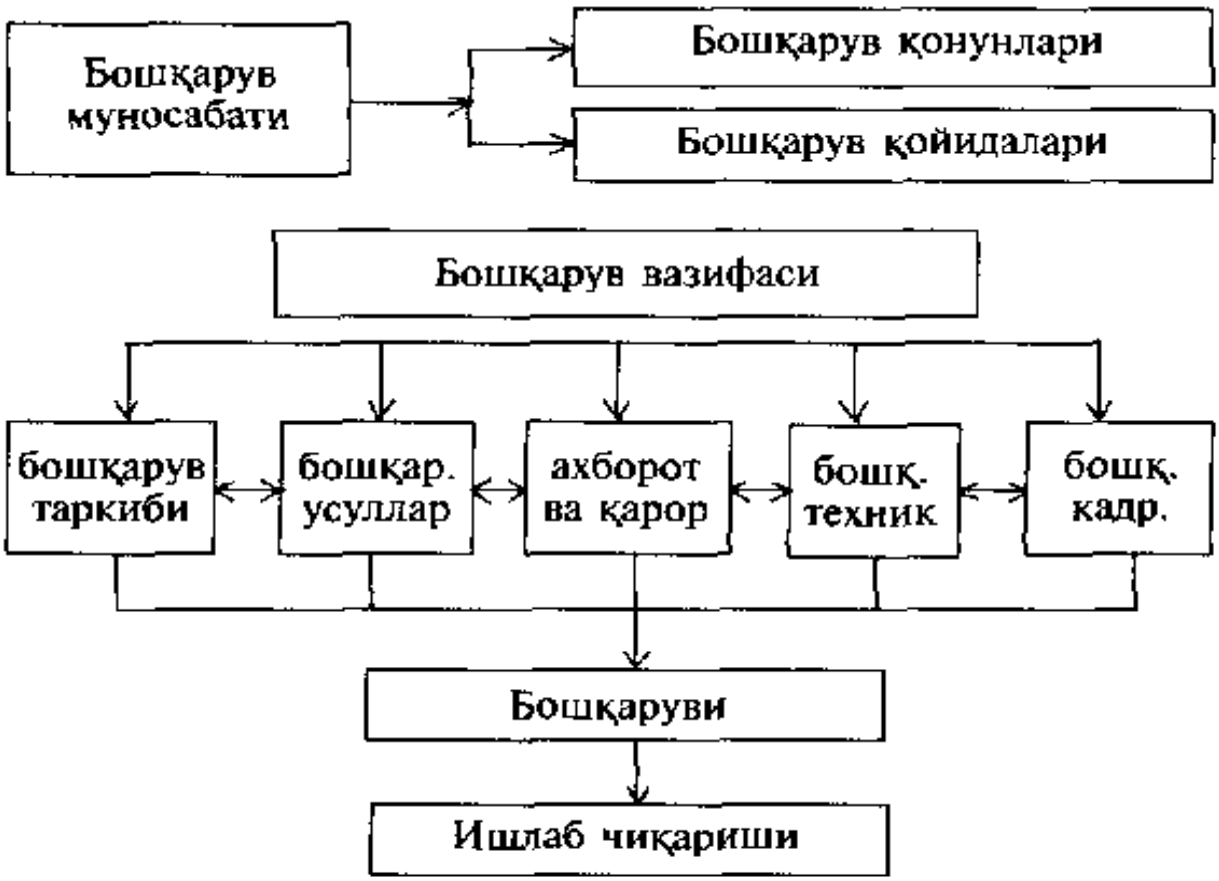
Бошқарув вазифалари — бу бирор объектга раҳбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури деб тушунилади.

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 тоифавий тўпламида вазифаларга марказий ўрин берилади. Бу қуйидаги 11-чизмада яхши намоён бўлади.

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

11-чизма

Бошқарув вазифалари



Менежментни тараққий қилишда бошқарув вазифасида бошқа вазифа рўйхатлари пайдо бўлди. Буларга қуйидаги бошқарув фаолият турлари киради: масалаларни ечиш, алоқа йўллари, баҳолаш ва бошқалар.

Ғарб менежментининг замонавий назариясида бошқарув вазифаларини тақсимлаш туркумларида иккита ёндашув мавжуд:

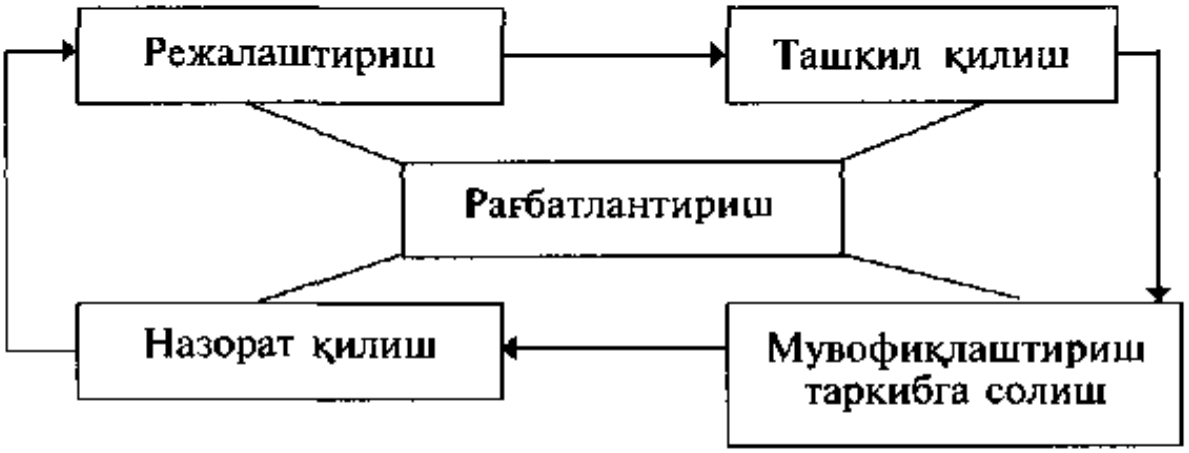
Биринчи ёндашув: бошқарувни умумий, универсал вазифаларини ажратиб кўрсатиш. Улар ҳар қандай ташкилотда бошқарув жараёнини мазмунини изҳор этади ва субъект бошқаруви уни хусусиятга боғлиқ эмас. Бу гуруҳ вазифаларига қуйидагилар киради:

— режалаштириш;
— ташкил қилиш;
— мувофиқлаштирилган ва таркибга солиш;
— назорат;
— рағбатлантириш.

Бу бошқарув вазифаларини амалга ошириш таркибини қуйидаги 12-чизмада кўриш мумкин.

12-чизма

Бошқарув вазифаларини амалга ошириш



Кўриб турибмизки, рағбатлантириш вазифаси бошқа вазифалардан устун бўлиб турибди.

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

Масалан, замонавий ғарбий фирма (корпорация) 20—25 дан кам бўлмаган (баъзида 40 гача) ички ва ташқи ишлаб чиқариш вазифасига эга. Улар қуйидагилар:

1. Асосий ишлаб чиқаришни бошқаруви.
2. Ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқаруви.
3. Хизматга ишлаб чиқаришни бошқаруви.
4. Маркетинг бошқаруви.
5. Молия бошқаруви.
6. Сифат бошқаруви.
7. Меҳнат бошқаруви.
8. Янгиликлар киритиш бошқаруви.
9. Ходимлар бошқаруви ва бошқалар.

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

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

Иккинчи гуруҳ бошқарув вазифаларига 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 боғликдир.

Режалаштириш вазифалари қуйидаги учта саволга жавоб бериши керак:

1) ҳозирги вақтда бизнинг аҳволимиз қандай? Ташкилотни шундай муҳим соҳаларда — молия, ишлаб чиқариш, маркетинг кабиларни кучли ва заиф томонлари таҳлил қилинади. Бу таҳлил фирманинг реал имкониятларини аниқлаш учун керак бўлади.

2) биз қайси йўлдан юрмоқчимиз? Қўшимча равишда бошқа ички муҳит омилларидан таҳлил қилинади: иқтисодий шароитлар, технология савияси, ташкилотдаги ижтимоий ва маданий ўзгаришлар. Ташқи муҳитнинг ижобий ёки салбий таъсир кўрсатишига баҳо берадилар: рақобат шарти, қонунлар, сиёсий аҳвол ва бошқалар. Натижада раҳбарият қандай мақсадни кўзлашни ва унга эришишга нималар ҳалақит беришини аниқлайди.

3) буни биз қандай қилиб бажарамиз? Менежмент умумий ва аниқ доирада ишловчилар қўйилган масалани ечиш учун нималар қилиши кераклигини аниқлайди. Режалаштириш кенгроқ кўрилмоғи керак. Бу усул ёрдамида раҳбарият барча ташкилот аъзолари ҳаракатларини ягона йўналишга, унинг умумий мақсадига эришишига сафарбар қилади.

Режалаштириш жараёни бир неча босқичлардан ташкил топган:

1. Ташкилотнинг бош мақсади, яъни фирманинг (корпорациянинг) ҳаёт кечиришдан мақсади аниқланади. 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 хизматининг аҳамиятини ва сифатини аниқлайди, қуйи саволларда эса булар аниқ масалалар, аниқ рақамлар билан иш олиб борилади, қандай деталлар партиясини, рақамлар даврида, қандай корхонада ишлаб чиқариш.

3. Бажариладиган ишлар режасини қуйидаги масалалар бўйича тузиб чиқиш. Бунга ечиладиган масаланинг самарали эканлигини аниқловчи стандартлар ишлаб чиқиш киради.

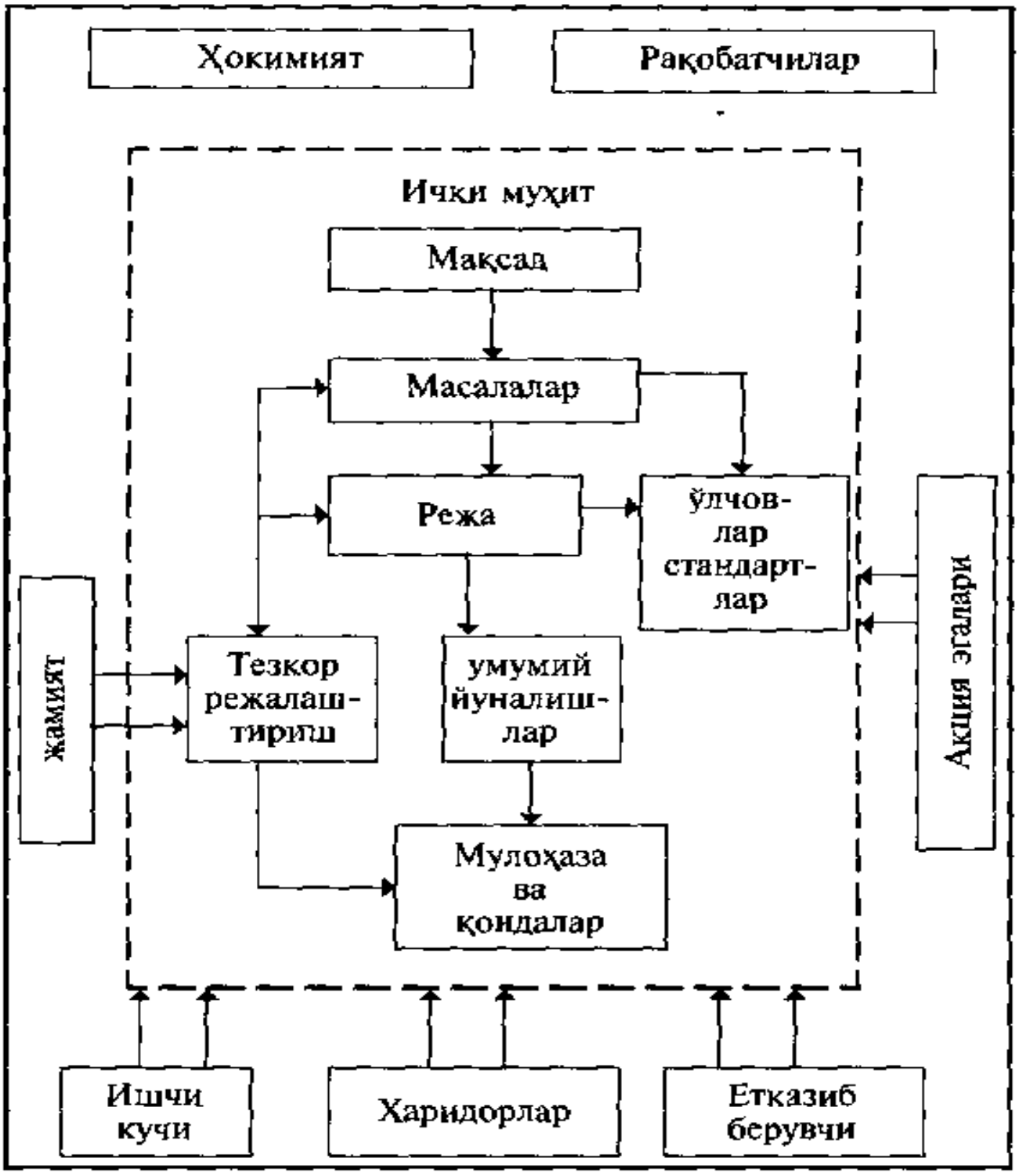
4. Режаларнинг бошқарилишини аниқ қоида ва мулоҳазаларини ишлаб чиқиш. Мулоҳаза деганда, қўйилган масалани ечишда кетма-кет бажариладиган ҳаракатлар тушинилади. Қоидалар, махсус ва аниқ кўрсатмалар у ёки бу ишни бажариш ёки бажармасликка хизмат қилади.

Режалаштиришнинг вазифаларини менежментдаги кўриб чиқилган тавсифларини қуйидаги режалаштириш жараёни чизмасида кўриш мумкин (13-чизма).

Ташкилотнинг ички муҳити тўғри бурчакли тўртбурчак шаклида кўрсатилган, улар доирасида эса, режалаштириш амалга оширилади (вертикал бўйича қаранг). Ташқи тўртбурчакда эса ташқи муҳитнинг шартлари ташкилот фаолиятига, шу жумладан режалаштириш вазифасига ҳам қандай таъсир кўрсатиши келтирилган. Бу бир томондан шундай таъсир кўрсатувчи *омиллар йиғимики — жамият, ҳокимият, рақобатчи* — бошқа томондан фирманинг аниқ фаолиятини қандай даражада боғлиқлигини билдирувчи омиллардир.

13-чизма

Режалаштириш жараёни



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

Ўлчовлар ишлаб чиқариш мақсадини аниқлайди ва бир вақтда унга эришишни муваффақиятлилигини кўрсатгичи бўлиб хизмат қилади, ҳамда корхонанинг алоҳида бўлинмаларини ёки алоҳида фирмаларини фаолиятини мувофиқлаштиришга 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 қуйидагилар киради:

1. Ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг тури ва ҳажми.
2. Маҳсулотни ишлаб чиқариш учун бирламчи ресурслар.
3. Қиймат кўрсатгичлар тизими, стандарт ишлаб чиқариш ҳаракатлари, ҳар хил турдаги харажатлар системаси, маош харажатлари ва бошқалар.

Бу кўрсатгичлар тизими ташкилотни ҳар хил бўлинмалари учун чекланишлар тизими деган ном олган.

Ҳозирги вақтда Ғарб бизнесида бошқа ёндашув кенг тарқалган яъни ҳар бир ишлаб чиқариш бўлинмаси учун ягона кўрсатгич — фойда белгиланган. Бу ёндашув катта корпорация учун характерли бўлиб, улар ўз ичига кенг доирадаги ишлаб чиқаришни олади (фирмалар, корхоналар). Баъзида улар ўзаро бир-бири билан боғлиқ ҳам бўлмайдилар. Бўлинмалар орасида ҳисобкитоблар бозор ёки ички нарх билан олиб борилади.

Бўлинмалар зарурий материалларни ташқи етказиб берувчилардан сотиб оладилар.

Чизмани таҳлилини тугатар эканмиз, бир неча сўзни чапда ички тўртбурчакдаги — оператив режалаш ҳақида айтиш зарур. Инглиз тилида бу тушунча сўз бирлашмалари билан ифодаланган реактив режалаштиришдир. (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 келажакдаги режалаштирилишига тегишли. Дарсликнинг ушбу қисмида биз жорий режалаштириш тавсифига учта унча катта бўлмаган қўшимча киритиш билан чекланамиз.

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

Жорий (оператив) режалаштириш кучга киради, у ҳам асосан ахборот-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) мўътадил ишлашига йўналтирилган фаолияти туридир.

Ташкилот вазифаси корхонанинг шундай таркибини яратиш жараёники, унда одамларни биргаликда самарали ишлашига, умумий мақсадга эришишига 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 яқин тарзда режалаштириш билан боғлиқ; у стратегик ва жорий режани амалга оширишида бирламчи қадам ҳисобланади. Режаларда белгиланган вазифалар фирманинг ташкилий таркиб жараёнини мўлжали бўлиб қолади. Бу жараён қуйидаги 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 гуруҳлаш (вазифалаштириш ва департаментлаштириш).
- Ҳар хил савиядаги бошқарув ходимларини аниқлаш ва уларни баҳолаш.
- Корхонадаги ўзига хос фаолият турларини аниқлаш.
- Вазифавий кўрсатмаларни, чизмаларни, меъёрномаларни расмийлаштириш ва тасдиқлаш.

Келтирилган босқичлар рўйхатидан 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 — ҳақиқатга яқинроқдир. Бу бажариладиган ишларни вазифавий тақсимлашдир. Масалан, кичик корхона бизнесининг барча бош вазифаларни битта одам (тадбиркорни ўзи) бажаради. Иш ҳажмини 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 раҳбарлар ва иш бажарувчиларни кўзда тутади.

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

Аммо меҳнатни вертикал бўйича тақсимланиши (тобелилига қараб) ҳамма вақт ҳам ҳукм суравермайди. Агар ташкилотни ўсиши давом этаверса, унда гори-

зонтал бўйича янги турдаги вазифа тақсимланиши пайдо бўлади. Бу икки меҳнатни қисмларга тақсимланиш жараёни малакаси анча паст мутахассислар орқали бажарилади ва яхши натижалар беради.

Бўлимнинг иш ҳажми кўпайса, унда ходимлар сонини оширишга тўғри келади, бу эса меҳнатни тақсимланиш турлари, фирмада ҳар хил хизмат ва бўлинмалар бунёд этилиши билан боғлиқ. Бу жараён ғарб менежментида битта сўз — департаментация қилиш (departament — бўлим) билан белгиланади.

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, хизматчиларни таркибини ва фаолиятини тавсифлашга қаратилган масалаларга дарсликнинг сўнги бўлимларида тўхталиб ўтилади.

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

Менежмент ташкилий вазифасининг муҳим томони — бу бошқарувни олий ва қуйи савиялари орасидаги муносабати масаласини ечишдан иборатдир. Бу масала менежментни ҳуқуқга 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 хил савиядаги бошқарув ходимларини жавобгарлик ва ҳуқуққа эгалик турларини мақбул усулини излаб топиш фирманинг менежмент фаолиятини ташкил этилишдаги муваффақият гаровидир.

5.4. МУВОФИҚЛАШТИРИШ ВАЗИФАЛАРИ

Фирманинг мақсадига мувофиқ режани кўп минглик бажарувчиларни бир-бирига мос ҳаракатга келтиришни мувофиқлаштирувчи вазифа, деб билсак бўлади.

Мувофиқлаштириш вазифасининг асосий масаласи барча ишлаб чиқариш жамоасининг ишини бир текис таъминлашдан иборат.

Мувофиқлаштириш бошқарувда ишлаб чиқариш тизимидаги ҳар хил 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 — махсус мустахассисларга суянган ҳолда, директор корпуси бажаради.

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

Жорий мувофиқлаштиришнинг бир қисми тартибга солиш ҳисобланади. Бу бошқарув фаолиятининг тури бўлиб, тизимнинг ҳар хил элементларини бир-бирига муносабатлигини, графиклар, ишлаб чиқариш меъёрларини, режа топшириқларидан оғиш ҳолларини бартараф қилишга йўналтирилгандир. *Созлаш* — бу мураккаб бошқарув механизми бўлиб, унинг марказий бўғини бўлиб ахборот хизмати ҳисобланади. Ахборот хиз-

матларининг барча тури фирмада автоматлаштирилган, жорий ахборот тўплаш операцияси (ЭҲМ) ёрдамида тезкор бажарилади. Топшириқ қуйи звено раҳбарларига ёки бевосита иш бажарувчиларга: смена бошлиқларига, технологларга, режалаштирувчиларга, мутахассисларга, усталарга келиб тушади.

5.5. НАЗОРАТ ВАЗИФАЛАРИ

Назорат масаласига қўлланмада бутун бир бўлим ажартилишига қарамай, бу қисмда унинг баъзи бир томонларини характерлаш билан чекланамиз.

Бошқарувда назорат вазифаси бир жараён сифатида кўриб чиқилади. Унинг ёрдамида раҳбарият режани бажарилиш ҳолати ҳақида, масалалар ечилишининг кетиши ҳақида ахборот олиб туради. Бу жараён андозалар ўрнатишда ҳақиқий эришилган натижаларни ўлчашдан ва агар натижалар, ўрнатилган андозалар ўртасида катта тафовутлар 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 таҳлил билан ўзаро боғлиқ. Ҳисоб-китоб пул ҳолларда назорат воситаси ҳисобланади. Бошқарув объектини аҳволи, қўйилган масалалар ечимининг натижалари ва потенциал имкониятлар таҳлил асосида 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 бошлаши керак. Ташкилотдаги (фирмадаги) назорат мувофиқлаштириш вазифасига ўхшаб ҳар хил бўлинмалар фаолиятини бир-

лаштиради. Назоратсизлик ташкилотда тартибсизликларни келтириб чиқариши мумкин. Уч хил 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 масалани ечишдан олдин аниқлаш даврида олиб борилади. Олдиндан ўтказиладиган назорат ишлаб чиқилган қоидаларни, мулоҳазаларини натижасини, ҳамда келажак бошқарув жараёнини маъқул бўлган турлари тавсифини моделлаштириш йўли билан таҳлил қилиш амалга оширилади. Бу турдаги назорат қуйидаги учта муҳим соҳада: инсон, материал ва молия ресурсларини таҳлил қилишда ишлатилади. У ўзини гўёки «лойиҳа» 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 оғишни ўз вақтида аниқлаш, ташкилот фаолиятидаги хатолар ва оғишларга йўл қўймасликдан иборатдир. Қоида бўйича бу раҳбарнинг вазифасидир.

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

1. Назорат идорасини ташкилот раҳбариятига бевосита бўйсуниш. Чизмадан назорат идораси ва менежментни юқори савияси орасидаги алоқа чизиғи орқали акс эттирилади.
2. Назорат хизматини текширилувчи хизматлардан маъмурий эркинлиги. Буни улар орасидаги ўзаро муносабатни йўқлиги билан тушунтириш мумкин.
3. Чизмадан кўриниб турибдики, назорат объектларидан ахборот бўғини ўртасидаги қуйи ва ўрта савияларни четлаб ўтиб, бевосита назорат идораларига келиб тушади.

Жорий назоратнинг аниқ усул ва шакллари турли-туман-дир. Улар иккита омилга боғлиқ: объектив тавси-

фи ва субъектив режа омиллари. Биринчисига ташкилотда қабул қилинган назорат қоидаси ва муҳокамалари киради. Иккинчи гуруҳ омиллари раҳбарнинг шахсият сифатлари билан аниқланади. Демократик ва либерал бошқарув усулини ёқловчи менежерлар ишларини назорат қилувчи хизматларни имконли салбий ҳиссиётларини ҳисобга оладилар. Бу каби ҳолларда улар ушбу назоратни зўрлаб эмас, одамларда йўл қўйилган хатолар учун қўрқув уйғотмасдан амалга оширадилар. Бир қатор хатоларда бу каби раҳбарлар биринчи даражага назоратни ижобий томонини бўрттириб кўрсатадилар. Бунда улар хизматчиларнинг муваффақиятли ҳаракатлар тарафдори эканликларини билдирадилар.

Бошқарув фаолиятида назорат ишлатишнинг бошқа нуқтаи назари ҳам бор. У катта даражада қаттиққўл раҳбарларга тааллуқлидир. Менежерлар томонидан назорат жараёнини шундай ўтказилиши хизматчиларга қандай таъсир қилиши ва уни амалга ошириш даражасини кўрсатиб борадилар.

Уларнинг фикрича, бу каби назорат хатоларни ёки интизом бузилишини белгилашни эмас, балки уларни бартараф қилишни мақсад қилиб қўяди. Бу усул билан менежерлар ўз фаолиятларини назорат қиладилар, онгли равишда хатоларга йўл қўймасликка ҳамда қоидаларни бузишдан ўзларини тийишга ҳаракат қиладилар.

Бу жорий назоратнинг самарали шакли бўлиб, катта аҳамиятга эга. Чунки инсон хулқида салбий ўзгаришлар борлигини рад қилиб бўлмайди. Аммо тараққий топган давлатларда, замонавий менежментда ташкилотнинг асосий бойлиги деб инсонни кўринишини ҳисоблайдилар.

Учинчи тур назорат, сўнги назорат, яъни ҳал қилинган масалалар назорати. Ғарб менежменти назариячиларининг фикрича сўнгги назорат иккита мақсадни назарда тутади:

1. У раҳбариятга фаолият турларини режалаштириш учун зарур бўлган ахборот беради.
2. Ишга қизиқтиришга имкон яратади. Бу ерда биз у тўғрисида юқорида сўз олиб борган назоратни шундай фойдали томони ишлатиладики, яъни муваффақиятли 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 ахборот жараёнлари билан алоқаси, унинг самараси бўлиш шарти, назоратда инновация ва бошқалар. Уларни таҳлилига ва бир вақтда кўрилган масалаларга қўшимча қилиб биз назорат ҳақидаги алоҳида бўлимни ажратамиз.

5.6. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛИ САВИЯЛАРИДАГИ БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИ

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

Қуйида менежментнинг вазифалари ва савиясининг нисбат чизмаси берилган.

Чизмадан кўриниб турибдики, (14-чизма) барча беш вазифа: режалаштириш, ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш — уч савиядаги бошқарув менежерлар: олий, ўрта ва қуйи бошқарув ходимлари томонидан амалга оширилади. Охирги савия ходимлари бевосита ишчилар билан боғлиқ. Аммо менежердан у ёки бу вазифани бажариш учун талаб қилинадиган вақт ва ҳаракат миқдори, сезиларли даражада унинг хизмат босқич савиясига боғлиқ. Масалан режалаштириш вазифасига кўра қуйи босқич бошқарув менежери, олий савияга қараганда (чизмадан кўринишича) уч-тўрт марта камроқ вақт ва ҳаракат сарфлайди.

14-чизма

Менежментнинг бошқарув савияларидаги вазифалари

Юқори савия	Режалаштириш			
Ўрта савия		Ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш		Назорат
Қуйи савия			Рағбатлантириш	

Ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш вазифасига сарф қилинадиган вақт ўзгармас ҳолда сақланади. Табиийки, бу вазифаларни аниқ маъноси ва уларнинг мураккаблик даражаси бошқарув савиясига қараб ҳар хил бўлиши мумкин. Ниҳоят бўлим охирида хулоса чиқариб шуни айтиш мумкинки, юқорида келтирилган умумий вазифаларни бажариш учун менежерлар қобилият мажмуасига эга бўлмоқлари керак. Масалан, рағбатлантириш вазифасининг муҳим томони менежернинг одамлар билан ўзаро муомала қилиш қобилияти ҳисобланади, режалаштириш ва ташкил қилиш вазифасида эса вазифани таҳлил қила олиш ва қарор қабул қилиш қобилияти зарур. Назорат вазифасини бажариш учун менежер, у ёки бу соҳада махсус қобилиятга эга бўлмоғи, уни яхши билмоғи ва текширилаётган фаолият мазмунини яхши қила олиши керак. Мувофиқлаштириш вазифаси барча келтирган қобилиятлар бирикмасига эга бўлишни талаб қилади. Шундай қилиб айтиш мумкинки, менежер ишидаги муваффақият унинг асосий вазифаларини бажариш қобилияти билан боғлиқ.

Муҳокама учун саволлар

1. Бўлимда келтирилган чизмаларга асосланиб департаментализацияни қандай манбадан келиб чиқишини аниқланг. Ушбу тушунчанинг мазмунини тушунтириб беринг.

2. Бошқарув жараёнида мувофиқлаштиришнинг вазифаси, ролини кўриб чиқинг.

3. Менежментда назорат вазифасининг тушунчасини беринг. Матнда «назоратсиз ташкилотда тартибсизлик юзага келиши мумкин» деган бир ибора келтирилган. Сиз нима учун, деган саволга жавоб бера оласизми?

4. Маълумки, назорат одамларда салбий туйғу билан боғлиқ. У ижобий муносабат келтириши мумкинми? Ўз жавобингизни менежментдаги икки хил ёндашув асосида таққосланг.

5. Уч хил назоратга тавсиф беринг: олдиндан бажарувчи, жорий ва натижавий.

6. Менежментнинг бешта умумий вазифаси: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, рағбатлантириш — тенг ҳолда учта бошқарув савиясига тегишлидир. Ушбу таққослашлар тўғрими? Жавобингизнинг тасдиғи сифатида чизмани таҳлил қилинг.

7. Иловадаги қўшимча ҳужжатлар асосида менежерга бошқарув вазифасини муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган қобилият-

ларни ўқиб чиқинг. Уч-тўрт вазифани таҳлил қилинг ва улар ичидаги муҳимроқ қобилиятларни ажратиб кўрсатинг.

ИЛОВАЛАР

ОЛИЙ РАҲБАРИЯТ ВАЗИФАЛАРИ[5]

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

Маркетинг тизими корхонанинг барча соҳаларидаги фаолиятда устувор ўринни эгалламоғи лозим. Шундай экан, корхона ишини ушбу нуқтаи назардан баҳоламоқ зарур. Мана масалан, корхоналарда, хизмат кўрсатиш соҳаларида, меҳмонхона, банклар ва ҳоказо швейцарнинг мижозларга нисбатан бўлган ахлоқи маркетинг элементи деб ҳисобланади.

Маркетинг усулини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш фақат олий раҳбариятнинг тўлақонли ҳуқуқига киради. Менежментнинг яна бир муҳим вазифаларидан бири инновациялар — янги товар, хизматлар тайёрлаш шу билан бирга уларнинг юқори сифатлилигини таъминлашдир.

Агар корхоналар яхши товарларни ва хизматларни қабул қилинган нархларида етказиб берса, уни ишини ҳали қониқарли деб бўлмайди. У ўз мижозларига товар ва хизматларни 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 хизматлар, пастроқ нархлар белгилаш ва бошқа мижозлар учун қулай шароитлар яратиш) олади. Инновациянинг барча турлари маркетингни ҳал қилувчи қисми ва корхонани бозорда яшай олишини таъминловчи восита ҳисобланади. Шунинг учун ушбу соҳа фаолияти ҳам олий раҳбариятнинг тўлақонли ҳуқуқига киради.

Бизнинг ҳозирги вақтда жамият, атроф муҳит масаласини ечишда инновация доирасида фаолроқ шуғулланаётган раҳбариятга, ўз эътиборини рентабелликни кўтаришда моддий воситаларини мақсадга мувофиқ равишда ишлатишга ва уни тежашга, атроф муҳитнинг ифлослантирилишини камайтиришга қаратмоқлари керак.

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

---

[5] *Вольфган Хоппер.* Как делать бизнес в Европе. М., Прогресс, 1992. С. 209—212.

6 Б О Б

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 ҳозир ҳам ўз маъносида ҳарбий бошлиқ таркибининг ҳарбий операцияларини режалаштириш санъатини билдиради.

Менежментдаги стратегик режалаштириш фирмани ташкил қилувчи аъзоларини бошқариш асосини таъмин этишдан иборат. У олий раҳбариятнинг ҳаракат ва қарорлар мажмуаси бўлиб, шундай корхона стратегиясини ишлаб чиқишга йўналтирилганки унинг ҳозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараққий топишига имкон яратади.

Ҳозирги замон ишбилармонлар дунёсида ҳеч қандай катта фирма, айниқса, корпорация жорий режалар билан чекланиб қолмасдан, балки ўзининг менежмент 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 шаклланишига 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 таъсирига мослашиш усулларини киритади.

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

4. Стратегик режалаштириш ҳисобига самарали мувофиқлаштириш 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 ташкилот ички фаолиятининг шароитларини таҳлил қилиш унинг шундай соҳаларини аниқлашга ёрдамлашадики, қайсики капитал маблағни сарфлаш мақсадга мувофиқлигини билдиради.

Стратегик режалаштириш менежерларни тарбиялашда, уларни стратегик фикр юритишда яхши мактаб ҳисобланади. Охиргиси шу маънони билдирадики, менежерларга авваламбор стратегик қарорлар хатоларини ўрганиб, келажакни аниқ фараз қила олиш қобилияти зарур. Натижа қилиб айтсак, олий менежер корпуси ва баъзи шароитларда ўртача бошқарув звеноси ўз ишининг ҳақиқий устаси бўлиши зарур.

Стратегик режалаштиришнинг 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 қатнашади.

Ҳозирги замон менежментининг хусусияти нафақат стратегик режалар ишлаб чиқиши, унинг самарадорлиги ва даромад келтирувчанлиги кўзда тутилади, балки хизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларни яратиб бериш ҳам ҳисобга олинади. Стратегик режа ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи 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 хизматчиларининг ихтисослик усталиги ва чиқарилаётган маҳсулот истеъмоллик сифатини ошиши ҳақида ҳар доим ғамхўрлик қилиб борадилар.

«Стратегик» сўзининг маъноси у, жорий режалардан фарқли равишда, стратегик режалар узоқ муддатга ишлаб чиқилиши ҳақида тушунча беради. Уларнинг

давомийлик муддати бир қатор омилларга боғлиқдир: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарувчанлиги ва ҳоказолар. 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. Қуйида биз бу каби боғлиқликлар фирманинг ишлаб чиқариш йўналишида, унинг асосий маҳсулот турига қараб бўлишини келтирамиз.

5-жадвал

Стратегик режалаштиришнинг ишлаб чиқариш йўналишига боғлиқлиги

Фирманинг асосий маҳсулоти	Стратегик режанинг тури
Компьютерлар	Янги сотув бозорини имкониятларини излаш. Янги бозорларга эга бўлиш. Инновацион изланиш.
Самолётлар	Янги самолётни яратиш, (янги моделни). Янги бозорларга эга бўлиш.
Табиий газ	Янги ресурслар бўйича изланишлар олиб бориш. Янги манбалар излаш. Диверсификация қилиш.
Темир йўл юк ташиши	Катта стратегик лойиҳалар. Капитални кенгайтириш. Бозорни кенгайтириш.
Косметика товарлари	Савдони кенгайтириш. Янги турдаги товарлар. Ресурсларни жойлашган жойи.
Нефть	Янги энергия манбаларини излаш. Янги заводлар қуриш. 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 режаларнинг фарқланиши ишлаб чиқилаётган маҳсулот тавсифига ҳам боғлиқ эканлиги-

ни кўрсатади. Масалан, самолётсизликда биринчи навбатда аҳамияти жиҳатидан янги турдаги самолёт моделини яратиш туради. Темир йўлда — юк ташиш муҳим.

Стратегик режалаштиришнинг аҳамияти тараққий топган давлатлардаги фирмалар фаолиятида катта сондаги изланишлар билан тасдиқланади. Уларнинг иш натижалари шуни кўрсатадики, стратегик режаларни қўлловчи фирмалар энг юқори тараққиётга эга.

Замонавий менежмент учун стратегик режалаштириш қоидага айланган. Кадр танлашда кўпроқ стратегик режалаштириш соҳасида тажрибага эга бўлган менежерларга ён босилади.

Ҳозирги вақтда ахборот ва билимнинг ошиши катта аҳамиятга эга. Чунки стратегик менежмент фирманинг келажак муаммолари ва имкониятлари ҳақида олдиндан мақбул хабарларни бериши бирдан-бир усул бўлиб қолмоқда.

Стратегик режалаштириш раҳбарлар томонидан ташкилотни имкониятларни ёки ташқи муҳит ҳақида нотўғри ахборотлар ҳисобига нотўғри 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 бир вақтда бажариладиган режа босқичлари каби амалга оширилади. Бу босқичларни қуйидаги жараёнлар сифатида келтириш мумкин:

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

Ушбу мавзуда биз улардан биринчисини — ташкилотнинг бурчини кўриб чиқамиз.

Фирманинг бурчини белгилаш стратегик режалаштиришда ҳамма ишларни бошланиш нуқтаси ҳисобланади. Миссия деганда ташкилотнинг асосий ва умумий

мақсади тушунилади. Бурчни амалга ошириш учун фирманинг мақсад ва вазифалари ишлаб чиқилади.

Илғор фирмаларда бурч қоидаси асосан аниқ ва тушунарли шаклланади, бу эса фирманинг аниқ фаолиятига ва унинг хизматчиларини 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 обрўси, маркаси, кўрсаткичи бўлиб хизмат қилади. Бурчга энг аввало товарни, хизматни истеъмолчи учун аҳамияти нуқтаи назаридан қараш керак. Бурч танлашда раҳбарият қуйидаги саволларга жавоб бериши керак: «Бизнинг мижозлар кимлар» ва «Мижозларимизнинг қандай талабларини қондира оламиз?» Фирма маҳсулотини халқнинг турли жамият қатламлари томонидан, агар улар бевосита харидор 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 ҳолатларда тадбиркорлар бурчга даромад олиш мақсади деб қарайдилар. Бу каби ёндашув кичик корхоналар учун ҳам нотўғридир. 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 хизматларни қулайлиги билан харидорларни ўзига қарата олиши керак.

Ҳозирги замон бизнесида катта муваффақиятга эришган корпорацияларнинг корпоратив бурчига аниқ мисолларидан бир неча мисол келтирамиз:

1. Замонавий IBM корпорацияси ўз бурчини жамиятнинг ахборотга бўлган талабни қондириш деб билади.

2. «ФОРД» компанияси унга асос солган Генри Фордни кўпчиликка эълон қилиб айтган: «Одамларга арзон транспорт тақдим этиш» деган бурчга содиқ қолиши.

3. РЕВЬЕН компанияси (косметика ишлаб чиқарувчи) харидорларга «Биз орзу-ният сотамиз» деган.

4. Ниҳоят, деярли барча ўта йирик бўлган ЯПОН

ФИРМАЛАРИ ва унча катта бўлмаганлари ҳам харидорларни 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 муносабат туради. Бу муносабатлар ҳар бир инсон манфаатига қанчалик тўғри келса, фирма танлаб олган корпоратив бурч шунчалик самарали бўлади.

Корпоратив бурч шаклланишининг учинчи томони — *бу компания хизматчиларини харидорларга* сифатли хизмат кўрсатишдан кўрадиган имконли фойдасидир.

6.3. ТАШКИЛОТНИНГ ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЯСИ

Фирма ва корпорациянинг портфель стратегиясини ишлаб чиқишда иккинчи вазифа бўлиб режалаштириш ҳисобланади. У қимматбаҳо қоғозлар, ташкилот ҳужжатлари, 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 бурчи ҳисобланади. Шу билан бирга у тўғридан-тўғри ёки бевосита фирманинг бошқарув фаолиятини ўрта ва қуйи савиялари билан яқин боғлайди. Бу боғланганликни қуйидаги иккита йўналишда кузатиш мумкин. Биринчидан портфель стратегиясини бунёд этиш фақат ташкилотнинг ички ва ташқи омиллари ҳақидаги маълумотлар олинганда мумкин бўлади.

Бу каби кўрсаткичларни тўплаш қоидасига биноан ўрта савиядаги менежер мутахассислар зиммасига юкланган, улар учун аниқ ахборотлар 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 ҳаётга тадбиқ қиладиган одамлар жамоасига келтирилади. Фирма раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилган кўрсатмалар умумий мақсадлар, ўрта ва қуйи савияда фаолият кўрсатаётган бўлинмалар бўйича аниқлаштирилади. Фирманинг портфель стратегияси таркибига юқорида эслатганимиздек, икки гуруҳ муаммонинг ечими киради: 1) ташкилот тараққиётининг асосий магистрал йўналишларини танлаш; 2) тўғри келадиган умумий мақсадларни белгилаш ва шакллантириш. Ҳар иккала гуруҳни ҳам батафсил кўриб чиқамиз.

Ташкилот тараққиётининг стратегик йўналиши

Бу гуруҳ кенг спектрли масалалардан: компаниянинг ўсиши, унинг маркетинг фаолияти, ишлаб чиқариш технологияси, инновациялар, материал ва меҳнат ресурслари билан боғликдир.

Улар ичида энг муҳими, ҳеч қандай иккиланишсиз, фирманинг ўсиш масаласидир. Фирма раҳбари бу каби тараққиёт йўллари ва усулларини алоҳида танлаб олади. Бу масалан, янги ишлаб чиқариш тармоқларига 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 йўлини танлаши мумкин. У ёки бу маҳсулотни ишлаб чиқишни кенгайтириш, унинг янги шаклларини яратиш, истеъмол тавсифини яхшилаш, замонавий технологияларни яратиш ва ҳоказолар.

Фирма фаолиятининг бош йўналишини танлашга, унинг раҳбариятига маркетинг сиёсатини танлаш ҳам киради. Бу масалан: бозорда ўз қисмини кўпайтириш учун курашиш, ўз ҳаракатларини бозордаги ўрнида мустаҳкамланиб қолишга йўналтириш. Масалан: бир хил турдаги товарлар сотувини кенгайтириш ёки бошқа турдаги товарларни бозордан чиқариш.

Олий менежментнинг портфель стратегиясида рақобатчилар билан курашиш усуллари ва шаклларини тўғри танлаш муҳим масала ҳисобланади. Раҳбарият рақобатчининг ғалаба қилишини асосий йўналишини белгилайди: арзонроқ нарх ёки яхши сифат ҳисобига. Бунга ёрқин мисол қилиб Япония компанияларини келтириш мумкин. Улар сотув бозорини эгаллашдаги курашда энг аввал арзон нархлардан бошлаб, мустаҳкам жойлашгандан кейин асосий диққат-эътиборларини товарларнинг сифатига қаратадилар. Ҳозирги вақтда Япония ғарб 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 ёки оммавий ишлаб чиқариш, чугун, пўлатни доналаб ёки битталаб ишлаб чиқариш (кийим тикиш, олий сифат товарлар чиқариш). Фирманинг ишлаб чиқариш стратегиясини яна бир элементи ҳақида гапиришга тўғри келади, яъни менежмент устувор йўналишларининг қайси бирини товар харажатларини камайтиришни (таннархни пасайтириш) ёки инновацион стратегиясини (сифатли технология яратиш ҳисобига даромад олиш) амалга оширишни танлаб олади.

Портфель стратегиясига фирманинг моддий меҳнат ва молиявий ресурсларини тақсимлаш билан боғлиқ бўлган муаммолар мажмуаси киради. Раҳбарият қайси тармоқларга катта капитал маблағларни ажратишни, инновацияни қандай қилиб молия билан таъминлашни мақсадга мувофиқ бўлишини ҳал қилади. Шу билан бирга у қандай хом-ашё ва энергия манбаларини излаб топиш ёки сотиб олишни ҳам ҳал қилади. Табиийки, ресурсларни самарали ишлатиш масалалари рўйхатида барча савиядаги ишлаб чиқариш ва бошқариш учун ходимларни танлаш ҳам муҳим масала ҳисобланади. Кадрлар сиёсатида етакчи йўналишни ташкилотнинг олий менежерлик корпуси белгилайди.

Фирманинг стратегик соҳаси анъанавий муаммолар ташкилий, молиявий ва бошқа тавсифларидан ташқари ахлоқий-этик режадаги масалалар мажмуасини ҳам ўз ичига олади. Фирманинг олий раҳбарияти унинг корпоратив маданиятини ташкил қилиш, қўллаш ва тараққий топтириш масаласини ҳам ҳал қилади. Маданият устувор одатларни, қоидаларни ва умидларни акс

эттиради. Раҳбарият ўз ташкилотининг обрўсини ушлаб туришига оид махсус усулларни ишлаб чиқади. Масалан, фирмадаги одоб турига тўғри келадиган кадрларни танлаш билан, маълум маданиятга тааллуқлиги билан, ташкилотга, компанияга, яхши обрўга эга бўлган одамларни жалб қилишга қаратилган.

Ташкилотнинг умумий мақсадлари

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

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

1. Аниқлик 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 изоҳланади, масалан, «Хизматчиларни вазифа лавозимидан кўтарилишини бир йилда 10—15 фоизга ошириш», «Янги турдаги маҳсулотнинг қийматини 20—25 фоизга пасайтириб чиқариш» ва ҳоказолар.

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

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

Учинчи ўлчов — мақсадга эриша олишлик иккита сабабга кўра муҳим ҳисобланади. Биринчидан, эришиш

қийин бўлган мақсадни қўйиш ташкилотнинг катта материал ресурсларини йўқотишга, яъни уни банкротликка олиб келиши ҳам мумкин. Иккинчидан, эришиш қийин бўлган мақсадларни қўйиш хизматчиларни 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 — хизмат лавозимида юқорироқ поғонага кўтарилишини, моддий тақдирланишини ва бошқаларни.

Тўртинчи ўлчов стратегик режалаштиришдаги қўйилган мақсадлар — бу ҳисоб-китобни мувофиқлаштирилганлигини ва ўзаро қўлланишини билдиради. Бу каби ёндашув тўлалигича олий менежмент корпусининг санъатига, малакаси бўйича усталигига боғлиқдир. Мувофиқлаштириш ёки мақсадни ўзаро қўлланиши нотўғри амалга оширилишида ҳар хил турдаги бўлимлар менежменти ишларида қўшимча қийинчиликларга олиб келади.

Бешинчи ўлчов мақсад устуворлиги — стратегик режалар зарур бўлган ишлаб чиқариш соҳаларини танлаш. Қисқача улар қуйидагилардир: фойда келтирувчанлик, бозорлар, унумдорлик, маҳсулот, молия ресурслари, инновация, кадрлар, ижтимоий жавобгарлик ва бошқалар.

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

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

Бугун дунёда маълум ва машҳур бўлган Сорос фондини мақсади фундаментал фанлар тараққиёти учун ёрдам бериш ҳисобланади. Унинг таркибидаги ҳар хил 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 (мускул дистрофияси) даволаш билан шуғулланувчи 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 боғлиқ:

1. Ташқи муҳит таъсири. 2. Ички тавсифли усуллар яъни ташкилотни ички элементлари мажмуаси. Шунинг учун стратегик режалаштиришни энг муҳим ички қисми — бу атроф-муҳитда ҳамда фирманинг ички имкониятларини таҳлил қилишдир.

Бу кўп меҳнат талаб қилувчи ва қиммат турувчи жараёндир. Стратегик режалаштиришда пул харажатларининг катта қисми худди шу босқичга тўғри келади. Агар изланишлар мутахассислар томонидан олиб борилса ва уни натижалари ташкилотнинг олий менежменти томонидан тўла-тўкис ҳисобга олинса харажатлар ортиғи билан ўзини-ўзи оқлайди.

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

Ташқи муҳитни ташкил қилиш — бу таҳлилни учта гуруҳ бўйича изланиш деб фараз қилиш мумкин: иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий.

Биринчи гуруҳ — фирмага бир неча ташқи муҳит соҳаларини таъсирини ўз ичига олади: иқтисодни умумий ҳолати, бозор, истеъмолчилар, рақобат. Уларни шу тартибда кўриб чиқамиз.

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

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

Энг муҳими иқтисодни келажакда қандай тараққий топишини, 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 ҳолатини имконли ўзгаришлари киради. Тўладигича бозор катта даражадаги ўзгарувчанлиги билан фарқ қилади. Бу эса ҳар қандай корхона учун хавотир келтиради. Фир-

манинг менежментига қандай товарлар, қандай миқдорда сотилмоқда, уларни ҳаётий цикли, янги бозорларга суқилиб кириш имкониятларини билиш жуда зарурдир. Бозор изланишида муҳим элемент бу харидорларни яъни унинг талабларини, нархга бўлган муносабатларини, аҳолишуносликдаги ўзгаришларни ўрганишдир. Фирманинг фаолият юритиши натижаси харидорга боғлиқ. Унинг менежменти бу таҳлил асосида ўз харидорларини сақлаб қолиш ва янгисини жалб қилиб стратегиясини ишлаб чиқиши керак.

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

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

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

Хизмат кўрсатиш соҳаларида бандликнинг кўзда тутилган кўрсаткичлари бўйича ошиши — савдода, тиббиётда, транспортда, банк ишида 90-йилларда шу соҳалардаги корхоналарнинг тараққиётига имкон яратиб берди.

Ташкилотни умумий техник тараққиётига бирлашиш муаммоси ташқи технологик омилларни билиш ва олдиндан кўра олиш зарурати билан яқин боғлиқдир. Бу эса (ўзгаришларни ҳисоблаш) ишлаб чиқариш технологиясидаги, лойиҳалашдаги, компьютер технологиясини ишлатишдаги ўзгаришларни ҳисоблаш демакдир. Бу каби ишлаб чиқариш иқтисодий муҳитни таҳлили фирма раҳбариятига келажакда ўзини йўқотиб қўйишни четлаб ўтиш имконини яратади. Фьючешок-

ни хавфи кўп ҳолларда мавжуд ва стратегик режалаштиришни бирдан бир вазифаси қандай омиллар унга олиб келишини аниқлаш ва уни барқарор қилиш зарурий чора-тадбирларини ишлаб чиқишдан иборат.

Ҳеч қандай ташкилот, агар у ўз соҳасида яккаҳоким бўлмаса ўз рақобатчиларини ҳақиқий ва имконли реакциясини ҳисобга олмаслиги мумкин эмас.

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

Таҳлил 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.

Шундай қилиб, фирма раҳбарияти меъёрий актларни, иқтисодий ва меҳнат тизимларини ва давлатни бошқа давлатлар билан тузган шартномаларини доим кузатиб бориши керак.

Сиёсий омиллар қаторида ташкилот фаолиятига халқаро омиллар ҳам таъсир кўрсатади. Айниқса бу транснационал компанияси бўлса. Компания раҳбарияти табиийки ушбу катта муҳитга аҳамият беради. Фирма фаолиятига бошқа давлат ҳокимият томонидан ўтказиладиган иқтисодий ресурслар: масалан: ўзининг ишлаб чиқарувчисини ҳимоя 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 хоҳласа барча жорий воқеалар тўғрисида билимга эга бўлиши керак.

Ташқи муҳитни учта гуруҳ омиллари — ижтимоий ёки ижтимоий ахлоқ омилларидир.

Фирманинг менежментини уларни ижобий таъсирини ҳисобга олиши ва ишлата олиши ёки уларни салбий таъсирини зарарсизлантира олиши ахлоқий муҳим масала ҳисобланади.

Агар фирма жамият томонидан қабул қилинишини хоҳласа унинг раҳбарияти фирма фаолияти мақсадини аниқ ифодалаши керак.

Масалан, 80-чи йиллар охирида ўтказилган жамият фикрини ўрганишлар натижасида шу нарса аён бўладики, жамият бизнесни унча ижобий деб ҳисобламайди. Сўралганларнинг 50% ортиғи тадбиркорлар фаолиятидан норози эканликларини билдиришди. Худди шу таҳлилда яна бир қизиқ вазият маълум бўлди: жамиятдаги одамлар фикрича бизнесменнинг даромади жуда юқори — ҳар бир долларга — 30% гача, ҳақиқатда эса аҳвол бутунлай бошқача: бир долларга — 5% экан.

Барча ташқи муҳит омиллари мутахассислар томонидан фақат сифат кўрсатичда эмас, балки сон кўрсаткичида ҳам махсус ҳисоб усули билан таҳлил қилинади.

Унинг натижалари фирма раҳбариятига хавфлар ва имкониятлар рўйхатини 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 ўтказилади. Биринчилари сонига ишлаб чиқаришни, корхонанинг маркетинг фаолиятини, молия, кадрларни киритиш мумкин.

Ишлаб чиқариш таҳлили — бу корхоналарни операциялари бошқарувининг таҳлилидир. Бунга катта рўйхатдаги масалалар киради. Улар жорий таъмирни ишлаб чиқаришдаги аҳволи билан боғлиқ. Булар жумласига ишлаб чиқариш технологияси, хомашё ва дастгоҳлар, инновациялар, компьютерлаштириш, ишлаб чиқариш таркибини қайта қуриш, сифат ва назорат муаммолари ва ҳоказолар 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 соҳалар ажратилади: бозор қисми ва фирманинг бардошлилиги, маҳсулот турла-

ри, яъни товарлар бунёд этиш, реклама фаолияти харидорларига сотувдан олдинги ва кейинги кўрсатиладиган хизматлар, сотуви самараси ва ҳ. к.

Молиявий таҳлил. Бу фирманинг замонавий бозордаги ҳолатини аниқлаш, ҳамда унинг келажакдаги имкониятлари ва қийинчиликлари учун муҳимдир. У ишлаб чиқариш ва бошқарув зиналарини излаб топиш ва уларга капитални йўллашга, келажакда истиқболли соҳаларни белгилашда ёрдам беради.

Ҳар бир бу каби ҳолатда катта сондаги қўшилувчилар таҳлил қилинади ва қуйидаги саволга жавоб топиш мумкин ва уни топиш учун даромадни нима келтиради ва аксинча нима зарарга олиб келади. Масалан, замонавий менежмент харидорларга сотув олдидаги ва сотувдан кейинги хизмат кўрсатишни энг муҳим роль ўйнашини тан олади. Бу каби ёндашув кўп товар сотилишга ва ўз харидорини сақлаб қолишга кўмаклашади.

Кўплаб фирмалар юқори сифатли сервис хизмати ҳисобига ўз маҳсулотига юқори нархлар қўйиш мумкин.

Маркетингда муҳим бошқарув вазифаси сифатида сотувни мақбуллаштирилишдаги реклама ва товарлар ҳаракатини келтириш мумкин.

Фирманинг бўлимлари агар улар самарали ишласалар фирмага энг юқори даромад келтириши мумкин. Улар хизматчиларининг фаолиятига маркетинг операцияларини муваффақиятли боғлаш мумкин.

Инсон ресурслари муаммолари фирма ичида махсус 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 оқими қандай ва уни нима билан изоҳлаш мумкин?

3. Етакчи мутахассисларни йўқотиш бўлганми ва нима учун?

4. Олий ва ўрта менежерлик корпуси билимдонлигини тайёрланиши қандай аҳволда?

5. Кадрларни қайта тайёрлаш қандай амалга оширилади? ва ҳ. к.

Ташкилот ичидаги ижтимоий омиллар гуруҳи корпоратив маданият тушунчаси билан бирлашади. Ушбу ҳолатда муҳим элементни ажратиб кўрсатиш — яъни фирмада ишловчи хизматчиларни ижтимоий қўллашни келтириш мумкин. Масалан япон корпорациялари учун бу каби ижтимоий хизмат қилишни ва ҳимоя қилишни бутун чоралар тизими тавсифи мавжуд — умрини охиригача ишда қолишни кафолатлашдан бошлаб, хизмат бўйича сурилишни ва ишдаги муваффақияти учун турли рағбатлантиришлар билан тугайди. Америка корпорациялари қоидага биноан камроқ бу каби чораларга эга. Ҳозирги вақтда барча тараққий топган давлатларда ўз хизматчиларини ижтимоий ҳимояланиш йўналиши кўзга ташланмоқда. Шунинг учун бу тизимни имкониятлари ва қийинчиликларини таҳлил қилиш ёки бу тизимни тараққий 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 ечими олдида туради: қандай стратегик муқобилликни танлаш? Менежмент бўйича изланишлар олиб борувчилар тўрт хил 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. Агар у ўз ҳолати билан қониққан бўлса ташкилот ушбу стратегиясини танлаб олади ва келажакда у ёмон томонга ўзгармайди деб ишонади. Бу таваккалчилиги кам ва қулай йўл — вазифа ва таркибларда катта ўзгаришларсиз ўтишни иложи топилса.

Иккинчи муқобиллик. Ўсиш стратегиясининг иккинчи, кўпроқ танланувчи муқобиллиги ҳисобланади. У биринчига қараганда стратегик ва қисқа муддатли мақсадлар қўйилишини 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 ҳолда унда банкротга учраш мумкинлиги хавф солади. Ташкилотни ўсиши, қоидага асосан, кўпчилик раҳбарлар томонидан муваффақиятли деб қаралади.

Ўсиш стратегияси унинг икки тури орасидан танлашни кўзда тутади. *Яхлитланиш ва диверсификацияни.* Ташкилотни олий менежменти ўзининг мақсади қилиб компаниялар устидан ва улар билан боғлиқ операцион занжирга назорат қилишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Бу ҳолатда ушбу ташкилотни ўсиши интеграция деб ном олган бирлашиш ҳисобига амалга ошади. Яхлитланишда молияларни бирлашиши мажбурий эмас, балки умумий назорат етарли деб ҳисобланади.

Яхлитланиш истеъмолчи компанияларга нисбатан тўғридан-тўғри яхлитланиш деб номланади.

Бу фирма назорати бўлиб воситачилар ва савдо ташкилотлари, унинг молларини харидорларга 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 устидан назорат қилишга интилиши ҳамма вақт ҳам ижобий натижага олиб келавермайди. Бу каби назорат фирмани янги ҳали етарли даражада маълум бўлмаган фаолият турига жалб қилади ва у катта молиявий харажатларга олиб келади. Яхлитланишни яна бир шакли — бу сотиб олиш ёки ғалаба қозонган фирма каби худди шу соҳада ҳаракат қилувчи 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 яъни 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 назарияси ва амалиётида икки хил диверсификация мавжуд: *конгломерат* ва *концентрик*.

Конгломерат диверсификацияси — ташкилотини унинг асосий фаолиятига боғлиқ бўлмаган бизнесга киришини билдиради.

Биз эслатганимиздек, ғарб бизнесининг қуйи компаниялари ўз моҳияти бўйича турли ишлаб чиқариш конгломератлари ҳисобланадилар. Улар асосий маҳсулотдан ташқари буткул бошқа соҳада ҳам иш бажаради. Мана биринчи мисоллар. Унча катта бўлмаган «Полароид» компаниясига кирувчи Канада фирмаси. Бу фирма плёнкалар, фото ва нусха кўчирувчи аппаратлардан ташқари малакаси паст ишчиларни ўқитадиган курсларга 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 соҳаларига жалб қилинган фирма «ҳамма тухумлар битта саватда сақланмайди» 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 шахсияти, уни қарор қабул қилиши, характер белгилари билан боғликдир.

Учинчи муқобиллик. Учинчи муқобиллик — қисқартиришдир. У ташкилотни ўлчамини ёки фаолият ҳажмини камайишини кўзда тутади. Уни кўпроқ охирги

восита стратегияси деб аташади. Бу стратегияни танлаш мажбурий тавсифга эга. Бу усулга ташкилот раҳбари фавқулоддаги ҳолатларда ёндашади: иқтисодий пасайиш даврида, ёки компания оғир аҳволга тушганда ва уни пасайиш давом этганда, ёки унга банкротлик хавфи туғилиши вазиятида ва ҳоказо.

Стратегик қисқариш муқобиллигини бир неча турлари мавжуд:

1. Тугатиш. Бу қисқаришни радикал вариантидир, *яъни ташкилотни бутунлай фаолиятини тўхтатишдир.* Фирманинг активлари қарз эгаларига тўлаш учун яққол мисол қилиб бу вариант учун ҳар йилги минглаб майда корхоналарни банкрот бўлишини келтириш мумкин.

2. Ортиғини ажратиш. Бу қандайдир бўлинмани унинг *паст рентабеллиги учун сотиш ёки тугатиш демакдир.*

3. Қисқариш. Бундай вариант иқтисодни пасайиши даврида юзага келади. Фирма келажакда фойдани кўпайтириш учун ўзининг фаолиятини қисқатиришга рози бўлади. Бунда қисқариш катта ишдан бўшатишлар билан боғлиқ бўлади.

Тўртинчи муқобиллик. Йирик корпорациялар турли тармоқларда фаол ҳаракат қилувчилар тўртинчи муқобилликка мойил бўладилар — учта стратегияни бирлашувига чекланган ўсишга қисқартирган. Бу дегани 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 кўрсатишини кўриб чиққан эдик. Бўлим ниҳоясида уларни яна бир нечтаси билан тўлдирамиз.

Улар орқасида ҳар бир ташкилот учун шундай субъектив омилларни келтириш мумкин: унинг раҳбариятини нархланиш мўлжали, таваккалчилик даражасини ҳисобга олиш, ўтган йиллар стратегиясининг муносабати ва бошқалар.

Фирманинг олий раҳбариятининг қиймат мўлжалининг аҳамияти унинг тараққиёти тарихини ўрганишда яхши самара беради. Таваккалчилик ҳамма хусусий компаниялар фаолияти учун характерлидир.

Аммо унинг даражаси ҳар хил муқобилликда турличадир. Бу даражани аниқлашда кўпроқ объектив омил-

ларга боғлиқ, кўпчилиги мўлжал шароитига, ҳуқуққа эгаликка ва ниҳоят ташкилот раҳбарининг шахсият тавсифи билан боғлиқдир.

Фирмани стратегик муқобиллигини танлашда, энг қийини қуйидаги ҳамма ташкилотлар учун умумий бўлган учта омил бўлиши мумкин:

1. Вақт.
2. Ўзгаришлар зарурияти.
3. Ҳар томонлама яхлитланиш.

Вақт омилини роли бир хил маънога эга: ташкилотни олий менежменти керакли стратегияни ўз вақтида ёки кечикиш билан танлаб олишга боғлиқ. У яна ҳам қаттиқ рақобат шаротида сезиларли бўлади. Масалан 70-чи йилларда харидорларнинг 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 тўлдириб 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 қаралади. Бу омилни фирмани ҳаётини сақлаш шарти сонида деб қарайдилар.

Ҳар томонлама яхлитланиш — бу ғарб ва шарқни индустриал давлатларининг ҳозирги замон иқтисодини тараққиёт омилидир. У ҳар томонлама рақобат каби фирмага бевосита таъсир кўрсатади, уни бошқа компаниялар билан яқин алоқа ўрнатиш зарурати қидиришни олдига қўяди ва фойдали шериклар топишни тавсия қилади.

Изланувчиларни фикрича яқин ўн йилларда ҳар томонлама тавсифли омиллар рақобат, йириклашиш, сиёсий ва ижтимоий ўзгаришлар ташкилотни самарали стратегиясини танлашда ҳал қилувчи роль ўйнайдилар.

Муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштиришни стратегик менежментининг бир қисми сифатида умумий тавсифини беринг. У ўз ичига нималарни олади?

2. Юқори даромадларни олиш фирманинг нима учун бурчи ҳисобланмаслигини тушунтириб беринг. «Бурч» тушунчасининг маъноси нима ва у фирманинг фаолиятини қайси томонларини акс эттиради?

3. Ташкилот фаолиятидаги қандай йўналишлар стратегик ҳисобланади? 2 та шу каби йўналишларни таърифланг, уларни мисоллар билан кўрсатинг.

4. Фирманинг умумий (бош) мақсадларини ишлаб чиқаришида ҳисобга олиниши зарур бўлган ўлчовлар мажмуасини кўриб чиқинг.

5. Нима учун стратегик режалаштиришда ички ва ташқи муҳитни таҳлил қилиш зарур? 4 та параграф ва иловадан иборат мисоллар билан кўрсатиб беринг. У нима беради? Нима учун унинг қиймати катта жараён? Сиз қандай ўйлайсиз?

6. Учта гуруҳ омилларини (иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий) ташқи муҳит сифатида тавсифини беринг.

7. Ташқи омилларнинг таъсирини сон ўлчовида берилган жадвал материалларини қандай ўлчаш мумкинлигини тушунтириб беринг.

8. Фирма ичидаги изланишлар қандай бажарилишини ёзма равишда тушунтиринг (ички омиллар таҳлили).

9. Тўрт турдаги стратегик муқобилликни қисқача тавсифини беринг. Мисоллар келтиринг.

10. Ўсиш стратегиясининг ўзи нималигини батафсил кўриб чиқинг: унинг мақсади, турлари, хавфи. Бешинчи боб материалидан ва иловадан фойдаланиб керакли (ўзига хос) мисоллар келтиринг.

11. Қисқариш стратегиясини ўсиш даражасига қараб таҳлил қилинг (кам даражадан — кўпга). Нима учун ушбу стратегияни ҳимояланиш стратегияси деб атайдилар? (Исботлаб беринг).

12. Ташкилотнинг стратегик муқобилликни танлашида қуйидаги омиллар: вақт, ўзгарув зарурияти, ўта катта яхлитланиш — ҳозирда ва келажакка қандай таъсир қилади?

ИЛОВАЛАР

БРИГГЗ ЭНД СТРАТТОН ХОНДАГА ҚАРШИ

Узоқ вақт даврида Бриггз ва Страттон кичик боғ ва истироҳат масканлари техникаси учун бензинли двигателлар ишлаб чиқаришда жаҳон устунлигига эга бўлиб келдилар. Компания давлат ичида ва ташқарида ҳар йили 2% га ўсиш билан барқарор бозорга эга эди. 1983 йили унинг АҚШ бозоридаги салмоғи 70—80%ни ташкил қилган бўлса, дунё савдосида эса 50% дан ортиқ эди.

Бирданига Хонда биринчилик учун кураш йўлида тўсиқ бўлиб қолди. 80-йиллар бошида америкаликлардан устуворликни тортиб олишини эълон қилди. У 1982 йилда 1,3 миллион дона шу турдаги двигателларни ишлаб чиқарди. Хонда Американинг ички бозорига суқулиб кириб борди.

Хонданинг стратегияси қуйидагилардан иборат:

1. Маҳсулотнинг юқори сифати. Хонда ишлаб чиқарган двигателлар энг ишончли ва енгил деб тан олинди. АҚШдаги истеъмолчилар ўз қишлоқ хўжалик машиналаридаги эскирган двигателларни Хонданикига алмаштира бошладилар.

2. Хонда ўзининг бозор сиёсатини рекламани жадал равишда ишлатилишига асосланиб қурди.

3. Бозорни эгаллаш, ўз ҳиссасини кенгайтириш учун Хонда ўз товарларини рақобатчиларга қараганда арзонроқ сота бошлади. Хонданинг товарлари энг юқори рейтингни америкалик истеъмолчилар журналидан эгаллади.

1983 йилда Бриггз энд Страттон ўзининг тажоввузкор рақобатчиси билан бўладиган кураши ҳақида эълон берди. Унинг жавоб стратегияси қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Рақобатчилар сиқуви остида орқага қайтмаслик аҳди. «Биз ўзимизнинг бозоримизни японларга бермаймиз».

2. Истеъмолчилар билан бевосита алоқани реклама фаолиятини кенгайтириш йўли билан мустаҳкамлаймиз.

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 буиёд этиш.

6. Меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларини пасайтириш, зарур бўлса маошни бутунлай тўламаслик.

Ташқи хатарлар ва ташкилот учун имкониятлар рўйхати[6]

ОМИЛЛАР	Омилларни вазн. ўлчови.*	Омилини таъсирн.**
Иқтисодий	+1х+20	=+20
Сиёсий	+2х+10	=+20
Бозор	+1х—20	=—20
Технологик	+4х+30	=+120
Рақобат	+1х—20	=—20
Халқаро	+3х—30	=—90
Ижтимоий	+4х+10	=+40

** Вазн ўлчови + 5 дан (ўта 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 қувати 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 жойлашишини, янгиларини келишини белгилайди. Етакчи фирмани ҳурмат қилиш ва қилмаслик ҳам мумкин, аммо уни устунлик вазияти билан ҳисоблашмасдан 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 қуйидаги машҳур компаниялар: Женерал Моторс (автомобил бўйича), Кодак (фототоварлар), С. Ш. Стил (пўлат қуйиш саноати), IBM (компьютер) Ксерокс (нусха кўчириш техникаси), Проктер Энд Гембл (истеъмол товарлари), Кока-кола (спиртсиз ичимликлар), Жилетт (соқол олиш лезвияси) ҳисобланади.

Етакчи фирма I сон фирма бўлиб қолишга ҳаракат қилади. Бу эса қуйидаги учта йўналишда ҳаракат қилиш заруратини туғдиради:

1. Фирма товар сотиш бозорини кўпайтириш усулини топмоғи керак.

---

[6] *М. Х. Мескон* и др. Основы менеджмента. М.; 1994 г. с. 273.

2. Фирма ўзи эгаллаган бозор қисмини сақлаб қолиши керак.

3. Фирма агар бозор умуман ўзгармай қолганда ҳам ўзининг бозордаги қисмини (улушини) оширишга интилмоғи керак.

Етакчи фирма одатда агар бозор кенгайса бошқаларга қараганда кўпроқ ютади.

Агар америкаликлар 8 миллион ўрнига 10 миллион автомобил сотиб олишса, энг кўп ютуқ Женерал Моторсда бўлади, чунки у Америкада сотилаётган енгил автомобилларининг ярмидан кўпини ишлаб чиқаради. Агар ўз хусусий автомобилига эга бўлишни хоҳловчилар кўпайса, агар оила биринчи машинага эга бўлишни хоҳласа, агар кўплаб америкаликлар янги машина сотиб олиш тарафдори бўлса, у ҳолда Женерал Моторс корпорация катта ютуққа эга бўлади.

Бошқача қилиб айтганда, етакчи доим харидорларни излаш учун ғамхўрлик қилмоғи, товарни янги ишлатиш соҳаларини ва харидорларнинг уларни кўплаб истеъмол қилиши йўлини излаши керак.

Кейинги мисол фирманинг кенгайиш стратегиясини ихтирочилик ёндашувини намойиш этади. Енгил автомобиллар учун шиналар ишлаб чиқувчи Франциянинг Микелин компанияси автомобил эгалари шиналарни тез-тез ўзгартириб янгисини сотиб олсинлар, деган масалани олдига қўйди. Бошқача қилиб айтганда, французлар кўплаб ва тез-тез ўз автомобилларида юришга эришдилар. Бунинг учун қуйидаги тактика танланди. Фирма Франциянинг Жанубидаги бир неча уч юлдузли ресторанларни ижарага олди. Шундан сўнг, жанубда яхши дам олиш маконини кенг реклама қилди, чунки бу ерда энг яхши ресторанлар мавжуд эди. Кўплаб парижликлар жанубга йўл олдилар. Бу мақсадда саёҳатчилар учун фирма махсус йўл бошловчи карталар ҳам чиқарди.

ДИЗАЙНЗ ИНК ФИРМАСИ[7]

Фирма аёллар учун кўйлаклар тайёрлашга ихтисослашган. 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 шу каби ўсишни ушлаб туришга аҳд қилдилар. Аммо уларнинг ҳар бири фирманинг келажакдаги тараққиёти ҳақида ўз шеригига қараганда фарқли нуқтаи назарга эга эдилар.

Фридманнинг фикрича фирма ишлари аввалгидек давом этавериши керак эди, чунки катта ўзгаришларга зарурат йўқ эди. У «Мен қиммат ва арзон баҳо оралиғидаги товарларни ишлаш тарафдориман ва бизни қандайдир компания сотиб олишини хоҳлайман ва унда бизнинг фирма кичик даромад марказига айланади», деган.

---

[7] *A. G. Strickland III, A. A. Thompson. Cases in Strategic Management, 1988. pp. 69—70.*

АҚШнинг СОКРАМЕНТО ШАҲРИДАГИ МИЛЛИЙ ТИЖОРАТ БАНКИНИНГ СТРАТЕГИК РЕЖАСИ[9]

Банкка 1874 йилда асос солинган. 104 йил ўтгандан сўнг 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 қўйилган эди:

1. Узоқ муддатли истакларни ишлаб чиқиш.

2. Истаклар ишланганлан кейин ҳаракат мажмуасини белгилаш.

3. Ҳаракат мажмуаси белгиланган сўнг, режани амалга оширишга киришиш.

Банкни иш бурчини белгилаш

104 йил давомида тижорат миллий банки Сокраменто шаҳрига ва уни бўлимларига хизмат қилиб келган. Банк улғайди, марказий ўлканинг ўсишига ва гуллашига кўмаклашди. Банк раҳбарияти ушбу ўлкага қарамлигини қадрлайди ҳамда уни келажакда гуллаб-яшнаши учун ўзининг катта ёрдамини ажратади. Шунинг учун миллий банк шаҳарни ва унинг атрофидаги марказий ўлканинг ишчан одамлари, алоҳида шахслар, ўзини ўзи идора қилувчи хизматчи идоралари билан бўладиган муносабатларини мустаҳкамлаб боравермайди.

Тижорат миллий банки ҳалол, барқарор банк принциплари ва касб жавобгарлигини тарафдоридир.

Банкнинг бош вазифаси ўз мажбуриятларини акция эгалари, мижозлари, хизматчилар ва жамият олдида бажариши ҳисобланади. Банк ўз фаолиятини қуйидаги мажбуриятларни бажаришга асосланиб қуради.

1. Қимматбаҳо ва бошқа омонатларни сақлаш.

2. Мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш, омонатларга тўғри фоизлар белгилаш, шу мақсадда улар акция омонатларига барқарор ўсишни, яхши даромадлар таъминланишини амалга оширади.

3. Хизматчиларнинг ижобий ишлари учун имкон яратиб бериш.

4. Ўз юртининг тараққиёти ва кўркамланишида сезиларли даражада ҳисса қўшиш.

Вазият таҳлили

Вазият таҳлили аниқладики:

а) ташкилотнинг кучли томонларини;

б) ташкилотнинг заиф томонларини;

в) олтита стратегик муқобилликни.

1. Банк тижорат хизматларини кенгайтириш ва тижорат бозоридаги ҳиссасини кўпайтириш.

2. Мижозларга кўрсатиладиган хизматларни кенгайтириш ва банкнинг чакана бозор ҳиссасини сақлаб қолиш.

---

[9] A. G. strickland III, A. A. Thompson. Cases in Strategic Management. 1988.

3. Банк фаолияти географиясини тижорат ва истеъмолчилик хизматини амалдаги учта ўлка ҳудудида кўпайтириш ҳисобига кенгайтириш.

4. Майда фирмалар учун махсус хизмат, усуллар турларини яратиш.

5. Мижозлар учун қўшимча турдаги хизматлар яратиш.

6. Операция харажатларини қисқартириш ва бадалларни ҳамда хизмат тўловларини камайтириш ҳисобига даромадни ошириш.

Ташқи муҳит бўйича олиб борилган изланишлар қуйидаги банк тараққиётига яқин келажакда сезиларли таъсир кўрсатувчи қуйидаги омилларни аниқлайди:

1. Долларни ҳақиқий қиймат курси инфляция ҳисобига пасайишини фараз қилиш.

2. Сокраменто шаҳрида иқтисодий аҳвол 5% га яхшиланишини фараз қилиш.

3. Сокраменто шаҳрида банклар кўпайишини давом этишини фараз қилиш.

Банкнинг стратегик (узоқ муддатли) мақсади (5 йилга мўлжалланган)

Банкни ўсиш мақсадлари:

1. Банк омонатлари сонини 75% га кўпайтириш.

2. Бозор ҳиссасини 12% га ошириш.

3. Сокраменто шаҳрининг Шимолий, Ғарбий ва Жанубий ўлкаларида банк филиалларини бунёд этиш.

4. Банкка қўйиладиган омонатлардан келадиган даромадни ўртача 15%га ошириш.

5. Банкни асосий фондларининг қийматини, акция қийматини камайтириш эвазига эмас, балки даромадларни сақлаб қолиш ҳисобига ошириш.

Бозорга мўлжалланган мақсадлар:

1. Ташкилотда мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатишни мўлжаллаб ўзгаришлар киритиш.

2. Бозорнинг таҳлил қилувчи хизматини 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 мақсадлар:

1. 1978 йилда механизациялашган, 1980 йилда эса автоматлашган ҳисоблаш тизимини бунёд этиш.

2. 1978 йилда барча заёмлар дастурини компьютерлаштириш.

3. Банк операциялари харажатларидан келаётган даромадни 85% дан 82% гача камайтириш.

4. 1982 йилда хизматчилар ҳақини 41,54 доллардан 50.00 долларгача ошириш.

5. Менежерлик ўринларини (70% га етказ) ички хизмат бўйича сўрилиш ҳисобига 1982 йилда 70% гача таъминлаш.

Стратегик режаларни амалга оширилишини режалаштириш

Сокраменто шаҳридаги миллий тижорат банки барча ҳаракатларини *омонатларини* кўпайтиришга қаратади. Бўлимлар бўйича режалаштиришлар омонатлар замирини оширишга тўпланади. Қаерда омонатлар энг кўп миқдорда бўлса, шу ерда янги бўлимлар бунёд этилади. Омонатлар бўйича қўшимча операциялар заём ва лизинг келишувлари ҳисобига, айниқса тўлдирувчи баланслар ишлатилиши зарур бўлган ҳолларда кенгайтирилади.

Омонатларнинг умумий сонини ва уларнинг ҳар бирини ўлчамини оширишда маркетинг дастурлари яратилади.

1977—1982 йилларгача хизматчилар сонини 10 та қўшимча филиаллар, учта *янги бўлим яратилиши* ҳисобига 36% га *ошириш* мўлжалланмоқда, бунда ходимлар харажати 44%га кўпаяди.

Барча хизматчиларни маркетинг соҳасига тайёрлашга алоҳида диққат-эътибор берилади. Банк хизматлари маъмуриятнинг ҳисоб билан боғлиқ операциялари ишини тизимлар бўйича, операция таҳлили ва компьютер дастури мутахассислар ёллаб, улар ишини такомиллаштиришни мўлжалламоқда. Кредит бўлимлари ходимлари кредит ишидаги қонуният асослари соҳасидаги билимини кенгайтириш учун қайта тайёрлаш курсларини ўтайдилар. Янги мутахассислар ёлланди. Банкнинг вазифавий бўлинмаларини қўшиш ва ташқаридан 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. Ташқаридан мутахассислар ёлланади ҳамда ташкилот ичида кадрлар қайта тайёрланади.

Банк тижорат банк хизматига алоҳида диққат-эътибор ажрата бошлайди. Тижорат ссудалари (заёмлари) янги турдаги хизматлар ҳисобига кўпайтирилади.

Нақд пул билан бўладиган операциялар 1978 йили пул автоматларини ўрнатишдан бошлаб автоматлаштиради. Бу каби автоматлаштиришлар *бошқа бўлимларда ҳам ўтказилади*.

Банкнинг мижоз мўлжали

Банк алоҳида диққат-эътиборини мижозлар учун хизмат кўрсатишни давом эттиришга ажратади. Бозор талабига жавоб сифатида янги банк хизматлари яратилади.

Банк халқининг онгли қисмини турли халқ хўжалиги тармоқларида ишловчиларнинг 25 ёшдан 50 ёшгача бўлганлар ва «оқ ёқалилар», уйланган одамларга, йиллик даромад 15000 доллар бўлганларининг бадалига ҳисобланган. Тижорат заёмлари ва бошқа операциялар кичик ва ўрта даромад олувчи, яхши бошқарувчи, савдодан йилига 2 миллиондан 50 миллион доллари бўлган корхоналарга йўналтирилади. *Ишга оид хизматлар (маошдан суғурта ҳисоблашни,* бухгалтерлик ҳисобини компьютерлаштириш) кичик корхоналарга кўрсатилади, уларга энг камида 5 та хизматчи тўла иш куни билан банд бўлган энг ками 5 та хизматчиси 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 иккинчи звено масалаларини изланиши ўзига яраша муҳимликка эга ва менежмент назариясида қуйидаги тушунчалар билан боғлиқ: тактика ва сиёсат, мақсадли бошқарувнинг мўлжали ва қоидалари. Охиргисини биз кейинги бўлимда мустақил масала сифатида кўриб чиқамиз.

7.1. ТАКТИКА ВА СИЁСАТ

Тактика.

Стратегия сўзининг ўзи иккинчи тушунча «Тактика» сўзи борлигини тахмин қилади. Агар биринчиси узоқ муддатли режалаштириш ғоясини акс этдирса, иккинчиси узоқ муддатли режани амалга оширилиши учун фаолият режа маъносини билдиради. Қисқача қилиб тактикани қисқа муддатли стратегия деса ҳам бўлади. Бу умумий стратегия билан мувофиқлаштирилган аниқ бошқарув ҳаракатидир. Қоидага биноан, тактикани ишланиши ва уни амалга оширилиши менежер корпусини ўрта бўғини зиммасига юкланади. Тактик режа қисқа вақт учун ишланади, у аниқ ва тез натижага эришишга мўлжалланган.

Ташкилот менежментини тактика ҳаракати учун мисолларни кўплаб келтириш мумкин. Масалан, 1982 йилда Бюргер Кинг бу стратегияни тактик элементини фирма менежменти ўзини маҳсулотини телевизорда реклама қилишни махсус усулини ўйлаб чиқди. Реклама қуйидаги саволдан бошланар эди: «Сиз оч эмасмисиз?», махсус мусиқа билан биргаликда, унинг маъносида очиқдан очиқ Бюргер Кинг бифштекслари рақобатчиларникига қараганда каттароқ ва мазалироқ 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, кўникувчи ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмалар бунёд этилишини олади. Масалан, Женерал Моторс катта капиталларни «САТУРН» лойиҳаси учун сарфлади. Бу янги, энг афзал дунё тажрибаси асосидаги Америка ишлаб чиқариш тизимини бунёд этиш учун қўйилган қадам эди. Унинг хусусияти бошқарув таркибини пирамида кўринишида эмас, балки бир марказга эга айланалар тизими кўринишидалигидир. Бу тизимни марказида 10—15 аъзога эга бригадалар мажмуаси, сўнгра ўрталикдаги доиралар жойлашган ва ниҳоят ташқи ҳалқа бу стратегия назорат қўмитаси (компания ва касаба бирлашмалар раҳбарияти) туради.

Сиёсат.

Стратегик ва тактик режалар муваффақиятли амалга оширилиши мумкин, қачонки ташкилотда яхши йўлга қўйилган ушбу режани яхши тушунувчи умумий мўлжал тизими мавжуд бўлса. Бу каби мўлжал тизими ташкилот 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 қўйилган мақсадларга эришиш учун қандай йўналишда ҳаракат қилишини аниқлайди. Бу жараёндаги мўлжални ва қўйилган масалалар ечимида сиёсат бош усулларни ўрнатади. Фирма, корпорация сиёсат унинг муҳим фаолиятларини қамраб 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 бири, косметик товарлар ишлаб чиқарувчи «Мери Кей Косметик» раҳбарияти олиб бораётган сиёсатда кўриш мумкин. Бу сиёсатнинг маъноси битта оддий ҳолат билан боғлиқ: ҳамма билан яхши муомалада бўлиш.

Қуйида асосий бирламчи фирма ичидаги сиёсатни бунёд этишни қисқа рўйхати келтирилади:

1. Сиёсат яхши маълум қонун ҳақиқатлари асосида кўрилиши керак.
2. Бўлинмалар сиёсати бир-бирига қарши турмасдан бирини-бири тўлдириши керак.
3. Сиёсат аниқ бўлиши зарур.
4. Сиёсат ҳамма учун тушунарли қилиб ёзма шаклда ифода қилиниши лозим.
5. Сиёсат бир вақтда эгилувчан ва барқарор бўлиши керак.
6. Сиёсат барча жамоа томонидан реалистик раҳбарият деб қабул қилиниши зарур.

7.2. ПРОЦЕДУРАЛАР ВА ҚОИДАЛАР

Процедуралар.

Фирманинг сиёсати мақсадга эришишининг умумий ёндашувини белгилайди. Сиёсатга қўшимча қилиб раҳбарият қўйилган масалаларни ечишда ёрдамлашуви 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 муваффақияти ва мағлубияти асосида ишлаб чиқилади. Процедуралар шундай шароитларда, яъни аниқ вазият аввалгисига ўхшаш бўлганда ишлатилади. Инсон олдиндан тайёрланган қоида, 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 хизматчиларини хизмат сафари харажатлари бўйича яхши йўлга қўйилган ҳисобот процедурасига эга: унинг учун махсус бланк тўлдирилади, унда сўнгги ойда уларни бўлган жойи кўрсатилади, унга зарурий пул ҳужжатлари қўшиб топширилади. Агар хизматчи бу процедурани бажармаса унда унинг йўл харажатлари тўланмай қолиши мумкин.

Кўплаб комиссияларда *ишга қабул қилиш* процедураси яхши йўлга қўйилган, унда қабул билан банд хизматчиларни маълум ахлоқлари, зарурий саволлар рўйхати ва ишга жойлашувчиларнинг маълум жавоб таъсири олдиндан кўрсатилган.

Ниҳоят раҳбарият томонидан соф ишлаб чиқариш,

техник процедураларини ишлаш ҳолатлари ҳам тез-тез учраб туради, айниқса, агар бирор жойда жиддий маълум маҳсулот олиш ёки жиддий маълум маҳсулот сифатини кўриш керак бўлганда масалан, «Мак Дональдс» компаниясининг ишлаб чиқариш бўлимларида махсус 1500 бетли йўриқномалардан фойдаланилади, унда овқатларни тайёрлаш процедураси батафсил ифодаланган.

Қоидалар.

Инсонни эркин ҳаракатини яна ҳам жиддий чекловчи — бу унга ёзма равишда бериладиган ахлоқ қоидасидир. Ўзига хос бир марта бўладиган вазиятда қоида нима қилиши кераклигини аниқ белгилаб беради. Ташкилот раҳбарияти қоидаларни шундай ҳолатлар учун яратадики, уни бажарилиши масалаларини аниқ ҳал қилинишига боғлиқ бўлади (Режа бажарилиши, мақсадлар). Бу ҳолатларда хизматчилардан энг юқори даражадаги тобелик талаб қилинади.

Ҳар бир ташкилот ўзининг барча фаолиятларида бу каби қоидаларга эга қоидалар у ёки бу фаолият турини ўзига хослигини аниқ акс эттиради. Масалан, «хоналарда чекилмасин» қоидаси кимёвий тажрибахоналарда хавфсиз ишлаш учун зарур. Харидорларга кўнгилчанлик билан хизмат кўрсатиш қоидаси савдо фирмаси учун энг муҳим ҳисобланади, агар у бозорда ўз ўрнини топишни истаса, ишга аниқ вақтида келиш ва кетиш қоидаси ҳамма ишлаб чиқариш ва жамият йўналишидаги ташкилотлар учун ҳукм суради.

Қоидани процедурадан фарқи шундаки у битта аниқ масала учун ҳисобланган бўлади. Процедура кетма-кет, мураккаб келадиган ҳаракатларга, бутун бир масалани ечиш учун ҳисобланган — у вазиятга ўхшаб кетади.

Сиёсат, процедура, қоидалар — уларнинг нисбатлари.

Биз кўриб чиққан тушунчалар: сиёсат, процедура, қоидалар ўз моҳиятлари билан ўхшашдирлар, улар хизматчилар фаолиятини ижобий чеклаш ва аниқ стратегик ва тактик нисбатларга эришиш йўналиши бўйлаб тўғри йўлга солиш вазифасини бажарадилар. Улар ўзаро икки тур белгилари билан бир-бирларидан фарқ қиладилар: Умумийлаштириш даражаси билан (сиёсат, масалан, кенгроқ тушунчага эга ва эркинликни чек-

лаш даражаси бўйича (қоида, масалан, йўлга тенг эркинлик танлашга эга).

Намойиш қилиш учун қуйидаги 6-жадвални келтирамиз, унда сиёсат, ишлаб чиқариш жараёнида биринчи техник хавфсизликка тегишли қоидалар берилган.

Қоида ва процедуралар (маълум даражада сиёсат ҳам) ҳамма вақт ҳам хизматчи ва ишчилар томонидан бир маънода тушунилмайди. Баъзида ташкилот жамоаси раҳбарият томонидан тавсия қилинган қоидаларни қабул қилмасликларини изҳор этадилар.

Салбий муносабатнинг сабаби ҳар хил бўлиши мумкин, масалан, қоидани хизматчилар ўз эркинликларини ёки уни ижодий фаоллигини чеклагани учун келиб чиққан низолар, бу каби ҳолатларда раҳбарият низоларни ижобий ечилишини икки йўли мавжуд:

6-жадвал

Сиёсат, процедура ва қоида

Кичик сиёсат	Ҳар бир хизматчи хавфсиз иш жойи билан таъминланган бўлиши керак. Компания бахтсиз ҳодисаларга барча ишлаб чиқариш жараёни бошқичларига йўл қўймасликка ҳаракат қилади. Раҳбарият хавфсизлик қоидасини бузганларга жазони кўзда тутади.
Дастгоҳларни таъмирлаш процедуралари	1. Механик носоз механизмни қулфга солиб калитини ўзида сақлаши керак. 2. Агар механик смена даврида машинани таъмирини тугата олмаса, уни ёпиб қулфни муҳрлаб, назорат станциясини бу ҳақда огоҳлантириши керак. 3. Механик таъмир ишини тугатгандан кейин бу тўғрисида ўз бошлиғига хабар бериши керак.
Хизматчиларни хавфсизлигига йўналтирилган қоидалар	1. Бўлган ҳодиса ҳақида зудлик билан хабар беринг, унинг зарар келтиргани, келтирилмаганидан қатъи назар. 2. Заводда ҳар хил ўйинлар ўйнаш, чопиш, курашиш, буюмларни сотиш ва бошқа шунга ўхшаш ҳаракатларга йўл қўйилмайди, чунки улар жиддий бахтсиз ҳодисаларга сабаб бўлиши мумкин.

	3. Барча «чекилмасин», «юриш мумкин эмас» огоҳлантирувчи белгиларга диққат қилинг, улар сизнинг хавфсизлигингиз манфаатидир. 4. Иш вақтида хаёлингизни бузманг. 5. Ким махсус ишларда ишласа ҳимоя қилувчи кўз ойнакларига эга бўлиши керак.

Биринчи йўл — энг оддий ва осони — барча қоидалардан воз кечиш, аммо бу йўл раҳбарнинг фикрича тўғри ишлашга халақит беради. Бундан келиб чиқадики, раҳбар ҳар бир қоида мақсадини тушунтириши, асослаши ва зарурлигини исбот қилиши керак. Кўпчилик ҳолларда, бўйсунувчилар тушунадиларки, қоидалар ташкилотга ўзини фаолиятини амалга оширишга ёрдам беришини чин маънода тушунадилар ва уларни кўнгилли равишда бажарадилар. Яна ҳам муҳимроқ томони шундаки, раҳбарият ўз хизматчиларига бу каби ёндашув асосида улар ўз вазифаларини бажаришида, такомиллашган қоидаларини ишлаб чиқишга кўмаклашади.

Замонавий менежмент кўпроқ иккинчи йўлни танлайди.

Қаттиққўллик бошқарув тартибидан (катта сондаги қоида ва чекланишлар билан) кўникишга, ишчи ва хизматчиларнинг онг ва илм потенциалига асосланган йўлни танлайди.

Фирманинг стратегик режаларини амалга оширувчи учинчи бўғини — бу уни бўлинмалари ичида қисқа муддатли мақсадларни ўрнатиш ва уларни бажариш режаларини ишлаб чиқишдан иборат. Замонавий менежментда самаралироқ усул деб мақсадлар бўйича бошқарувга айтилади.

Муҳокама учун саволлар

1. Стратегик менежмент тизимидаги тактика тушунчасини ўрнини ва аҳамиятини кўриб чиқинг. Фирма ва корпорация тактикасидан мисоллар келтиринг.

2. «Стратегик менежментдаги сиёсат» тушунчасини моҳиятини тушунтириб беринг: бу нима дегани, ким уни аниқлайди, қандай соҳаларда у намоён бўлади ва ташкилот фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?

3. Процедура ва қоидалар нима учун керак? Уларнинг тушунча ва тавсифини беринг.

4. Учта тушунча: сиёсат, процедура, қоида — уларни нисбатларида кўриб чиқинг. Бу тушунчаларни нима бирлаштиради? Уларни стратегик менежмент тизимида вазифавий аҳамиятига мисол келтиринг.

ИЛОВАЛАР

ДЕМИНГ МУКОФОТИ[10]

50-йилларнинг бошида «Японияда ишланган» деган тамғали маҳсулотни бутун дунё харидорлари учун энг паст сифат маъносини билдиришини япон етакчи мутахассислари тўла тушуниб етдилар. Одамлар «Японияда ишланган» тамғасини «Тоепед» маркали «Тойёта» фирмасининг биринчи автомобилини АҚШда бефойда сотишга уринишларини барбод бўлиши билан боғлайдилар. Немисларга ўхшаб XIX аср охирида японлар ҳам агар улар дунё бозорида тўла ҳуқуқли *шерик бўлишни хоҳласалар ўз товарларини сифатини яхшилашлари* кераклигини тушуниб етдилар.

Япон олим ва муҳандислари иттифоқи сифатни миллий дастурини бошладилар. Бу ишда биринчи қадам — улар америкалик доктор Эдвард Демингни ўзларига таклиф этдилар. У Японияда сифатни ошириш муаммоси билан боғлиқ лекциялар ўқиши керак эди.

Деминг кўп йиллар давомида америка фирмаларининг сифатига аҳамият бериш кераклигига чақириб келди, аммо унинг ғоялари ҳеч кимда қизиқиш уйғотмади.

1950 йил июль ойида Деминг 8 кунлик курсни 340 та япон изланувчи, муҳандис ва раҳбарларидан ташкил топган гуруҳга лекция ўқиди. Ундан ташқари 50 та Япониянинг етакчи фирмаларини олий раҳбарияти махсус сессияга таклиф қилинди. Ушбу сессияда Деминг шуни айтдики японларни сифат, аниқлик, бир хиллик билан боғлиқ тушунчаларига тўла эга бўлишлари учун камида икки йил керак, ҳаётга тадбиқ этиш учун эса яна 5 йил зарурлигини эслатиб ўтди.

Японлар жуда қисқа даврда дунё тарихида ўта ажойиб ўзгаришларни ўз маҳсулотлари сифатида амалга оширдилар. Бугунги кунда *эса Япония сифат масаласида дунё бўйича етакчидир. Японлар* доктор Демингни хизматини унутмадилар.

Ҳозирги вақтда Японияда сифат учун энг ҳурматли, нуфузли мукофот — бу ўзича сифат учун бериладиган **супер кубокдир.**

---

[10] Дж. Трейсон м., К. О. Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века, М.: 1994, с 290—291.

МЕРИ КЕЙ КОСМЕТИКС[1]

Мери Кей компаниясининг раҳбарларида ходимларни бошқариш масаласида ўта аниқ фикр-мулоҳазалар бор.

Барча раҳбариятни бу масалага ёндашуви ва сиёсати қуйидагиларга келтирилади:

Биринчи ўринда инсонлар — компаниянинг хизматчилари, мижозлари, маҳсулот етказиб берувчилар туради.

Ҳар бир одам — бу шахсият. Ҳар ким ўзини яхши ҳис қилишни ва ҳурмат қилинишини хоҳлайди. Одамни бу моҳиятини қўллаб-қувватламоқ даркор.

Компанияда унинг хизматчилари, косметика бўйича маслаҳатчилар ва магазин директорлари юқори ўринга қўйилган. Идорага сотувчилар келса, хизматчилар ўзларини жорий ишларини бир чекага суриб қўйиб уларга зарурий диққат-эътиборни қаратадилар.

Компания ҳар йили катта маблағларни раҳбар менежерларни (магазин директорларини) Гонг-Конга, Лондонга, Парижга ва бошқа шаҳарларга бориб дам олиб ҳордиқ чиқаришлари учун сарфлайди. Уларни ҳурматини ўрнига қўйиш, компаниянинг номини улуғлаш учун энг юқори нархларда йўл чилталари сотиб олади.

Компания раҳбариятининг фикри бўйича ўзини қадр-қимматини билган ва ўзини ҳар томонлама кўрсатишга уринганлар, энг яхши хизматчилар ҳисобланадилар.

---

[1] A. G. Strickland III, A. A. Tompson. Cases in Strategic Management. p. 488—489.

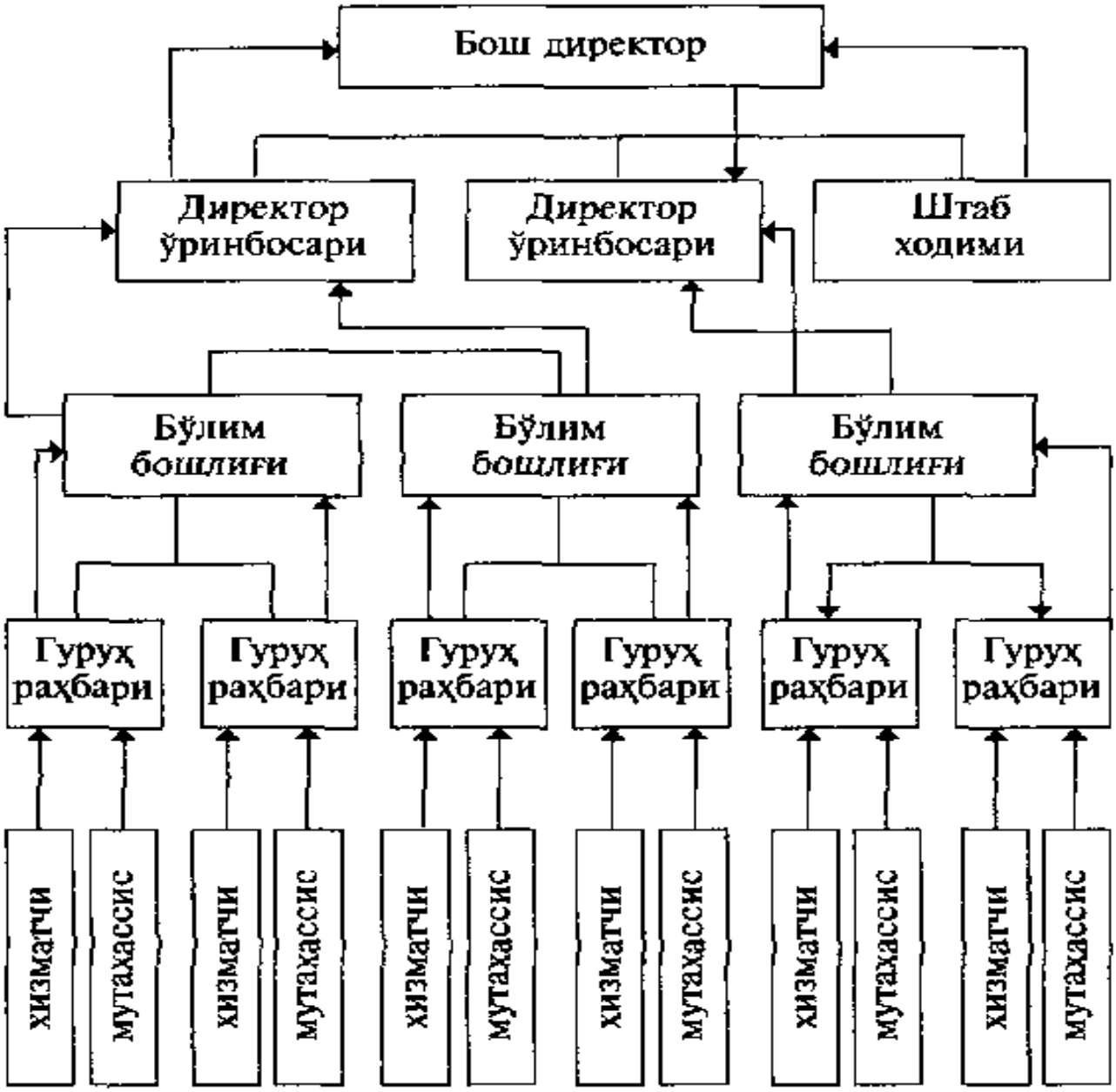
8 БОБ
МАҚСАДЛИ МЕНЕЖМЕНТ

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 уч сўзининг бош ҳарфларидан юзага келган МВО усули билан маълумдир. Юқорида кўриб чиқилган стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан айтиш мумкинки, МВО усули ўзининг ички моҳияти билан фирманинг амалга ошириладиган стратегик таркибига тўла жойлашади. Шундай қилиб, ушбу масала аввалги стратегик режалаштиришнинг амалга ошириш мавзусини тўғридан-тўғри давоми ва кенгайганлигидир. Мақсадлар бўйича бошқарув ўзининг моҳияти билан фирма менежментининг маълум фалсафасини билдиради. У жамоалар ва алоҳида шахслар режасини қисқа муддат ичида мақсадга ошириш ниятида 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 таққослаш мумкин бўлади. Қуйидаги 15-чизмада бу каби бўйсуниш тартибига мисол келтирилган (алоҳида хизматчиларнинг шахсий мақсадларидан бошлаб бош директор (президент) мақсадларигача).

15-чизма

МВО да мақсадларни бўйсуниш таркиби



Шуни эслатиш керакки, бўлинма раҳбарининг мақсади (шахсий ёки унинг жамоасининг) кенгроқ доирадаги мақсад учун режалаштирилади, масалан, бўлим учун, уни амалга ошиши эса бўлим натижалари аҳамиятига қараб режалаштирилади. Бу ташкилотда МВОни биринчи хусусиятидир.

Мақсадлар бўйлаб бошқарувнинг яна иккита тавсиф белгисини келтириш мумкин:

1. Натижалар ва назоратни яқин алоқаси.
2. Усулни сабабли томони.

МВО тарафдори Мак Грегор, мақсадлар бўйича

бошқарув назоратини бетарафлигини таъминлайди, деб ҳисоблаган, чунки бу усул бошқарув 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 ҳеч қандай шубҳа бўлмайди.

Шундай қилиб, МВО усули шундай бошқарувни кўзда тутадики, унда ҳар бир қуйи бўғин раҳбари ўзининг ишига бевосита бошлиғи билан биргаликда аниқ мақсадлар қўяди. Бу каби ёндашувлар ҳар иккаласи учун — иш бажарувчининг ўзига ва унинг бошлиғига — бироз вақт оралиғида 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 қилишга, хизмат зиммасидан юқори кўтарилишига имкон беради. Хизматчиларнинг бу каби фаоллиги, табиийлиги, фирманинг фойдаси ҳисобланади ҳамда меҳнат жараёнининг самарасини оширади ва ишлаб чиқаришга кўплаб даромад келтиради.

МВО ни кўриб чиқилган учта тавсифларига қўшимча қилиб унинг бир неча сифатларини эсга 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 стартегик ва тактик режаларини самарали амалга оширишига, 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 тўла моҳиятини қамраб ололмайди, шунинг

учун махсус мавзуларда кўриб чиқилган қуйидаги масалаларни мулоҳаза қилиш таклиф этилади.

8.2. МАҚСАДЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ТАРАҚҚИЁТИ ТАРИХИ

Уч ўн йилликдан ортиқроқ даврда 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 бошлиғи бўлиб Питер Друкер кириб келган ва у ўзининг «Бошқарув амалиёти» номли китобида 1994 йили тасвирлаб берган. Друкернинг 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 тизим сифатида қараган. Бу каби жалб қилиш агар менежер ва хизматчилар ўз бўлимларини ёки юқори бошқарув ташкилотларнинг мақсадларини яратилишида иштирок этсаларгина ўринли бўлиши мумкин.

2. МВО фирма ичидаги ахборот алоқалари тизимини яхшилашга мўлжалланган, чунки раҳбар ва хизматчилар ўз мақсадларини, уларга эришиш усулларини ва қийинчиликлар пайдо бўлганда уларга тузатишлар киритилишини тез-тез муҳокама қилиб турадилар.

3. МВО фирманинг иш ва ташвишларига барча хизматчиларнинг 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 Энтони Райа бошқарув жараёнини тасвирини берди ва унинг асосий босқичлари сифатида қуйидагиларни келтиради:

1. Мақсадлар ифодаланишини аниқ ва қисқа ишлаб чиқиш (раҳбар ва тобелар биргалигида).

2. Мақсадларга эришиш режаларини ишлаб чиқиш. Бу мақсадга эришиш учун нима, ким, қачон, қаерда ва қандай сонда кераклигини аниқлашдир.

3. Натижаларни ўлчаш, баҳолаш ва тизимли назорат қилиш.

4. Режалаштирилган мақсадларга эришиш учун тузатиш чора-тадбирларини кўриш.

Кўшимча қилиб шуни айтишимиз мумкинки, Мак Грегорнинг МВО ҳақидаги фикри асосан «V» назариясига асосланган. Маълумки, ушбу назариянинг аввалги ҳолати бўлиб, айрим шахс орқали ўзини ўзи ташкил қила олиши, бошқариш қобилиятига эга бўлиши ва ташкилотнинг умумий мақсадларига эриша олишидир.

Ҳар иккала — назорат ва рағбатлантириш томонларини бир бутун сифтида 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 руҳий рағбатлантириш чораларини, инсон ресурсларини режалаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлашни такомиллашувини оширишни ва бошқаларни ўз ичига қамраб олади. Мақсадли бошқарув замонавий даврда самарадорлигини аниқловчи тавсифлар сонига изланувчилар қуйидагиларни 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 гуруҳ шаклидаги фаолият турлари кўплаб хизматчиларни ўз мақсадларини режалаштиришга жалб қилиш, ҳамда уларга эришиш усулларини қўлга киритишга имкон яратади.
- МВО тизимида аниқловчи мақсадлар камроқ қатиқликка эга бўлиб қолмоқда ва узоқроқ даврларга тайинланмоқда.

● Таҳлилга фақат натижаларгина эмас, балки уларга эришиш жараёнида ҳам жалб қилинади.

● Шахсиятнинг ижобий ўсиши имкониятига диққат-эътибор берилади.

8.3. МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТАРКИБИ

Мазкур бўлим бошида мақсадлар бошқарувининг тушунчасини стратегик менежментнинг бир қисми сифатида берган эдик, у стратегик режалаштириш жараёнини амалга оширишга киритилгандир.

Шу билан бирга бундан олдинги мавзуда МВО каттароқ тушунчаси билан тавсифланади, у ўзига стратегик менежментининг биринчи қисмини стратегик режалаштиришни қамраб олади, бу ҳар иккала тушунча бир-бирини инкор қилмайди.

Улар иккита фирмада мақсадли бошқарувнинг реал амалиётида ҳукм сурувчи торроқ ва кенгроқ ёндашувлардир.

16-чизмада МВО га нисбатан иккинчи кенг ёндашув ҳар томонлама бир бутун бошқарув тизими ифодаланган.

Кўриш мумкинки, мақсадли бошқарув жараёни беш босқични ўз ичига олади. Биринчи, иккинчиси узоқ муддатли мақсадлар ва ташкилот стратегиясини ва тармоқлар ҳамда бўлимлар бўйича умумий мақсадлар яратиш. Булар фирмада стратегик режалаштиришга тўғри келади.

Ташкилотнинг узоқ муддатли (стратегик) мақсадлари унинг олий менежмент корпуси томонидан яратилади. Улар фирмани вазифасини аниқ белгилашни ва унинг тараққиёт стратегиясини кўзда тутади.

Шундай қилиб стратегик режалаштириш қуйидаги учта асосий саволларга жавоб бериши керак:

1. Ташкилотнинг бош мақсади нима (у нима учун ташкил этилган)?

2. Ташкилот қандай фаолият тури билан шуғулланади ва у бу бизнесни нима учун танлаган?

3. Келажакда у қандай бизнес билан шуғулланади?

Агар фирма ишлаб чиқаришни ва бошқарув тизимини қайта қуришга муҳтож бўлса, унда стратегик режалаштиришнинг роли алоҳида аҳамиятлидир.

16-чизма

Мақсадли стратегик жараён



Иккинчи этап — ташкилотнинг умумий мақсадларини тармоқлар ва бошқарув соҳалари бўйича ишлаб чиқиш ҳам фирманинг олий менежмент корпуси томонидан амалга оширилади. Бу аниқ мақсадлар аниқ ва унча узоқ бўлмаган вақт даврларидадир. Қоидага биноан, улар шундай муҳим, яъни: ишлаб чиқариш, унумдорлик, молия даромадлилик, материал ва инсон ресурслари соҳаларида аниқланади. Бу мақсадларни ифодаланишида муаммони сон томони акс этдирилади, масалан: фойда олишни ўтган йилга қараганда 10%га ошириш, ишлаб чиқариш сарф-харажатларини 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 хизматчиларни якка мақсадларини аниқлашдан иборатдир.* Шу билан бир вақтда бу каби мақсадларга (натижаларга) эришиш усул ва воситалари ҳам режалаштирилади.

Яна шуни эслатиб ўтиш зарурки, хизматчиларни якка мақсадларини ва уларни ҳаётга тадбиқ 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 қуйидаги жавоб вариантлари бўлиши мумкин:

1. Раҳбар ўз қўл остидагиларнинг мақсадларини ўрнатади.
2. Ушбу мақсадларни бажарувчи хизматчининг ўзи ўрнатади.
3. Мақсадларни бошлиқ ва хизматчи биргаликда ишлаб чиқадилар.
4. Хизматчиларнинг якка мақсадларини ишлаб чиқишга маълум соҳадаги мутахассис жалб қилинади.

Биринчи вариант, агар раҳбар ўз хизматчисини фаолият мақсадларини ишлаб чиқишни ўз зиммасига тўла олса, унда «бошқарув» тушунчаси «мен талаб қилгандай, мен хоҳлагандай бажар» тушунчаси билан алмашиб қолади. Табиийки, бу каби вазият можароли бўлиб қолади, агар бўйсунувчини фикри ҳисобга олинмаса гап шундаки, раҳбар ёки бошлиқ ҳамма вақт ҳам ўзининг хизматчисини ва қобилиятини тўғри баҳолай олмаслиги мумкин.

Иккинчи вариант, аксинча, бўйсунувчига ўз мақсад ва режаларини ишлаб чиқишда тўла эркинлик беради. *Аммо бу ерда барчага хавфли вазият бўлиши мумкин.* Масалан, хизматчи юқори ташкилот фаолиятини етарли даражада фараз қила олмай фирманинг умумий мақсадларига тўғри келмайдиган мақсадни танлаши мумкин. Хизматчининг етарли даражада пухта билимга эга эмаслиги билан боғлиқ хатолар ёки ўз имкониятларини эркин таҳлил қила олмаслиги сабаб бўлиши мумкин.

МВО изланувчилари шундай ҳолатга кўпроқ аҳамият берадиларки, қачонки раҳбар ва унга бўйсунувчи одам биргаликда мақсадни мулоҳаза қиладилар, унинг имконли вариантларини, уларга эришиш усулларини, кутиладиган натижаларини ва уларнинг баҳоланишини кўриб чиқадилар. Табиийки, бу каби мулоҳазага мутахассисни жалб қилиш бир қатор ҳолатларда катта фойдадан холи эмас.

Бизнинг чизмамиздаги бошқарув мақсадлари жараённинг тўртинчи босқичи — бу натижаларни баҳолашдир. У таққослаш баҳолашуви каби эришилган натижалари режалаштирилганлиги билан солиштириш орқали амалга оширилади. Ўлчов усули сифатида олдиндан ишланган махсус кўрсаткичлар ва стандартлардан фойдаланадилар.

Раҳбар қоида бўйича назоратчи ва баҳоловчи вазифасини бажаради. Кўпчилик раҳбарлар бўйсунувчилар билан уларнинг иш натижаларини мулоҳаза қилишни мақсадга лойиқ деб ҳисоблайдилар. Кўникиш таркибли ташкилотларда раҳбар томонидан амалга ошириладиган натижалар назорати ўз ўрнини ўзини ўзи назорат қилиш ва баҳолашга бўшатиб беради.

Агар қўл остидагининг натижалари режадагига тўғри келмаганлиги маълум бўлса, унда раҳбар тузатишлар киритиши керак. Бу каби тузатишларни шакли турли хил бўлиши мумкин. Энг оддий йўл меъёрларни пасайтиришдир. Аммо хатолар кўпроқ хизматчи фаолиятидаги у ёки бу ишлаётган бўлим ҳисобига бўлаётганлиги аниқланиб қолади. Унда раҳбар ходимлар тартибда ёки қўйилган мақсадда маълум ўзгаришлар ўтказиши керак бўлади.

Бошқа йўл турли шаклдаги қўшимча уқувларни хизматчиларни касб савиясини ошириш ниятида мураккаб мақсадларга эришиш зарурати сифатида олиб боришдир.

Мақсадлар бошқарувининг охирги босқичида энг муҳим қисм раҳбарларни жазолаш чора-тадбирларидан воз кечиб, бўйсунувчи учун асосланган тушунтиришлар орқали у томонидан ўтказилаётган ўзгаришлар ва тузатишларни ётиғи билан тушунтиришдир.

Агар МВО фирманинг олий менежменти томонидан қўллаб-қувватламаса ёки янаям муҳимроғи унинг бошқарув фалсафасига айланса, унда фирмада мақсад-

ли менежмент бошқарув тизимининг мақомига айланган деса бўлади.

8.4. МАҚСАДЛАР ТУРИ ВА УЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИК ШАРТЛАРИ

Ташкилотнинг умумий мақсадлари, турлари ҳақидаги масалани биз қўлланманинг 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 қўшимча томонини кўриб чиқамиз.

Ушбу мавзуда МВОга жалб қилинган раҳбарларни ва хизматчиларнинг шахсий (гуруҳли) мақсадларини қандай бўлиши кераклигини таҳлил қиламиз.

Мақсадлар: оддий, муаммовий, инновацион, шахснинг тараққий топтиришга йўналтирилган бўлиши мумкин. Мақсадли менежмент изланувчилари мақсадлар қайси ташкилотда ишлаб чиқарилишига қарамасдан қуйидаги 4 та гуруҳга бўлинади, деб ҳисоблайдилар: одатдаги мақсадлар, муаммовий инновацион ва шахсни тараққиёт топтириш ва хизматчиларнинг касб малакасини ошириш билан боғлиқ мақсадлардир.

Биринчи гуруҳ ўз ичига шундай мақсадларни оладики, уларни тайинлаш ва амалга оширилиши раҳбар ва хизматчиларни кундалик хизмат бурчи ҳисобланади. Бу каби мақсадларга эришишнинг усуллари, воситалари ва услублари асосан маълум. Чекланишлар фақат уларга эришишни аниқ муҳлатини ўргатиш билан боғлиқ. Бўлимлар раҳбарларнинг фаолиятига тегишли оддий мақсадга 2 та мисол келтирамиз. Маркетинг бўлимининг раҳбари учун бу қуйидаги тавсифли мақсаддир: «30 сентябрга жорий йилнинг охирги уч ойлигига товар сотувини таҳлил қилиш». Оддий мақсад ишлаб чиқариш бўлими учун «1 июлда ишлаб чиқариш 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 маъ-

носи уларга эришиш тавсифидадир. Муаммовий ва инновацион мақсадлар катта ақлий энергия сарфини талаб қилади, чунки ўзига янги элементни қамраб олади. У ижобий натижани қўлга киритиш учун аниқланади ва ишлаб чиқарилади.

Муаммовий мақсадлар фирманинг ёки алоҳида инсоннинг нормал фаолияти учун зарур вазиятни ўзгариши билан боғлиқ. Масалан, бирданига товарлар сотилишини камайиши табиийки, фирманинг олинадиган фойдасига таъсир кўрсатади. Маркетинг бўлимлари раҳбарлар олдига қўйилган мақсад 2 ой давомида сотув фоизини тиклашдан иборат. Бу мақсад ҳеч 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 юклатилади.

Муаммовий мақсадлар қаторига яна инновацион мақсадларни ҳам қўйиш керак. Улар янги усулларни излаш ва ишлаб чиқиш, янги восита ва янги маҳсулот билан боғлиқдир. Масалан, реклама бўлимининг мутахассисининг товар учун янги, самаралироқ, реклама яратиш ва уни телестудияга 1 сентябрга йўллаши эса инновацион мақсаддир, чунки уни мазмуни шундан далолат бериб турибди. Изланиш бўлимининг хизматчиларини инновацион мақсади қуйидаги масаладан иборат: «1 июлга 3 та янги товарни экспорт сотуви учун текшириб мақомига етказиш».

Раҳбар ёки хизматчи ўз олдига қўйган мақсади қанчалик машаққатли бўлса, унда шунчалик муаммовийлик кўпдир. Шуни айтиш керакки, муаммовийлик тушунчаси фақат объектив табақа бўлиб қолмасдан, балки у ўзига салмоқли субъектив омилни қамраб олган. Битта мақсад бир хизматчи учун оддий ҳисобланса бошқаси учун эса (3 чиси учун эса инновацион) муаммовий ҳисобланади. Биринчи ҳолатда хизматчи унга эришиш учун зарурий усулларга эга бўлса, қўйилган вазифани катта қийинчиликларсиз бажариш учун етарли билим ва қобилиятга эга бўлади.

Бошқа бир хизматчи бу мақсадни баъзи бир у ёки бу сабабларга кўра қийин ва янги деб ундан катта ақлий меҳнат талаб қилувчи деб билади. Масалан, маркетинг соҳасидаги мутахассис учун «3 ойликдаги товар сотувини таҳлил 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-гуруҳ мақсадлар, булар ташкилотни хизматчиларини фаолиятини такомиллашуви билан боғлиқ мақсадлардир. Бу узоқ муддатли (стратегик) мақсадлар ҳамма ташкилот учун умумий бўлган ёки бўлимлар учун қисқа вақт оралиқларида мўлжалланган ва ниҳоят якка шахс мақсадлари бўлиши мумкин.

Деярли барча МВО раҳбарлар ва уларга бўйсунувчиларнинг малакасини оширилиши якка шахс мақсадини ўз ичига олади. Бу каби мақсадларни ифодаланишига уларга эришиш муддатлари турлича бўлиши мумкин. Масалан, раҳбарни малакасини ошириш мақсади қуйидагича ифодаланиши мумкин:

«1 октябрга 2 ҳафтали бошқарув бўйича ўқув марказида лекция курсини эшитиш». Хизматчилар ҳам (ўз бошлиқлари билан) бу каби мақсадни белгилайди: «Бир ойлик стажировкани бош корхонада ўтиш», «семинар машғулотларига қатнашиш» ва ҳоказолар.

Ташкилот раҳбарияти бу каби маърузаларга катта диққат-эътибор беради уларни бошқарилиши учун шароит яратади, чунки ўз хизматчиларини касбий ва ишбилармонлик сифатини такомиллашуви уни қизиқтиради.

Якка шахс мақсадлари ва уларни самарадорлик шароитлари. Барча бошқарув тизимини самарадорлиги хизматчиларни якка шахс мақсадлари қанчалик яхши ва ҳар томонлама ишлаб чиқилишига боғлиқ. Бу каби мақсадлар бир қатор шароитларни қондириши керак:

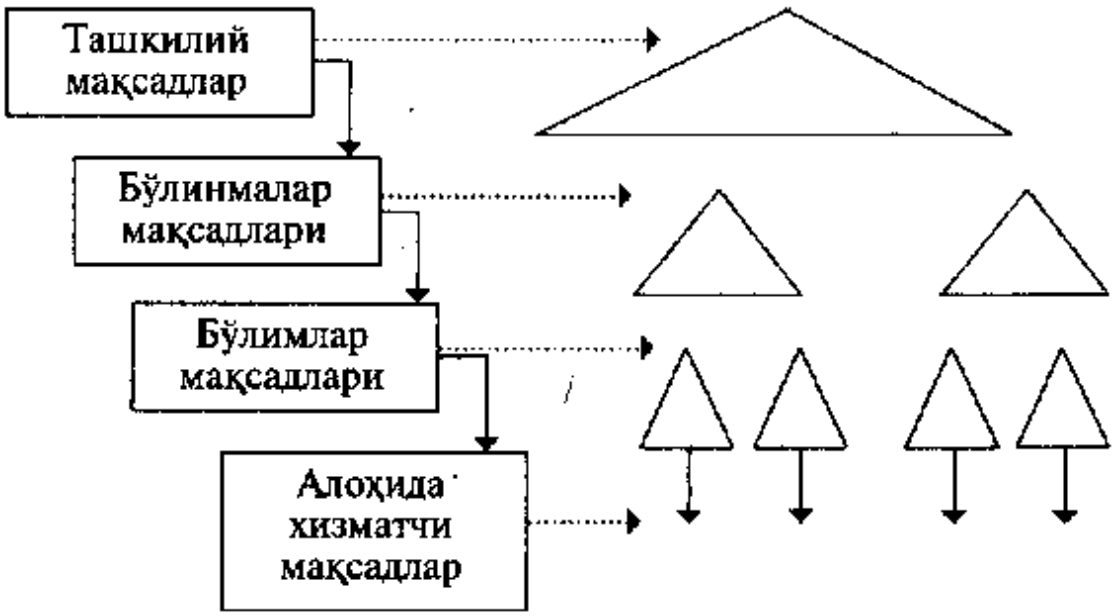
1. Якка шахс мақсади ўзи ишлаётган бўлим таркибига кирувчи кенгроқ бўлинмалар мақсадига бўйсуниши керак. Бу каби мақсадларни мансабларга бўйсуниши пировард натижа барча ташкилотни умумий ва стратегик мақсадларига эришишига хизмат қилади (17-чизмага қаранг).

2. Хизматчи ўз олдига қўядиган мақсадлар сони жуда кўп бўлмаслиги, 4 тадан 8 тагача бўлиши керак. Уларнинг сони жуда кўп бўлса, унда инсон режалаштирилган натижаларга эриша олмайди, бу эса иш самарасига салбий таъсир кўрсатади, танланган мақсадларни

уларнинг аҳамияти бўйича таҳлил қилиш мақсадлар устунлигини ўрнатишнинг муҳим омили ҳисобланади.

17-чизма

МВОнинг мақсадлар боғлами



3. Умумий мақсадлар каби якка шахснинг режали мақсади аниқ натижалар ва уларга эга бўлишни аниқ муҳлатлари кўрсатилмоғи керак. Масалан, сотув бўлими хизматчилари ўзларига ҳар бири 5 тадан хоналар мебеллари буюртмачиларнинг кейинги ойни икки ҳафтаси ичида топиш мажбуриятини ўз зиммаларига оладилар. Раҳбар ва хизматчини фаолият соҳасига қараб уларни режалаштирилаётган мақсадлари сон кўрсатгичида бир неча ўлчамларда ифодаланиши мумкин: товарни қиймати бўйича фоизда, индексда, ҳажмда, 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 хизматчини реал улуши ҳақида мулоҳаза юритишга имкон бермайди. Бошқа томондан ўта оғир, айниқса, умуман эришилиши қийин бўлган мақсадни кўзлаш хизматчини ижобий натижага эришишдан маҳрум қилади.

Бу тез-тез қуйидаги икки ҳолатда ҳосил бўлади:

1. Бошлиқ қўл остидагидан унинг имкониятлари билан ҳисоблашмасдан қўйилган масалани бажаришни талаб қилса.

2. Тескари вазият хизматчи ўзини имкониятларини юқори баҳолаб, муаммога яхши тушуниб етмасдан ўта қийин мақсадни танлаб олса.

Бундай ҳолатларда раҳбарнинг вазифасига хизматчининг мақсадини ўз вақтида аниқлаштириб туриш киради. Ҳар қандай раҳбар ўз қўл 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 ҳеч бўлмаса 50 га тенг бўлса.

5. МВО нинг барча тизимларининг самарадорлиги, шу жумладан раҳбарлар ва хизматчиларнинг якка шахс мақсадлари сезиларли даражада уларни муваффақиятлари қанчалик тўғри ва малакали баҳолашига рағбатлантириш чора тизимига жуда ҳам боғлиқдир.

8.5. МВОнинг УСТУНЛИКЛАРИ ВА САЛБИЙ ТОМОНЛАРИ

Кўплаб фирмаларда, корпорацияларда мақсадли менежмент ишлатилиши бўйича олиб борилган изланишлар асосан ижобий натижалар келтирмоқда. Шу билан бирга кўпчилик ҳолларда маълум бўлдики, МВО ўзини ўзи оқламади, яъни кутилган бошқарув фаолиятини яхши ишлаши ишлаб чиқариш самарадорлигини ошиши ўзини ўзи оқламади. Ва ниҳоят, баъзи бир корхоналарда бошқарув ходимлари билан ўтказилган савол жавоблар МВОни баҳолашда унинг учинчи вариантини — ушбу тизим тўла қабул қилмаганини аниқлаб берди.

7-жадвалда мақсадли менежментни устунликлари рўйхати берилган. 8-жадвалда мақсадлар бўйича бошқарувни салбий томонлари келтирилган.

7-жадвал

Мақсадли менежментнинг устунликлари

Яхши ташкил қилинган МВО тизими:

1. Ташкилотда барча бошқарув тизимини такомиллаштиришга имкон яратади.
2. Ташкилотни ва ҳар бир хизматчини фаолият натижаларини юқори бўлишига кўмаклашади.

3. Ўзини оқилона режалаштириш тизими деб кўрсатадики, стратегик режалаштиришдан бошлаб то якка шахс мақсадларини белгилашгача.
4. Раҳбар ва хизматчилардан аниқ, эришиш мумкин бўлган мақсадларини қўйишни талаб қилади.
5. Олинган натижаларни объектив баҳолашга имкон яратади, чунки мақсадлар сон кўрсаткичлари билан ифодаланадилар.
6. Кадрларни самарали ишлатилишига ёрдамлашади, хизматчилар орасида фақат жавобгарликни тақсим қилмасдан уларга ҳуқуқ ҳам беради.
7. Хизмат бўйича кўрсатилиш имконини оширади (эришилган натижалар асосида).
8. Келажаги порлоқ раҳбар ва хизматчиларни аниқлашда кўмаклашади.
9. Ташкилот ичида муомала жараёнини яхшилайди (раҳбар ва хизматчилар орасида, раҳбарларнинг ўзлари орасида).
10. Раҳбарнинг ақлий фаолиятини тартибга солади, у ўз мақсадини қўл остидагилари учун аниқ ва тўғри белгилаши керак.
11. Хизматчиларни моддий (ёки маънавий) рағбатланиш имконини кўпайтиради, (олинган натижалар учун).

8-жадвал

Мақсадли бошқарувни салбий томонлари

1. Корхонага киритилган тизимга нисбатан олий раҳбарият томонидан қизиқишни ва қўллашни бутунлай йўқлиги. Бусиз ўрта ва қуйи савиядаги менежерлар ўз мақсадларини режалаштиришга, айниқса унга эришишга расмиятчилик билан қарайдилар. МВО бошқарув тизими сифатида самарасиз бўлади.
2. Мақсадларни режалаштириш ишларига хизматчиларни унча кенг бўлмаган ўлчамда жалб қилиниши. Хизматчи ва раҳбар томонидан ишлаб чиқилган якка шахс режаларини юқоридан берилган кўрсатмалар билан алмаштириш.
3. МВО тизимини ишлатилишида махсус банкларни ёзма равишда тўлдирилиши ва ҳисоботлар кўп бўлиб, бу катта миқдордаги қоғозни талаб қилади, агар маълум стандартлар ишлаб чиқарилмаса. Шу сабабли кўплаб МВО хизматчилари унга салбий муносабат билдирадилар, чунки бунда канцелярия иши кўп вақтни олади.
4. Айниқса сон билан баҳолашни мураккаб бўлган фаолият турлари учун мақсад белгилашдаги мураккабликлар.

5. Раҳбарлар ва хизматчиларнинг якка шахс мақсадларини компанияни 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 хизматчиларни эришиб бўлмайдиган мақсадларни тенглаганлигидир.
8. Ташкилот жамоаси томонидан МВОни раҳбарлар томонидан улар устидан назоратни ошириш деб қабул қилиши. Агар МВО соф маъмурий усул билан уни ташкилот, раҳбар ва хизматчи учун аҳамиятини тушунтирмасдан киритилиши бундай муносабатга олиб келиши мумкин.
9. Якка қизиқиш далилини йўқлиги. Бу шундай ҳолат МВО да унинг бош вазифаларидан бири — қўлга киритган натижалар учун рағбатлантириш йўқлиги ва унинг ёмон амалга оширилиши.
10. Мақсадлар бошқаруви тизимини ташкилот фаолиятини бошқа соҳа ва тизимлардан ажралиб қолиши.

Ҳар иккала жадвалда келтирилган мақсадли менежментини устиворликлар ва камчиликлари (бир неча умумийлашув қилишга) уларни имкониятлари ва самарадорлиги ҳақида бир неча умумий фикрлар изҳор қилинишга имкон яратади.

1. МВО ташкилотни олий менежментини фалсафаси бўлиб қолиши керак.

2. Ушбу бошқарув тизимини мақсад ва вазифасини барча хизматчиларига тушунтириш учун зарурий ресурслар ва вақт ажратилмоғи керак.

3. Мақсадлар (якка шахс ва умумий) реалистик бўлмоғи керак, уларга эришиш ташкилотни тараққиёти фойдасига хизмат қилади.

4. Мақсад белгилаш раҳбарни ва бўйсунувчини биргаликдаги фаолияти бўлмоғи керак.

5. Раҳбариятга ва хизматчиларга режалаштирилган мақсадларга эришиш учун зарурий ҳуқуқ 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 оширишга баъзи бир зарурий ўзгаришлар киритилиши зарур.

Адабиётда МВО усулини имкониятларини баҳолашда *янги бир нуқтаи назар бор, у бизнингча диққат-эътиборга лойиқдир.* Унинг муаллифлари, Ликарт ва унинг хизматчилари мақсадли бошқарувни мувофиқлиги ёки аксинча номувофиқлиги сезиларли даражада ташкилотда қабул қилинган бошқарув услубининг турига боғлиқдир. *Улар бошқарувни 4 та услубини кўриб чиқадилар:* эксплуатив-авторитарли, авторитарли ишонч элементлари билан, маслаҳатли ва демократик. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, мақсадлар бошқаруви шундай ташкилотларда самарали бўладики агарда улар маслаҳат ва демократик бошқарув услубига эга бўлсалар.

Муҳокама учун саволлар

1. Нима учун мақсадлар бўйича бошқарувнинг (МВО) стратегик менежментини таркибий элементи деб қараш мумкин? МВОни ўзи нима у, стратегик менежментни қандай босқичига кириши мумкин ва унинг учта тавсифий хусусиятларини таърифлаб беринг.

2. Мақсадли менежментни пайдо бўлиши ва тараққиёти тарихини кўриб чиқинг. МВОнинг қандай белгилари ҳозирги замон босқичига тааллуқли?

3. 17-чизмада берилган «мақсадлар бўйича бошқарув жараёни» бошқарув тушунчасини стратегик менежментининг бир қисми сифатида бир-бирига тўғри 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 мақсадларнинг турлари ҳақида ўқиб чиқинг. Ушбу мақсадларни қисқача тавсифлаб беринг.

6. Ушбу бобнинг 4-мавзусида тўрт хил мақсаднинг таърифи берилган: оддий, муаммовий, инновацион, шахсиятни тараққиётига йўналтирилган мақсадлар. Бу бўлиниш фақат шахсий мақсадга тегишли деб айтиш мумкинми? Ёки унингизни асослаш учун мисолларига тегишли дейиладими? *умумий* мақсадлар келтиринг.

7. Тавсиф беринг: оддий, муаммовий, шахсиятнинг тараққиёти учун йўналтирилган мақсадларга

садлар, уларни якка шахс режаларини яратишдаги ҳаракатларининг аҳамияти.

8. Режалаштиришни самарадорлигига ва якка шахс мақсадларини амалга оширишга қандай омиллар таъсир этишини кўриб чиқинг.

9. МВОни усули анча устуворликларга эгалиги тан олинмоқда. Унда нима учун янглишиш ҳоллари тез-тез учраб туради? Бир неча имконли тушунчалар келтиринг.

10. Иловада мақсад бўйича бошқарувни самарали ишлатилишига Инвесторс Синдикати Лимитед фирмаси мисол қилиб келтирилади. Уни тасвирини 7- ва 8-жадваллар билан таққосланг (МВО га таърафдор ва қарши). Ушбу чизмани қандай устуворлиги борлигини фирма ишлатган ва унинг қандай камчиликларидан холи бўлганини таърифланг?

ИЛОВАЛАР

ЙОРК ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕТДА МАҚСАДЛАР БЎЙИЧА БОШҚАРУВ[12]

Йорк инвестментс LTD компанияси кенг доирадаги молиявий хизматларни фирмаларга ва якка шахс мижозларга кўрсатиб келади. Компания раҳбарияти мақсадлар бўйича бошқарув ташкилотнинг самарадорлигини сезиларли даражада оширишни ният қилиб, жорий қилди.

Джорж Патрик, тўлов ҳужжатлари бўлимининг бошлиғи аъло мутахассис деб ҳисобланар эди, чунки компанияга ишчи келгунга қадар у бу соҳада тўрт йил ишлаган эди. Бўлимнинг 8 та хизматчиси 1000 та компания хизматчиси учун тўлов операцияларини амалга ошириб келган.

Патрик компаниядаги биринчи йил ишида бошлиғи, назорат хизмати раҳбари билан ўзининг бўлими учун қуйидаги мақсадларни белгилади ва муҳокама қилди:

1) I июнга бўлим хизматчиларини кенг дастур бўйича ўқитишни жорий қилиш;

2) I сентябрга барча тўловлар процедураси учун ёзма ҳужжатларни ишлаб чиқиш;

3) ҳар йил давомида бўлимдаги кадрларни 15% камайтириш.

Аммо шундай бўлдики, жамоада янгилик киритилиши муносабати билан бўлимдан учта, энг яхши хизматчилар кетиб қолишади. Шу сабабли янги хизматчиларни ўқитиш учун сезиларли қўшимча харажатлар қилишга тўғри келади.

Йил охирида ҳар иккала раҳбар, яъни бошлиқ ва унинг қўл остидаги хизмат қилувчи Патрик режасини, яна муҳокама қилдилар ва қўлга киритган натижаларни қуйидагича таърифлайдилар.

---

[12] *«Management Concepts and Canadian Practice» китобидан олинди, 1985. 136—137-бетлар.*

Биринчи мақсад. Амалга ошмади. Умум таълим дастури ишлаб чиқилмади, аммо унинг баъзи бир элементлари бажарилди.

Иккинчи мақсад. Иккинчи мақсад ҳам амалга ошмади. Ёзма ҳужжатлар сони ошиб, процедура маълумотномаси ишлаб чиқарилмади.

Учинчи мақсад. Амалга ошмади. Назорат хизмат раҳбари Джим Стельмах ўз хизматчисининг ишидан қониқмади. Нима учун Патрикнинг режаси бажарилмади деган саволга жавобан, у учта яхши мутахассисни кетиб қолганини эшитди.

Янги қабул қилинган учта хизматчини фақат биттаси аввалгилар каби ишлай олар эди.

ИНВЕСТОРС СИНДИКАТИДАГИ МАҚСАД БЎЙИЧА БОШҚАРУВ[13]

Инвесторс синдикат — йирик Канада компаниясининг молия тавсифли банки, суғурта ва бошқа операциялар билан шуғулланади. У мақсади бўйича бошқарувни муваффақиятли бажариб қўлидаги 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 сидқидилдан ўрганғандан кейин шундай хулосага келадики, мақсад бўйича бошқарув ташкилотнинг савдо агентликларида самарали бошқарув тизими бўлиб қолиши мумкин, агарда қуйидаги фикрлар тизими унинг асосида ётса:

1-фикр тизими. Жамоанинг мақсади. Жамоадаги барча хизматчилар ташкилот бурчини яхши англаб етмоқлари лозим. Жамоа мижозларга самарали хизмат кўрсатиш учун яратилган.

2-фикр тизими. Фаолият. Бурчни амалга ошириш учун аниқ вазифалар (мақсадлар) ўртага қўйилиши шарт. Савдо агентликлари ишида қуйидаги иккита мақсад бўлмоғи керак:

а) ташкилот-мижозлар ва алоҳида шахсларга ташриф буюриш ва уларга кўрсатиладиган кенг мажмуадаги хизматлар ҳақида ахборот бериш;

б) савдо агентларининг малакасини ошириш.

3-фикр тизими. Жавобгарлик. Ҳар бир хизматчи ўз фаолият соҳасини яхши билиши ва бир неча масалаларни бажарилиши учун жавоб бериши керак.

4-фикр тизими. Натижаларни ўлчаш. Бунинг учун ўлчов турлари ва андозалар яратмоғи керак.

5-фикр тизими. Якка шахсларнинг мақсади аниқ натижалар (мақсадлар) белгиланишидир. Ҳар бир хизматчини қабул қилиш мажбурияти бир неча фикрлар тизимига асосан фаолиятли ва мақсадли бошқарувни аниқлайди.

Ҳамма хизматчилар махсус ҳужжатни тўлдирадилар ва унда ўзларининг шахсий мақсадларини кўрсатадилар, уларни амалга ошириш режасини тасвирлаб берадилар.

---

[13] *«Management Concepts and Canadian Practice» китобидан олинди, 1985, 124—129-бетлар.*

Мақсадли бошқарув жараёни.

Ҳар йили декабрь ойининг биринчи ҳафтасида компаниянинг барча 35 улкан марказларида ва менежментнинг ҳамма савияларида мақсаднинг режалаштирилиш ҳафтаси бўлиб келади. Шунинг учун у режалаштириш ҳафтаси, деган номни олган. Бу ҳафталикнинг асосий мақсади қуйидагича:

1. Ўтган йил натижаларини кўриб чиқиш.

2. Жамоанинг умумий вазифаси ва мақсадларини якка шахснинг натижалари билан таққослаш (муносабатлаштириш).

3. Якка шахсларнинг мақсадларини янги бошланадиган иш йилида фойдаланишни ўйлаб кўриш ва яратиш. Бу мақсадлар ҳар бир хизматчининг шахсиятини, ишбилармонлик қобилиятини ва молиявий томонларини акс эттирмоғи лозим.

Жамоанинг вице-президенти савдо агентларининг фаолиятларини, умумий мақсадларини келаси йил учун, ўтган йилнинг натижаларидан келиб чиқиб, сўнгги йилардаги ўсиш режаларини ҳисобга олиб аниқлайди.

Ҳар бир савдо агенти, яъни якка шахсга берилган режа шаклини тўлдиради. Унинг бевосита бошлиғи режани текширади ва зарурат туғилганида хизматчилари билан керакли бўлган тузатишларни муҳокама қилади. Бу эса хизматчиларни ўз олдига қўйган ўта мураккаб ёки жуда оддий мақсадларни қўйишдек хатолардан озод этади.

Хизматчиларнинг якка шахсли мақсади ўз бўлинмалари асосида раҳбарнинг таклифларини ўлка бўлими режасига асосан ишлаб чиқади. Ўлка бўлимларнинг раҳбарлари ўз таклифларини юқорироқ идоралардан то вице-президенттача берадилар.

Мақсадлар ва режалар мажмуасининг барчаси умумий, (якка шахс) ва ёзма равишда берилгандан сўнг, вице-президент томонидан тасдиқланади.

Мақсадли бошқарувни (МВО) баҳолаш.

Стерлинг Мак Леод корпорациясининг вице-президенти мақсадли бошқарувни самарали тизим сифатида баҳолайди. У учта омил аҳамиятини қуйидагича таърифлайди:

1. Савдо агентлари томонидан белгиланган мақсадлар, рақамлар орқали ифодаланиши мумкин, бундан эса, унинг мақсадига эришган ёки эришмаганини аниқлаш осон кечади.

2. Бу тизимда савдо агентлари ўзларига юқоридан берилган мажбуриятларга қараганда, оғирроқ мажбуриятларни олишлари мумкин.

3. Мақсадли бошқарув тизими хизматчиларнинг 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% хизматчилар унга онгли равишда муносабатда бўлиб, улардан талаб этиладиган ёзма режаларни расмийлаштирадилар.

Ташкилотда мақсадли менежментнинг самарадорлигини аниқловчи муҳим омиллардан бири, бу вице-президент фикри бўйича, сифатли ишлаб чиқилган маҳсулотларни тақдирлаш ва муваффақи-

ятларини тан олиш тизими ҳисобланади. Турли шаклдаги тақдирлашлар оддий ва маънавий турлари ва савиядорлиги учун ишлаб чиқилган. Аммо энг муҳим лайтда бу ҳар бир одамнинг ўз савияси, имконияти қобилияти бўйича ишлайди ва ишдаги муваффақияти эвазига тақдирланади. Шундай қилиб, ҳар бир хизматчи жамоанинг умумий мақсадига ўз ҳиссасини қўшганини сезади ва хизмати бўйича келажакда ишининг самарадорлигини кўради.

МВО тўртта бошқарув тизимида.

МВО 1-тизимда (эксплуатацион авторитар).

Ушбу тизимда менежмент ўз қўл остидагиларга ишонмайди, қўрқитиш, огоҳлантириш 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 иштирок этмайдилар. Қоидага асосан, улар тўғрисида ҳеч қандай маълумотларга эга ҳам эмаслар.

Раҳбарлар томонидан хизматчилар учун белгиланадиган якка шахс мақсадлари одатда ишлаб чиқариш (бошқарув) вазифалари бажарилиши билан чекланади ва шахснинг тараққиёт топтириш мақсадини ҳам ўз ичига олади. Хизматчилар МВО дан фойда кўрмаганликлари сабабли, керакли бўлган режаларни ёзма равишда тузишга катта қаршилик кўрсатадилар.

МВО 2-тизимда (ишонч элементли авторитар).

Иккинчи тизимда менежмент қўл остидагиларга баъзи бир ишончларини билдиради. Қизиқтириш сифатида мукофотлайди, қўрқитиш учун эса жазолаш ишлатилади. Ахборот оқими юқоридан пастга бир йўналишда бўлади. Баъзи бир ҳуқуқлар 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-тизимда (маслаҳатли).

Учинчи тизим қўл остидагиларга катта даражада ишонч билдириш, уларни рағбатлантириш, сийракроқ жазолаш, икки томонлама ахборот оқими (юқоридан ва пастдан) ва хизматчиларни баъзи бир даражадаги гуруҳли 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 маслаҳатлашадилар ва охирги мақсадларини ишлаб чиқилишида фаол

иштирок этадилар. Ташкилотнинг юқори даражадаги фикрини сўз билан вертикал ва горизонтал йўналишларда ифодалаш сезилади.

Ишлаб чиқаришнинг тавсифи мақсадлардан ташқари хизматчилар ўз режаларига малакаларини тараққий топтириш ва ошириш мақсадларини ҳам киритадилар.

МВО 4-тизимда (демократик).

Тўртинчи тизимда менежментнинг барча савиядаги бошқарувларга бўлган ишончли муносабати ўрин эгаллаган. Ундан ташқари, ҳамма хизматчилар ўзларини натижалари учун шахсан жавобгар, деб сезадилар ва ўз зиммаларига назорат вазифасини ҳам олганлар. Турли савияларда қабул қилинган қарорлар умумий мақсадлар тизимига бирлаштирилади.

Ташкилотда жамоа аъзоларининг кўйилган мақсади сари эришишга умумий қизиқиши сезилади. Мақсадлар, шу жумладан якка шахснинг мақсади ҳам зарурий натижани қўлга киритишга қизиққанлар иштирокида ишлаб чиқилади ва муҳокама қилинади. Бунда қоидага биноан муқобил вариантлар кўриб чиқилади.

Ташкилот ичидаги иқлим хизматчиларни оғир мақсадларини танлашга имкон беради. Бу эса ташкилотни умумий мақсадлари билан бирлаштиради. Бу каби мақсадлар тизими ўта синергестик самара яратади.

Синергестик сўзи — тизим элементларини ўзаро ҳаракатини самараси, элементларнинг алоҳида ҳаракатининг самарасидан анча юқори даражада туришини 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, минглаб қарор қабул қилишимизга тўғри келади.

Масалан, қарорларни қабул қилишда унча аҳамиятга эга бўлмаган иш учун кийим танлаш, иш жойини танлаш, умр йўлдошини танлаш ва бошқалар ҳам киради. Бошқа қарорларга келсак, масалан университетни тугатгандан сўнг қаерга яшаш учун жўнаб кетиш ёки қандай яшаш услуби бизни қониқтирган бўлар эди. Биз уларни танлашда кунлаб, ойлаб, йиллаб ўйлаб сўнг қарор қабул қиламиз.

Баъзан ақлан қамраб олиб бўлмайдиган психологик ҳақиқатлар ҳисобига биз пропорционал бўлмаган кўплаб диққат-эътиборни маълум қарорларга ажратамиз. Масалан, баъзи бир одамлар бир жуфт пойафзал сотиб олиш учун ҳафталаб эзилиб юрадилар ва қиймати 15—20 минг доллар турадиган автомобилни эса, беихтиёр сотиб олиши мумкин.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпроқ тизимлашган жараёндир.

Менежер фақат ўзи учун эмас, балки фирма учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Фирмаларнинг бошқарувини олий савиядаги менежерлар баъзида юз миллион сўм билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроғи — бошқарув қарори кўплаб инсонларни ҳаётига таъсир кўрсатади, ҳеч бўлмаганда қарор қабул қилган билан бирга ишловчи ҳар бир ходим ҳаётига. 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 қат-

тиққўллик, руҳий муаммолар сабабчиси бўлиши мумкин, пировард натижада ишга кечикиш, кадрлар оқими, истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизмат сифати, унумдорлик ва маҳсулот сифати пасайиши мумкин.

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак? Қарор — бу бошқарув фаолиятини охирги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти — бошқарув қароридир.

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 ҳолатда ишлатилади: **биринчи ҳолатда** — кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар.

Бошқа ҳолатларда — бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Муаммо деб — ҳар қандай тизимни мавжуд ва зарур бўлган аҳволини тавсифловчи вазият қабул қилинади.

Бошқарув қарорининг элементлари



Асосланган қарор бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни ҳукм суриши ва тараққиёти учун зарур объекти қонуниятлар билимига ва аниқ вазиятлар хусусиятларига асосланади.

Ҳозирги вақтда ҳар хил масала бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг маҳсулдорлиги жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-

жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирмоқдалар. Бу вазиятлар соҳасида билимни, тарбия ишига оид тажрибани етишмаслиги ва катта даражада раҳбар — тадбиркор шахсий қобилиятига боғлиқдир.

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 ҳуқуқга эга бўлмоғи керак. У раҳбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.

3. Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. Қабул қилинган вақт муаммони тараққий топиш босқичига тўғри келиши лозим. Қарор қабул қилишда шошмашошарлик ва кечикиб қолишга йўл қўйилмаслиги керак.

4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги керак, бошқа қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

5. Тўғри бошқарув қарори аниқ вазиятни барча хусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий-иқтисодий қонунларни таъсирини ҳисобга олган ҳолда ва ишлаб чиқариш аҳволини таҳлили асосида қабул қилиниши керак.

6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишни энг кам харажатлар эвазига таъминлаши керак.

7. Қарор реал амалга 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 қўйилган мақсадга эришишни тушунмоқ 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 бир-биридан фарқ қиладилар. Шу муносабат билан улар мос равишда туркумланишни талаб қиладилар.

1. **Таъсир кўрсатиш даври билан** — стратегик ва тактик турларига бўлинади. *Стратегик қарорлар* олий муаммоларни ҳал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга ҳисобланади ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади, шунинг учун уни истиқлол режаси деб атайдилар. Бу каби қарорларга мисол қилиб қуйидагиларни келтириш мумкин: озиқ-овқат дастурини тайёрлаш, хусусийлаштиришнинг тараққий топтириш дастури, ишчан бизнесни тараққий эттириш дастури ва бошқалар.

Тактик (жорий, тезроқ) қарорлар жорий мақсад ва масалаларни амалга ошириш билан боғлиқ бу каби қарорга мисол тариқасида корхонани жорий режалаштириш, 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 йўналтирилган.

Техник қарорлар ишлаб чиқаришда техникага оид сиёсатни тараққий топдириш учун йўналтирилган.

Ижодий қарорлар бирламчи бунёд бўлган қарорлардир. Улар ишни аҳволини, сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган материалларини жалб қилишини, махсус ҳисоб-китоблар бажарилишини талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишни кўзда тутади.

3. **Меҳнат ҳажмини кўлами ва даражасига оид** — мураккаб ва оддий қарорлар.

Мураккаб қарорлар — бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишларини 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 ҳолатда қабул қилинадилар. Уларни таъсири олдиндан маълум бўлади. Масалан, корхона, фирмада ишлаб чиқариш дастурини яратиш.

Ижодий — бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ таҳлил талаб қилувчи ишни махсус ўргатилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг баъзи бир тармоқлари учун солиқ сиёсатини ишлаб чиқиш.

5. Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига қараб — аниқлилик, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлардир.

Аниқлилик шароитидаги қарорлар — бунда раҳбар танлаб олинган вариантларни натижасини муқобиллигини аниқ билади. Масалан, ортиқча нақд маблағни 10%ни депозит сертификатига қўйиш. Раҳбар биладики, жуда кам учрайдиган фавқулотда ҳолатлар юзага келганда, давлат ўз мажбуриятини бажара олмайдиган вақтда ташкилот қўйилган воситани 10%ни қўлга киритади. Шунга ўхшаш раҳбар яқин 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 эҳтимоли ноаниқдир. Эҳтимоллик ушбу воқеани амалга ошиш даражаси каби аниқланади ва у 0 дан 1 гача тенг бўлиши мумкин.

Ноаниқлик шароитидаги қарорлар — потенциал натижалар эҳтимолини аниқлаш мумкин бўлмаганда юзага келади. Масалан, Мудофаа Вазирлиги қарори билан ўта янги ва мураккаб қурол яратилишига киришилиши бошидан бошлаб ноаниқдир, чунки янги қуролни қандай ишлатилиши ҳеч кимга маълум эмас, ишлатиладими йўқми умуман маълум эмас, яна бир ноаниқлик, душман қандай қурол ишлатади. Шунинг учун Мудофаа Вазирлиги аниқлаши қийинки, янги қурол

армияга келиб тушганда (ҳақиқатда самарали бўладими ёки йўқми). Шунинг учун амалиётда унча кўп бўлмаган бошқарув қарорларини буткул ноаниқлик шароитида қабул қилишга тўғри келади.

6. Муҳимлиги бўйича — бир лаҳзали ва кечиктирилган қарорлар.

Бир лаҳзали — бу тезда бажариладиган қарорлардир, раҳбарда берилган вазиятни ўйлаб кўришга фикрлашга вақт етишмаганда қабул қилинадиган қарорлар.

Кечиктирилган — 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. Ҳозир улар кўплаб модага кириб келмоқдалар. Уларга яна дастурлаштирилмаган қуйидаги қарорлар киради: ташкилотнинг мақсади қандай бўлмоғи керак, маҳсулотни яхшилаш йўллари, қандай қилиб бошқарув бўлинмасини таркибини такомиллаштириш мумкин ва бошқалар.

9. Таъсир соҳаси бўйича — умумий ва шахсий.

Умумий қарорлар — барча жамоага таъсир кўрсатади. Шахсий қарорлар — битта гуруҳда, битта участкада, битта бригадада ишлатилади.

10. Қарорни қабул қилиниши усулига қараб — шахсий, бошқарувчи ва мажмуавий.

Шахсий — ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлардир.

Бошқарувчи — фақат фирма раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Мажмуавий қарорлар — бу жамоа тавсифига эга қарорлардир. Бу ерда муаммони ечиш учун турли соҳа мутахассислари 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, яъни бу ерда асосан, масалан нимани қарор қилиш керак. Масалан, янги қурилишга кредит ажратиш — бу муаммовий вазият, чунки унинг ечилиши кўп омилларни талаб қилади: қанча бериш керак, қандай муҳлатга, қачон кредит қайтарилади ва бошқалар. Бу эса муаммо қўйиш демакдир, қарор қабул қилиш жараёнининг биринчи босқичидир.

Иккинчи босқич — муаммовий вазиятни шарт ва имкониятларини аниқлаштириш. Бу зарурий ахборот билан бўладиган ишдир. Бунга қўлланма ахборотни аниқлаштириш киради, яъни кредит ажратилиш муҳлатини режалаштириш, меъёрий ахборот — бу амалдаги меъёрномаларни ўрганиш ва бошқалар.

Бу босқичда муҳим масала бу масалани ҳуқуқий томонини ўрганиш, бу эса аксарият ҳолларда ҳамма вақт ҳам бажарилавермайди, яъни уларнинг илтимоси иқтисодий, молиявий ва хўжалик томонидан қанчалик тўғри бажарилади.

Учинчи босқич — қарорни ўзини ишлаб чиқиш жараёни. У иккинчи босқичдан олинган маълумотлар асосида бунёд этилади. Бунга қарор турларини ишлаб чиқиш ва уларни натижаларини баҳолаш киради. Бу босқичга яъни қарорни ифодаланиши, уни ҳужжат сифатида расмийлаштириш киради.

Жамоа қарорлари алоҳида қизиқиш уйғотади. Умуман қарорлар қоидага биноан бўлинмалар раҳбарлари томонидан қабул қилинади, аммо баъзи ҳолларда у маълум жамоа иши натижаси ҳисобланади ва шунинг учун қарор жамоа тавсифига эга бўлади. Масалан, ижтимоий-маиший хизмат кўрсатиш соҳасида — жамоанинг ижтимоий-иқтисодий дастури мажмуасини яратиш. Бу ерда муаммони ечиш учун турли соҳадаги мутахассислар жалб қилинади: адлиячилар, иқтисодчи-

лар, муҳандислар, социологлар, психологлар, физиологлар ва ҳоказо, улар ушбу жамоани муаммосини чуқур ва ҳар томонлама қамраб олиш қобилиятига эгадирлар. Баъзида қарорни турли босқичларини раҳбар махсус эксперт гуруҳига топширади. Эксперт гуруҳ ишини тугаганидан кейин раҳбар уларнинг натижаларини ўрганади ва қарор қабул қилади. Эксперт қарор қабул қилиш усули бошқарув амалиётга чуқурроқ кириб бормоқда (мия ҳужуми).

Ташкилий режада қарорларни амалга оширилиши қуйидаги тадбирларни кўзда тутади:

1. Раҳбар қарорни буйруқ ёки фармойиш билан расмийлаштириши ва кўпчилик учун кўринадиган тахтага илиб қўйиши керак.
2. У бажарувчилар орасида ечилиши зарур бўлган масалаларни аниқ тақсимлаши ва бажариш муҳлатларини кўрсатиши лозим.
3. Сўнгги ҳолатларда раҳбар қарорни тушунтириб бориши ва жамоани уни бажаришга чақириши зарур.

Қарор бажарувчиларга маълум қилингандан кейин уни бажарилишини назорат қилиши ва текшириб борищи керак.

Назоратни ташкил қилишда топшириқни бажарувчилар орасида аниқ ифодалаш ва тақсимланиши зарур. Назоратни самарадорлиги бажарувчиларга асосланган ва аниқ топшириқ бериш ҳисобига эришилади. Бажариш назоратини ташкил этилишида энг муҳим шарт қарорни бажарилишига ҳолисона баҳо беришдир.

Кўплаб корхона ва ташкилотлар қарорни буйруқ ва фармойишни бажарилишини назоратини картотекалар ёрдамида ҳамда ЭҲМ ёрдамида амалга оширадилар.

9.4. САМАРАЛИ БОШҚАРУВ ҚАРОРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСУЛИ

Қарорни энг яхши турини танлаб олиш учун мақбул режалаштириш усули, операциялар бўйича изланишлар олиб бориш усули, тизимли таҳлил, тармоқли бошқариш ва режалаштириш усули, эвристик ва алгоритмлик усуллари ишлатилади.

1. Мақбул режалаштириш усули иқтисодий-математик усулларини электрон-ҳисоблаш техникасини тур-

ли ишлаб чиқариш масалаларини ечиш учун ишлатилади. Мақбул режалаштиришнинг ҳар хил шаклларнинг катта қисми мунтазам дастурлаштириш масалаларига келтирилади. Мунтазам дастурлаштиришни бошқарувда ишлатилишини ўхшаш турлари қуйидагилар ҳисобланади.

1. Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштирилиши. Ишлаб чиқариш умумий харажатларини камайтириш жадвалларини тузиш. Бу жадвалар миқдор фоизларини ва меҳнат ресурслари ва захира меъёрларини ўрнатилган чекланишларини ҳисобга олиб тузилади.

2. Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Маҳсулотни мақбул ассортиментини аниқлаш, унда унинг ҳар бир турига ўзининг харажатлари ва ресурсларга бўлган талаб тўғри келади. Масалан, бензин, краска, инсон учун озиқ-овқат, моллар учун ем, ишлаб чиқариш учун мақбул таркиб компонентини аниқлаш.

3. Технологик жараённи бошқариш. Чиқиндиларни энг кам миқдорга келтириш.

4. Янги заводни мақбул жойлашадиган майдонини аниқлаш. Бундай жой янги заводни муқобил жойлашадиган жой бўлиши, транспорт харажатларини, уни маҳсулот билан таъминлаш ва сотиш жойларини муқобиллигини аниқлаш.

2. Операцияларни изланиш усули. Улар ёрдамида сон таҳлили жараёнини амалга ошириш мумкин.

Бунга кўплаб хизмат кўрсатиш назариясини: Математик статистикани, эҳтимолликлар назариясини киритиш мумкин. Уларнинг барчаси қарорни турларини тузишни ва самаралироғини танлаб олишни кўзда тутади. Кўплаб хизмат кўрсатиш назарияси ёрдамида ишлаб чиқариш ичида меҳнат унумдорлигини ошириш ва харажатларни камайтириш хизмат кўрсатиш жараёнини яхши ташкил қилиш ҳисобига излаб топиш мумкин.

3. Тизимли таҳлил — раҳбарга қарор қабул қилиш жараёнида энг самарали ёрдам кўрсатиш воситаси ҳисобланади. Умумий кўринишда тизимли таҳлилни бошқарув соҳасидаги йирик муаммолар мажмуасини ечиш услубияти деб тавсифлаш мумкин.

Тизимли таҳлил раҳбарлар томонидан қарор қабул

қилиш жараёнида жиддий сон усули деб ва оқилона мулоҳаза, тажриба, фаросат деб кўзда тутилади. Тизимли таҳлил ёрдамида ҳар қандай муаммо бўйича изланиш олиб бориш мумкин, унда фақат сон омилларини ҳисобга олмасдан балки сифат томонидан баҳоланадиган омилини 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 тугатиш вақтига таъсир кўрсатувчи ишларни фақат аниқлашгина эмас балки, унга муҳим бўлмаганларни излаб топиш. Уларни давомийлигини қисқартириш фақат иш вақтини камайтирмасдан, балки топшириқни бажариш муҳлатини ҳам қисқартириши мумкин.

5. Эвристик усуллар — қарор қабул қилишнинг 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 етарли ҳажмдаги ахборотлар бўлмаганда, иш натижалари аввалдан тузилган алгоритм асосида маълум бўлган ҳолларда ишлатилади.

9.5. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИНИШИДАГИ ТАВАККАЛЧИЛИК (ТАВАККАЛЧИЛИККА МЎЛЖАЛЛАНГАН МЕНЕЖМЕНТ)

Қарорлардаги таваккалчилик тушунчаси ва турлари. Қарор қабул қилинишидаги таваккалчилик деб нотўғри қарорни қабул қилиш хавфлилиги тушунилади. Келажак ноаниқлик билан белгиланганлиги туфайли, барча қарорлар таваккалчилик билан боғлангандир.

Хатарнинг тури бўйича таваккалчилик рентабеллик даромадда, харажатларда, айланмада ёки тез сотишда бўлиши мумкин. Пайдо бўлиш жойига қараб таваккалчилик экзоген ва эндоген бўлиши мумкин.

Кейинги бўлинишлар таваккалчиликни объекти билан боғлиқ. Улар қуйидагича бўлиши мумкин:

I. Объектига қараб.

A. Умумий таваккалчилик.

B. Махсус таваккалчилик.

II. Қуйидаги омилларни ҳаракатга келишига қараб.

A. Хом ашё таваккалчилиги (сифатли: сонли, муҳлати билан).

A. Ахборот аҳволини яхшилаш.

1. Ахборот олишни яхшилаш.
2. Ахборот илова берилишини яхшилаш.
3. Ахборотни жамлаш.
4. Алоқаларни яхшилаш.

B. Фойда ҳисоби.

1. Эгилувчанлик (ишлаб чиқариш воситалари ва ходимларнинг кўп вазифавийлиги).
2. Режаларни аниқлаштириш (ахборотни ўзгаришига қараб режаларни аниқлаштириш).
3. Муқобил режалаштириш.

C. Ахлоқдаги янгиланиш ва уни такомиллаштириш.

1. Хизматчиларга таваккалчиликни тушунтириш (англаб олишларига яқиндан ёрдам бериш).
2. Хизматчиларни рағбатлантириш.
3. Хизматчиларни саралаб олиш.
4. Ўқитиш орқали билим бериш.
5. Таъминот бўйича жавобгарни тайинлаш.

D. Техник асбобларнинг шаклланиши.

1. Ҳимоя тизими: меҳнатни: бахтсиз ҳолатлардан сақлаш, ўт хавфидан сақлаш, муваффақиятсизликдан сақлаш, камомаддан, атроф муҳитни ҳимоялаш, маҳсулотни ишончлилигини сақлаш.
2. Тизимли қисқартириш (тизимни кетма-кет жойлаш, ишончлиликни охирги чегарасида ишловчи элементларни қисқартириш).
3. Хатоларни кўрсатиш (носозлик пайдо бўлганда сигнал берувчи тизим).
4. Тез узилишни таъминлаш (фавқулотдаги ҳолатда нолли тизим).
5. *Носозликни олдини олиш* (носозлик манбасини техник хизмат кўрсатиш, қисмлар алмашуви ёрдамида олдиндан билиб олиш).

B. Таваккалчилик дастур, энергия, ходимлар, капиталлар бўйича.

III. Маҳсулот тайёрланишида.

A. Ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (усулларда, сифатсиз маҳсулотда).

B. Изланишлардаги ва тузишдаги таваккалчилик.

C. Сақлашдаги таваккалчилик.

IV. Маҳсулотни баҳолашда.

A. Сотувдаги таваккалчилик.

B. Нархдаги таваккалчилик.

C. Маҳсулотдаги таваккалчилик.

D. Кафолатдаги таваккалчилик.

E. Тўловдаги таваккалчилик.

Калькуляция қилишдаги таваккалчилик.

Калькуляция таъсирига мойил таваккалчилик махсус тўловда қиймат тавсифига эга бўлиши мумкин.

Калькуляция қилинмайдиган таваккалчилик (тадбирларни умумий таваккалчилиги: корхонага хавф солувчи ва фойдадан ушлаб қолинадиган) бўлиши мумкин.

Суғурталаш имконига қараб:

Суғурталанувчи таваккалчилик (таваккалчиликни суғурталаш орқали ўрнини тўлдириш мумкин).

Суғурталанмайдиган таваккалчилик (таваккалчиликни суғурталаш орқали ўрнини тўлдириш мумкин эмас).

Бу турдаги таваккалчиликларга менежерда таваккалчилик бўйича асослар мавжуд (таваккалчилик менежменти чизмасини қаранг):

I. Таваккалчиликни камайтириш (зарарларни олдини олиш). Таваккалчиликни сабабларини ўрганишга асосланган сиёсат, зарарлари эҳтимолини камайтириш.

II. Таваккалчиликни баратараф этиш (зарарни камайтириш) таваккалчилик оқибатида келадиган зарарни камайишига таъсир кўрсатадиган.

A. Таваккалчиликни оқлаш.

1. Таваккалчиликни чеклаш. Предметли (масалан, ҳуқуқий шакл танлаш, қарама-қарши битимлар) сонли (масалан кассада унча кўп бўлмаган нақд маблағлар), фазовий (омборни бир жойга тўплаш, ишлаб чиқариш жойларини тарқатиб иобриш) вақтинчалик (патент ҳимояси, узоқ муддатли шартномалар) шахсий (консорциумлар корпорациялар).

19-чизма

Таваккалчилик менежменти

1. Таваккалчиликни камайтириш

2. Таваккалчиликни бартараф қилиш

1.1. Ахборот ҳолатини яхшилаш	1.2. Даромадни ҳисоблаш	1.3. Ахлоқда хатоликни камайтириш	1.4. Техник асбобларни шакллантириш	2.1. Таваккалчиликни чеклаш	2.2. Таваккалчиликни ўтказиш
1.1.1. Ахборот олишни яхшилаш	1.2.1. Эгилувчанлик	1.3.1. Хизматчиларни таваккал. юкини ошириш.	1.4.1. Меҳнатни хавфсизлигини таъминлаш тизими	2.1.1. Зарар миқдорни таваккалчиликдан сақлаш	2.2.2. Таваккалчиликни бошқанинг зиммасига юклаш
1.1.2. Ахборотни ишловини яхшилаш	1.2.2. Режани аниқлаштириш	1.3.2. Хизматчиларни рағбатлантириш	1.4.2. Тизимни қисқартириш	2.1.2. Мажмуавий таваккалчилик	2.2.2. Таъминлаш
1.1.3. Ахборот жамғаришни яхшилаш	1.2.3. Муқобил режалаштириш	1.3.3. Хизматчиларни саралаб олиш	1.4.3. Хатоларни кўрсатувчи	2.1.3. Таваккал. эҳтиётлилик.	
1.1.4. Алоқани яхшилаш		1.3.4. Билим бериш.	1.4.4. Тез узиб қўйиш		
		1.3.5. Таъминлаш бўйича вакил.	1.4.5. Созлик тизими	2.1. Таваккалчиликни чеклаш	2.2.Таваккалчиликни ўтказиш

2. Таваккалчиликни ўтказиш.

В. Таваккалчиликни бегона зиммасига қўйиш (масалан, кредиторларга, сотиб олувчиларга).

1. Четдан таъминлаш (зарарни қайтаришда суғурта ҳақидаги шартнома).

Таваккалчиликда изланишлар зарар ва унинг ҳажмини бир-бири билан таққослаш асосида амалга оширилади.

Таваккалчилик таҳлили уни англашдан иборат (кўриб чиқиш, ҳужжатли ва ташкилий таҳлил қилиш, ҳамда қаршиликлар рўйхатини таҳлил қилиш). Таваккалчиликни баҳолаш (зарар ўлчамини ва эҳтимолини баҳолаш).

Муҳокама 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 талаблар қўйилади?

4. Қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни чизмасини беринг.

5. Қарорни технологик жиҳатдан тайёрлаш ва уни амалга ошириш деганда нима тушунилади?

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 Б О Б

БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИНГ ТЕХНОЛОГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ АСОСЛАРИ

10.1. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Бошқарув жараёни деганда биз турли-туман такрорланиб турувчи циклларни бирлашишини ва ўзаро ҳаракатда бўлишини тушунамиз. Буларга бошқарув аппарати хизматчилари томонидан бажариладиган касб вазифаси ва малакаси, операция технология асосидан тақсимланган масала, операция, процедура (муолажа) ва элементлар киради.

Юқорида келтирилган бошқарув технологияси тушунчаси билан тўлароқ танишиб чиқамиз. Ушбу тушунчани биринчи қисмида бошқарув технологиясини таркибий элементлари ҳақида сўз кетган эди: яъни, масала, операция, процедура ва элемент (элемент — бу операцияни бир қисми). Уларни тўлароқ кўриб чиқамиз. Ҳозир 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 ҳақида сўз юритдик.

Унинг бир неча шартлари мавжуд бўлиб улар қуйидагича:

Биринчи шарт — меҳнатни касб бўйича тақсимлаш. Бу меҳнатнинг касб бўйича тақсими: бухгалтер (мухосиб), иқтисодчи, инспектор, молиячи ва бошқалар.

Иккинчи шарт — меҳнатни вазифавий тақсимлаш. У ўз маъноси билан биринчига яқинлашади ва ҳар бир хизматчи ўзининг аниқ ишини бажаради. Масалан, банк бошқарувчиси умумий раҳбарликни бажаради, бўлим бошлиғи бир неча одамларнинг ишини бошқаради, бўлим инспектори ўз объектида назорат вазифасини бажаради.

Учинчи шарт — бошқарув технологиясининг самарадорлиги — бошқарув меҳнатини малака асосида тақсимлаш. Масалан, уч-тўртта вазифа тоифасига эга иқти-

содчилар оддий иқтисодчи, биринчи ва иккинчи тоифадаги иқтисодчилар (бош иқтисодчилар), етакчи иқтисодчи.

Ва ниҳоят бошқарув меҳнатининг тўртинчи тақсимот тури — технологияни операциялари бўйича ажратишдир. Бу кенг тушунчага эга бўлиб, бошқарувчи меҳнатни 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 боғлиқ, битта ёки бир неча хизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси — бу илмий асосланган масалани ечимини 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 тизма, янги алгоритм орқали бажарилади. Процедура бошқарув жараёнида биридан кейин бири ёки параллел келадиган операцияларни бажарилишини 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 нима эканлигини билиб оламиз. Дастгоҳларни ишлаб чиқарувчи фирма тижорат банкидан янги қўшимча ишлаб чиқариш майдонини бунёд қилиш учун маълум миқдорда ссуда сўрайди, яъни маълум миқдордаги пул маблағини сўрайди. Банк шунга ўз розилигини билдиради. Бу ҳолатда банкнинг бир қатор ҳаракатларини кўриб 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 муҳим масалалар сонини тавсифини, операцияларни, процедураларни ва элементларни бажарилиш изчиллигини 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 жараёни 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, мутахассислар, техник бажарувчилар) бўлинишини акс эттиради. Бошқарув операциялари ва процедуралари ижодий, мантиқий ва техник турларига бўлинади.

Ижодий операциялар — деб шундай фикрлаш турларига — таҳлил, таққослаш, танлаб олиш, синтез, хулосалар, ҳисоблар, олдиндан билиб олиш, қарор қабул қилиш ҳаракатларига айтилади. Бу каби ижодий операцияларни бажариш билан раҳбарлар ва мутахассислар банд бўлади.

20-чизма

Бошқарув операциялари ва процедураларини туркумланиши

I Вазифа табақасига (раҳб. мутахассис бажарувчи)	II. Операц. ва процед. мазмунига қараб	III. Операц. ва процедура сонига қараб	IV. Такрорланиш даражасига қараб	V. Механик қуролланиши даражасига қараб	VI. Вақтни бирга-лаштирга қараб.	VII. Ишлаб чиқариш циклини узунлиги	
						Вақтни тавсифи	Фазовий тавсиф

1. Ижодий	1 Ахборотли (ахборот билан ишлаш)	1. Оддий	1 Такрорланувчилар (стандарт)	1. Қўлда бажариладиган ташкилий (ташкилий техник ёрдамисиз бажар.)	1 Кетма-кет	Биринчи дақиқадан бир неча йилгача	Бўлин. Бошқарувидан тармоққача
2 Мантиқий	2 Мантиқий фикрловчи	2 Мураккаб	Такрорланмайдиганлар (ижодий)	2. Механизациялашган	2 Параллел		
3 Техник	3 Ташкилий			3 Автоматлашган	3 Аралаш		

Мантиқий операциялар — аввалдан белгиланган тартибда, яъни ишлаб чиқилган алгоритм бўйича бажарилади. Улар тавсиянома ёки меъёрий ҳужжатлар 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. Бажаралиши бўйича оддий ва хизматчидан юқори малака талаб қилмайди. Бу ҳужжатларни кўпайтириш, почтани етказиб бериш, ҳужжатларни имзолаш, арифметика ҳисоблар, ҳужжатлар бўйича иш юритишдир. Шунинг учун уларни котибалар, иш юритувчилар, югурдаклар, архив хизматчилари, яъни техник ходимлар бажарадилар.

Иккинчи устунда бошқарув операциялар процедураларининг тузилиши принципи бўйича туркумланиши берилган. Бошқарув операция ва процедуралари тузилишига қараб қўйидагича бўлиши мумкин:

а) ахборотли, яъни ахборот билан ишлаш;

б) мантиқий — фикр юритувчи — бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;

в) ташкилий — меҳнат жараёнларини ташкил қилиш, маъмурий фармон бериш, диспетчерлик ишлари, мувофиқлаштириш, бажарилишни назорат қилиш.

Туркумланишнинг учинчи белгиси бу бошқарув операциялар ва процедураларнинг мураккаблилигига қараб тақсимлаш. Мураккаблик операциядаги элементлар сонига қараб аниқланади. Оддий операциялар, бир неча элементлардан ташкил топган. Агар процедура ҳақида гап кетса бир неча 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 такрорланиш омилига асосланади. Бу ерда операциялар ва процедуралар такрорланувчи ва такрорланмайдиган турларга бўлинади.

Такрорланувчи стандарт операциялар — уларни ўлчаш, таҳлил қилиш, меъёрлаш ва лойиҳалаш мумкин.

Такрорланмайдиган операциялар — булар ижодий операциялардир.

Туркумланишнинг бешинчи устуни — механик қуролланиш савияси бўйича бўлади. Бу ерда биз учта турдаги бошқарув операцияси ва процедурасини ажратиб кўрсатишимиз мумкин.

а) қўлда бажарилувчи, ташкилий техника воситасини ишлатмайдиган;

б) механизациялашган;

в) автоматлаштирилган, турли ҳисоблаш техникаси воситалари билан бажарилувчи.

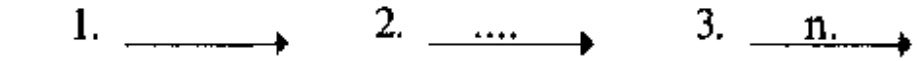
Охирги олтинчи устун туркумланиши — бошқарув операцияларни бир хил вақт бўйича бирлаштириш ва тақсимлаш. Бу ерда биз уч хил бошқарув операцияси ва процедурасини ажратиб кўрсатамиз.

а) биридан кейин бири бажарилувчи (кетма-кет);

б) параллел (ёндош) бажарилувчи;

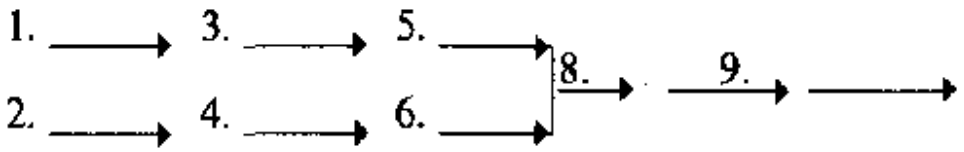
в) кетма-кет ёндош бажарилувчи.

Кетма-кет турдаги бошқарув операциялар бирлашмасида ҳар бир сўнгги операция олдингиси тугагандан кейин бажарилади (биринчидан кейин иккинчиси, иккинчидан кейин учинчиси бажарилади).

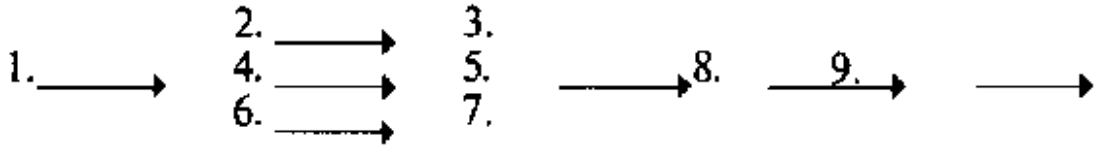


Бу каби кетма-кет технологияда масалан, бош бухгалтер фармони ўз қўл остидагиларга узатилади.

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 — рақами, корхона раҳбари ижтимоий — иқтисодий режалаштириш масаласини жорий йилга белгилайди.

Ушбу масала бир неча масалаларга тақсимланади, улар учта бўлимларда бир вақтда бажарилади:

2-рақами, режа — иқтисодий бўлими, 4 — рақами, меҳнат ва маош бўлими, 6 — рақами, моддий техника таъминоти бўлими.

Бу бўлимлар ўз операциялари ва процедураларини бажариб бўлганидан кейин улар ўз натижаларини бошқа иш олиб борувчиларга берадилар (рақамлар 3, 5, 7) сўнгра ахборот тўла тўкис ҳолда режа-иқтисодий бўлими бошлиғига (келиб тушади) уни янада маромига етказилиши учун келиб тушади. (8-рақам) ундан директор иқтисод бўйича ўринбосарига (9-рақам) беради. Шундай қилиб бошқарувни кетма-кет ёндош жараёни келиб чиқади.

Энди охирги жадвалнинг еттинчи пунктини кўриб чиқамиз — бу бошқарув операция ва процедуралар-

нинг ишлаб чиқариш цикли узунлигига 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 узунликда ўлчанищи мумкин. Бошқарув жараёнининг узунлиги қуйидаги вақтлардан ташкил топади йиғилиш, ахборотга ишлов бериш ва узатиш, 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 ҳужжат процедураларини соддалаштириш, бошқарув меҳнатида компьютерлаштириш ишларига кенг йўл очиб бериши зарур.

Бошқарув жараёнининг оралиқ тавсифи бу бошқарув савияси, яъни энг қуйи савиядан бошлаб энг юқори савиясигача бошқарувдир. Масалан, кичик бўлимдаги бошқарув бу битта кичик оралиқ бошқаруви, сўнгра корхона бошқарув, фирма бошқаруви ва ҳоказолар.

10.3. БОШҚАРУВНИ ТЕХНОЛОГИК ЦИКЛИНИНГ ТАВСИФИ

Бошқарув фаолияти ўзининг технологиясига кўра учта асосий циклга бўлинади, улар доирасида турли операциялар, масалалар ва процедуралар бажарилади.

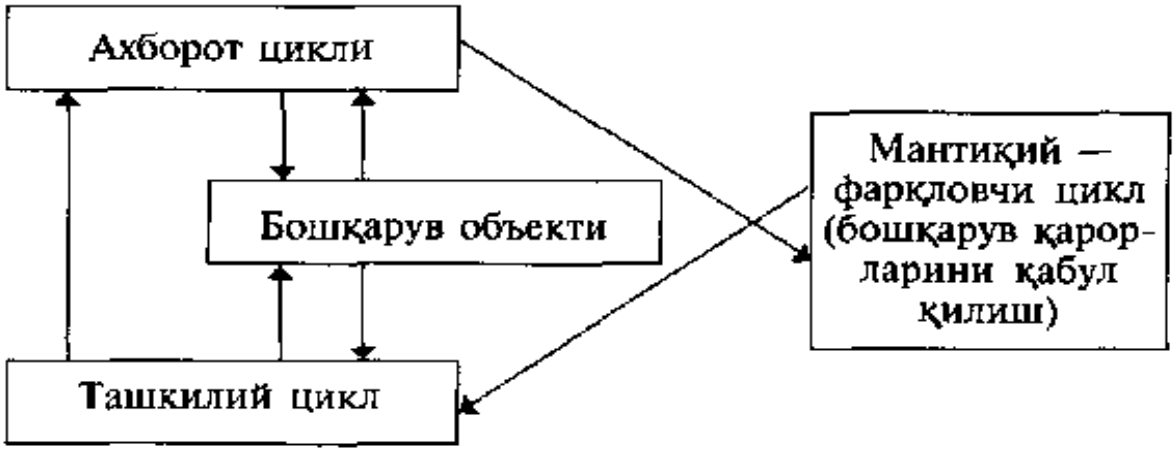
Биринчи цикл — бошқарув тизимида — ахборотли. Бу илмий-техник, иқтисодий, ҳисоб-китоб ва бошқа ахборотларни жамлаш, узатиш, ишлов бериш ва топшириб юборишдир. Бу циклни амалга оширилиши билан техник бажарувчилар ва мутахассислар шуғулланадилар.

Иккинчи цикл — мантиқий-фикрловчи. Бу босқичда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бажарилади. Буларга қуйидаги бошқарув операциялари ва процедуралари киради: изланишлар, таҳлил қилиш техник-иқтисодий ҳисоблар, илмий-техник изланишлар ва прогноз қилиш киради.

Бу циклни мутахассис ва раҳбар ходимлар амалга оширадилар.

21-чизма

Ташкилий цикл



Учинчи цикл — ташкилий цикл. Унинг мақсади бошқарув масалалари ечилишини бошқариш. Бу кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, 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: ахборотли, мантиқий фикрловчи ва ташкилий.

Операция ва процедураларини бажарилишидаги тафовут барча савиядаги меҳнатни тақсим қилишда намоён бўлади. Масалан, қуйи савиядаги бошқарув раҳбари ҳар уччала процедура циклини бажаради. «Юқори савиядаги раҳбар ишига кўпроқ иш вақти сарфланади», иккинчи ва учинчи цикллар учун бу вақт етарли бўлади. Ахборотли процедураларни кўпроқ мутахассислар ва хизматчилар бажарадилар.

Қуйидаги жадвални кўриб чиқамиз. Унда бошқарув операция процедураси ҳар иккала меҳнат сарфини акс эттирувчи рақамлар келтирилган. Биз юқорида кўриб чиққан учта бошқарув циклига нисбатли рақамлар келтирилган.

9-жадвал

Бошқарув операция ва процедурларининг солиштирма оғирлиги

Операция ва процедуралар турлари	Иш вақти сарфи % да умумий харажат нисбатан		
	Раҳбар	Мутахассис	Техник бажарувчи
Ахборотли	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 ЛОЙИҲАЛАШТИРИШ

Бундан олдинги бобларда биз бошқарув меҳнати технологиясини кўриб чиқдик, жумладан: масала, операция, процедуралар, элементлар ва бошқарув циклари. Бўлим ниҳоясида яна бир муҳим масалани, яъни қандай усуллар, услублар, ҳаракатлар ҳисобига бошқарув технологиясини самарали қилиш мумкинлигини кўриб чиқамиз. Уларнинг барчаси бир тушунча билан яъни бошқарув технологиясини ташкилий лойиҳалаштириш деб, бирлашиши мумкин, яъни бошқарув ишининг бажарилишини тартиб ва чизмалар орқали лойиҳалаштириш тушунчасидир. Ташкилий лойиҳалаштиришда бош масала бошқарув тизими ва унинг элементларининг моделини бунёд этишдир. Модел ишлаб чиқилади ва у ўз аксини лойиҳа ҳужжатлари мажмуасида топади. Бу каби моделни яратилишида бошқарув технологиясининг сифатли томонларини акс эттирмоқ керак бўлади. Улар қуйидагилардир:

1. Меҳнатни 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 лойиҳалаш: бошқарув аппарати ишчилари меҳнатини ҳисоблаш ва баҳолаш, иш вақтини ҳисоблаш, меҳнат жараёнларини тартибга солиш ва ҳоказолар.

Фирмада янги ишлаб чиқариш бошқарув хизматларини бунёд этишда ишлаб чиқариш жараёнларини, бошқарув процедураларини, яхши технология мажмуасини лойиҳалаштириш энг муҳим 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 лойиҳалаштириш махсус лойиҳа ҳужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутади. Булар қуйидагилар бўлиши мумкин: бошқарув операциялари, процедуралар ва унинг элементлар рўйхати, процедура карталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари, бўлим ва хизматлар ҳақидаги қоидалар, операграмма, документограммалар ва андозалар.

Операграмма — бу технологик жараён элементларини битта бўлим ичидаги хизматчилар орасида тақсимланиши.

Документограмма — бу турли хизматлар бўйича масалани ечишдаги лозим бўлган ҳужжатларни биридан иккинчисига ўтадиган 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 оширишига имкон яратади.

Замонавий босқичда муҳим ва биринчи даражали аҳамиятга эга бўлган бошқарув меҳнатини компьютерлаштириш қўлга киритилмоқда, бу эса ишлаб чиқаришни технологик лойиҳалаштиришда, юқори шаклли ташкилий лойиҳалаштиришни жорий қилиш зарурлигини таъкидлайди. Бу дегани процедурограммалар билан бир қаторда технологик карталарни ҳам ишлаб чиқишдир. Технологик карталар ишлаб чиқариш жара-

ёнида бажариладиган операцияларни бажарувчиларга: операция тузилиши ва тури, иш таркиби, ташкилий техника ва материалга бўлган талабни, операцияларни бажариш учун лозим бўлган меҳнат ҳажмини, вақт бирлигидаги меъёрни белгилаш ҳақида тушунчаларни беради. Алоҳида бошқарув операциялари меҳнат ҳажмининг меъёри, бошқарув аппаратида иш технологиясини лойиҳалаштиришда илмий асос бўлиб ҳисобланади.

Шундай қилиб ташкилий лойиҳалаштириш — бу бошқарув операциялари, процедуралар ва элементларнинг, уларни бажариш усулини аниқ ифодалаш билан бирга бошқарув меҳнатини яхшиланишига имкон яратади.

Муҳокама 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 меҳнатини 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 меҳнати технологиялари операциялари бўйича тақсимлаш деганда нима тушунилади?

7. Бошқарув операциялари ва процедуралари қайси белгилари билан синфларга ажратилади?

8. Бошқарув технологик цикли нима?

9. Ташкилий лойиҳалаштириш ва технологик лойиҳалаштириш деганда нима тушунилади?

11 БОБ
БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ

11.1. БОШҚАРУВ УСЛУБИ ШАКЛЛАНИШИНИНГ ТУШУНЧАСИ ВА ХУСУСИЯТИ

Бошқарув услуби — бу иш услубларининг тўплами бўлиб, у ўзининг фаолиятида ушбу бошқарув аппаратини қўллайди. Менежмент услуби — бу раҳбарни шахсий сифатларининг тўплами, 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 услубнинг тавсифи сезиларли даражада бошқарув аппаратининг самарали ишига боғлиқдир.

Бошқарув услубининг аниқланиши ва мазмуни ҳақида гапирар эканмиз, уни раҳбар фаолияти каби тавсифлаш мумкин.

Бошқарув услуби бошқарув усулидан келиб чиқади. Бошқарув усули — бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи усул ва йўлларининг тўпламидир.

Йўл — бу ўзига яраша объектив табақа, яъни фоалиятни 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, асар-

ни мусиқачи ижро этиш усулини «стиль» билан тенглаштиришимиз, яъни субъектив жиҳатдаги тоифа деб аташимиз мумкин.

Келтирилган вазиятга ўхшатиб биз юқорида қўйилган бошқарув услуби ва йўли нисбати ҳақидаги саволга жавоб беришимиз мумкин. Улар ўзаро тўғри нисбатда гўёки субъектив ва объектив тойифа бўладилар. Бошқарув услуби бу муносабатда шундай шахсий сифатларга эга бўлиши керак: этика, жамоадаги ўзаро муносабатлар, раҳбарни ижтимоий фаоллиги, уддабуронлиги, тартиблилиги ва ҳоказолар. Биз қоидага асосан бошқарув тузимидаги раҳбарлик услуби ҳақида гапирамиз. Тадбиркорлик ва бошқарув ходимлари худди шунга ўхшаб шахсий услубга эга бўлишлари мумкин. Масалан, менежер-молиячи у махсус тавсияномага эга, яъни фойдадан солиқ ажратмасини ҳисоблаш бўйича унинг касб фаолиятини вазифа усули бажаради. Унинг ўз вазифасини бажариш йўли, усули унинг шахсий тавсифига тўла боғлиқ: қобилияти, касбни қанчалик эгаллаганлиги, ишбилармонлиги ва бошқалар. Буларни ҳаммасига иш услуби деб қараш зарур. Хизматчи ўзига хос қанча тавсифга эга бўлса, бу касб услублари шунчалик ёрқин намоён бўлади.

Амалиётда ишлаб чиқариш раҳбарларининг шундай шахсий сифатлари борки, уларнинг ишчанлик, ташкилотчилик савиялари, уларга ишониб топширилган ташкилот, фирмаларнинг ҳақиқий фоалият кўрсаткичлари орасида аниқ ўзаро боғланиш мавжуд.

Жамоанинг ишлаб чиқариш фаолиятининг муваффақиятлари кўпчилик ҳолларда раҳбарнинг шахсий сифатига боғлиқ. Ушбу муносабатлар қуйидагича бўлмоғи керак: «Биринчидан, ўзаро дўстлик муносабатлари зарур бўлганда хизматчилар ёрдамга келади».

Иккинчидан, агар раҳбарнинг малакаси ҳақида 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 вақтда бир неча масала ечадиган бўлса, унда у улар ичида энг асосийсини ажратиши, ўз иш вақтини тўғри тақсимлаши, агар зарур бўлса ўз хизматчиларининг иш вақтини ҳам тўғри тақсимлай олиши лозим. Менежмент услуби бўлинманинг ва унга бўйсунувчиларни ўзаро муҳокама жараёнида намоён

бўлади. Бунда раҳбарнинг иши битта муҳим хусусиятга эга бўлади. Бир томондан юқори идора раҳбарлари таъсири остида, иккинчиси унинг қўл 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 хил ўзаро муносабатини жамоатда яхшилаш зарур деганидир.

Ушбу масала ниҳоясида раҳбар меҳнатининг самарадорлигини қандай ўлчаш ҳақида бир неча сўз айтамиз. Раҳбарнинг меҳнати ақлий меҳнат, баъзида эса ижодий меҳнат табақасига киради. Бу каби меҳнат маҳсули мазкур бошқарув масалаларини ечишдир. Меҳнат маҳсули яъни бошқарув ечими унга қабул қилишга кетган вақтни акс эттирмайди, шунинг учун раҳбар меҳнати самарадорлик ўлчовига икки хил натижа киритиши мумкин: унинг фоалиятини 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 тавсифлидир. Шунга биноан ижтимоий психологияда асосий раҳбарлар уч хил бўлиши мумкин: автократик, демократик ва либерал.

Автократик услуб.

Автократия — яккаҳокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукмронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам. Унга қуйидаги усул хусусиятлидир: яккаҳокимлик билан қарор қабул қилиш, маъмуриятчилик, қўл остидаги ишга доим аралашиб туриш. Автократ раҳбар бошқариш гуруҳининг диққат-марказида ва фаолиятида туради. Барча ҳукмронлик унинг қўлида бўлиши керак ва барча катта-кичик муаммоларни қўл остидагилар билан кам гап, талабчан, гоҳида қўрқитиш усули билан якка ўзи ҳал қилади. Автократ раҳбар қўл остидагилар билан совуқ муома-

лада бўлади, ўзининг хонасини безатишни яхши кўради, қабулига кирувчилар учун қўшимча расмиятчиликлар кўрсатади. Автократ раҳбар камдан-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 — 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 анчамунча чақмоқ тезлигидаги реакцияга эга бўлиши, чаққон ва доно, қийинчиликларни қўрқмай бартараф этади. Улар тез ва дадил қарор қабул қиладилар ва уларни бажарилишига қаттиқ киришадилар. Улар ўзларига ишонадилар ва жамиятга раҳбарлик қилиш қобилиятига эришадилар. Бу каби услубда таъсир тезлашади, бу эса ишлаб чиқаришда мураккаб ҳолат ва шароитлар юзага келганида кўл 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 ҳокимлиги, демократик халқ эса одамлар манфаатини акс эттиради. Агар демократик услуб ҳақида гап кетса, унда «раҳбар бўйсунувчи»нинг ўзаро муносабати, ўзаро ҳурмат, ишониш асосида қурилади, бу эса халқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир.

Демократик услубнинг қандай белгилари бор?

1. Муаммоларни машваратлик равишда ҳал этиш.
2. Қабул қилинган қарорларни иш бажарувчиларга яхшилаб тушунтиришга интилиш.
3. Қўл остидагилар ташаббусини қабул қилиш ва қўллаш.
4. Демократик раҳбар қарор қабул қилишдан аввал, уни хизматчилар орасида кенг доирада муҳокама қилади, қўл остидагиларга жамоадаги ишлар аҳволи ҳақида тизимли равишда ахборот бериб боради, бунда у муваффақиятлар ва қийинчиликларни очиқдан очиқ гапириб беради.
5. Демократ ўзига айтилган танқидга тўғри ёндашади, хизматчилар билан қилинадиган муомалада ўзининг устунлигини сездирмайди.
6. Ўзи қабул қилган қарорлари учун жавобгарликдан қочмайди, қўл остидагиларнинг хатоси учун зарурий жазо белгилайди, яхши томонларини мақтайди, ўз кўрсатмаларини аниқ ва ишонарли ифодалайди.
7. Ўта бандликни сохта бунёд этмайди, қўлидан келганича ишлайди, меҳнат қилади.

Демократик услуб тоъбелар учун уларнинг ташаббусларини тараққиёт эттиришда ўз ҳуқуқлари доирасида ўзларини эркин тутишлари учун яхши шароит яратади. Бу касбда бошқарув жамоаларининг дунёқарашларини умумийлиги ва раҳбарнинг юқори обрўга эгалиги аниқ кўзга ташланади.

Либерал услуб.

Либерал сўзи раҳмдил, сахий, олийжаноб деган маънога эга, бу услубнинг хусусияти шундаки, раҳбар ўзини раҳбарлик ҳолатини намойиш этмайди, аксинча, у бунда уялади ва ҳодисаларнинг ўзи тараққий топишига шароит яратиб бериб уларга аралашмайди. Қўл остидагиларга ҳурмат билан мурожаат қилади ва «жуда илтимос қиламан» деган сўзни тез-тез ишлатади. Қўл остидагилар фикрини сабр билан тинглайди, улар таклифидан фойдали фикрларни излайди ва уларни ҳаётга тадбиқ қилишга ҳаракат қилади. Ўзининг сиполиги ёки уятчанлиги учун «Биринчи қаторлардан» қочади, афиша, ошкораликни ёқтирмайди. Аммо, бу ижобий томонлар тоъбеларга ёқади ва улар унинг бу хислатларини ўзларига сингдирадилар.

Бу каби ёқимли хислатларга қуйидагилар 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 туриб, унда бир фикрга келишлик ва изчиллик хусусияти йўқ.
5. Қўл остидагилар билан муносабатни бузмаслик учун жиддий тадбир ва ҳаракатлардан ўзини тияди.

10-жадвалда раҳбар услублари таҳлилининг туркумланиши ва раҳбарларни қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларини ўлчамлари берилган.

10-жадвал

Раҳбарлик услубларини туркумланиши

№	Раҳбар ва қўл остидагиларни ўзаро муносабатлари кўрсаткичлари —	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.	Қарорни иш 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 муносабат	Тўла ташаббусни бостиради	Рағбатлантиради ва иш манфаати учун ишлайди	Ташаббусни қўл остидагиларга топширади

5.	Кадрлар танлашга муносабати	Малакали хизматчилардан қўрқади, улардан озод бўлиш йўлини қидиради	Ишбилармон, ўқимишли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шуғулланмайди
6.	Шахсий билим етишмаслигига бўлган муносабат	Ҳамма нарсани билади ва бажара олади деб ҳисоблайди	Ўз малакасини узлуксиз ошириб боради, танқидга ижобий қарайди	Ўз билимини тўлдириб боради, буни қўл остидагиларга маслаҳат беради
7.	Алоқа қилиш услуби	Оралиқ сақлайди, муомалага киришмайди	Дўстона муносабатда муомалани ёқтиради	Алоқа қилишдан қўрқади, 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	Маъноли интизом тарафдори, одамларга қараб муносабатда бўлиш	Худди шундай ҳаракат қилади
10.	Қўл остидагиларга маънавий таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Баъзи бир танланган одамларни байрамда мукофотлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Худди шундай ҳаракат қилади

Кўриб чиқилган *уч тур* услубларидаги бошқарув раҳбарлари ўзларининг кундалик ишларида ўзига хос турдаги бошқарув қоидаларига суянадилар. Масалан, улар бир хил масалани ечадилар, бир турдаги иш бажарадилар ва кўриниши бўйича бир хил натижага эга бўладилар. Улар турли йўл ва услублардан фойдалана-

дилар, яъни улар ўз услубларини ишлаб чиқадилар. Масалан: шахсни моддий рағбатлантириш қоидаси автократ ва демократ томонидан турлича тушунилади. Автократ моддий рағбатлантиришга суяниб, ўзи билганича ушбу усулдан фойдаланиб фақат расмиятчилик учун қўл остидагилар билан маслаҳатлашади. Бундай услубда рағбатланувчилар мукофотдан қониқиш сезмайдилар. Демократ моддий рағбатлантиришни 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 моҳиятли вазифа бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларимизни демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришдир.

11.3. БОШҚАРУВНИ БЮРОКРАТИК УСЛУБИ

Бошқарувни бюрократик услуби — шундай бошқарувки, унда шакллар моҳият устидан устуворлик қилади.

Бу шундай услубки, унда раҳбар бошлиқ сифатида, юқоридан тасдиқланган ҳужжатга 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 таркибга яқин бўлиши;
2. Ўзининг ташаббуссизлиги сабабли қарорларнинг ечимини кўрсатма кутиш эвазига кечиктириши;
3. Қоғозбозликга мойиллиги, ўзини ҳимоя қилиш мақсадида ҳар бир қилинган харажатини расмий ҳужжат билан тасдиқлаш. Бу эса ёзма ҳужжатларни кўпайишига, иш ҳажмини кенгайишига ва муқобил бошқарувни секинлашига олиб келади;
4. Ўз қўл остидагиларни бачкана ҳимоялаш, ҳар куни уларнинг ишларига асоссиз аралашиши;
5. Хизматчиларнинг 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.*

Ҳозирда бюрократик сўзи кенг маъноли тушунча бўлиб салбий маъно топган.

Бюрократ — раҳбар расмий қоғозларни ёзишни ва қуйидаги турдаги кўрсатмаларни беришни ёқтиради: «тубдан яхшиланишига эришиш», «таъсирчан чоралар кўриш», «ишлаб чиқиш ва кўрсатиш», «огоҳлантириш», «намунали тартиб ўрнатиш» ва ҳоказолар. Бу каби «чақириқ»лар реал ташкилий иш билан тасдиқланмаган, бусиз уларнинг бажарилиши амри маҳолдир. Агар қўл остидагилар фаолиятида камчиликлар сезилса шу жойни ўзида сабабини аниқлаш ва бартараф этишга уриниш ўрнига уларни тозалаш учун фармон яратилади. Бу каби иш юритиш усулида кутилган натижага эришиб бўлмаслиги ҳаммага аёндир.

Шундай қилиб иш ўрнига фақат кўриниш, раҳбар томонидан маъмуриятчилик ўринлидир. Бюрократик услуб — «тирик ишни ўлдиришдир».

Бюрократик бошқарув услубининг яна бир характерли томони шундан иборатки бюрократ-раҳбар ўз қўл остидагиларидан жуда кўп зарур бўлмаган, амалдаги қоидаларда кўзда тутилмаган қўшимча маълумотларни талаб қилади. Бу каби талаб кўплаб бошқарув савияларидан ўрин олган. Бюрократик-раҳбар ҳақиқий ишбилармон, чуқур фикр юритувчи одамларга адоват кўзи билан қараб келади. У ўзини доимий шу лавозимни эгаллайдиган, ўзгармайдиган инсон деб ҳисоблайди.

Бюрократик ташкилотчиликнинг белгилари қуйидагилардир:

1. Ташкилот хизматчилари бир-бирини танимайди.

2. Хизматчилар ўз шахсий нуқтаи-назарини гапиришда ўзларини чекланган деб сезадилар, айниқса бу фикрлар умумий фикрлаш тартибига қарама-қарши бўлса.

3. Хизматчиларнинг шахсий мақсадлари ташкилот мақсадига бўйсунади. Хизматчилардан меҳнатга бирдамлик, самарадорлик талаб қилинади.

4. Ташкилотда хизматчилар ахлоқини идора қилишда расмий қоидаларга кўникиш намоён бўлади.

5. Вазифани бажарувчи шахслар, агар улар бюрократик тизимнинг энг юқори қисмига яқин бўлсалар, ташкилотнинг пастки бўғинлари ишлари тўғрисида ахборотга эга бўлмайдилар. Аммо пастроқ бошқарув савиясида бўлган шахслар ўз ишлари тўғрисида тўла билимга эга бўладилар. Шундай қилиб ташкилотда бўлаётган ишлар тўғрисида тўла ахборотга эга бўлмайди.

11.4 БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДА БОШҚАРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ

Ҳозирги 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 йўналишда биринчи қадамлар қўяётган мустақил давлатларнинг *бозор иқтисоди даврини тахлил* қила туриб биздаги бошқарув услубини аниқлаб берувчи баъзи бир белгиларни ва гуруҳ белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Биринчи гуруҳ белгилари — бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, у ёки бу тавсифларни фаолият томонини қайта баҳоланишини ўз ичига олади.

Ғап 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, мутахассисларни) тайёрлаш зарур.

Шундай: яъни тадбиркорлик, ишда фаоллик, эркинлик, яхши ишга ва маошга интилишлик каби сифатлар биринчи даражали роль ўйнаши мумкин.

Мустақил давлатлар иттифоқи (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 гуруҳ белгилари — янги услубдаги бошқарувни аниқлаб беради. Бунда бошқарув меҳнат билан банд, ишбилармонликда билимдон одамларни белгилари мажмуасини киритиш мумкин. Бу энг аввал ўз

соҳасида ўта билимдон, маданий тараққиёт даражаси юқори давлатларда тўпланган тажрибани ўзлаштирган, бозор иқтисодини барча замонавий соҳаларини — яъни тадбиркорлик, менежмент, маркетинг, банк иши, солиқ солишни ва бошқаларни билувчи мутахассис бўлмоғи керак. Сўз асосан кенг армиядаги ишбилармон одамлар — мутахассислар, ўта юқори даражадаги касб эгалари ҳақида бормоқда.

Учинчи гуруҳ белгилари — бу шерикларига нисбатан тартиблилик, тўғрилик, юлғичликни йўқлиги, обрў ҳақида ғамхўрлик, маданиятлилик, зиёлилик. Бу гуруҳ белгиларининг мазмуни шундаки, замонавий, маданий тараққиётли бизнесда иқтисодий операцияларда тартиблилик ўта зарур, ўз-ўзидан керакли бўлган сифат, деб қаралади.

Қоидага биноан ҳақиқий бизнесчи ёки тадбиркор ўз сўзига хиёнат қилмасликка ҳаракат қилади. Битимнинг тузилиши учун унинг оғзаки розилиги етарли ҳисобланади. Бу ноошкор қонунни бузганларни катта нохушликлар 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 ҳозирги даврда жамиятда ижобий йўналишга эга одамлар фаолияти биринчи қаторга чиқарилмоқда.

Тўртинчи гуруҳ белгилари — бу бозор иқтисоди тараққиётида муҳим ижтимоий роль ўйнайдиган 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 ҳақда сўз юритадики, улар бу каби тизимга ёки унга яқин бўлганига эгалик қиладилар, уларнинг асосий белгилари: ижтимоий ҳақлик, унинг аъзоларини тенглиги ва ишбилармон одамларни ўз ватандошларига ғамхўрлиги ва ҳоказолардан иборат.

Ҳақиқий тадбиркор ишбилармонлик оламида фақат ўта юқори даромад ҳақида ғамхўрлик қилмасдан,

балки ишни яхши сифати ва унинг корхонасидаги меҳнаткашларни фаровонлиги ҳақида ўйлаши зарур.

Чор Россия даврида, ҳозирги маданияти тараққий топган давлатларда кенг тарқалган ва ниҳоят МДҲда тараққий топа бошлаган қайтарилмас (филантроп) ёрдам кўрсатиш фаолияти ҳаммага маълумдир.

Биз кўриб чиққан менежмент услубини тавсифи бирданига, қисқа вақтда ўз шаклига келмайди, бунинг учун махсус янги кадрларни тайёрлаш зарур.

Муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув услуби деганда нима тушунилади ва у қандай тоифага тегишли?

2. Бошқарув усули қандай сифатлар билан аниқланади?

3. Бошқарув услуби ва усули қандай нисбатда 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 соҳадаги фан ва техника мутахассислари, шу жумладан, бажараётган иши махсус касб тайёргарлигини талаб қиладиган малакали ишчилар тушунилади. Малакали ишчилар — бу одатда ўрта махсус ўқув юртларини, ҳунар-техника ўқув юртларини, махсус коллежларни битирган ёшлардир.

Бошқарув кадрлари деганда касб фаолияти тўла ишлаб чиқариш бошқаруви вазифасини бажариш билан боғлиқ хизматчилар тушунилади. Ҳозирги вақтда, бозор иқтисоди шароитида кадрлар аҳамияти алоҳида кўрсатилмоқда. Бу биринчи навбатда бошқарувни демократиялаштириш билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан турли ташкилий — ҳуқуқий бошқарув шаклига ўтиш билан, янги турдаги раҳбар мутахассисни тарбиялаш билан; омили аҳамиятини ошиши билан ва ниҳоят меҳнаткашларни ижтимоий талабини тушуниб етиш билан боғликдир.

Бошқарув кадрлари тушунчаси билан қуйидаги иккита тушунча: кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлаш боғликдир. Кадрлар сиёсати — бу узоқ 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 узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир. Масалан, ҳозирги вақтда кичик бизнесга доим янгидан-янги, ўқитилган ёш эркак ва аёллар талаб қилинади, ҳамда тўхтовсиз ўзиниўзи ўқитиш ва билимини такомиллашуви, айниқса 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 ҳозирги аниқ шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш қоидалари кўзда тутилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш, таълим бериш, бошқарув кадрларни ишлатиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

Кадрлар билан бўладиган 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, жой-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 доирадаги одамлар ва махсус бўлимлар ҳисобланади. Корхона ва фирмаларда булар: бош директор, директор, уни кадрлар бўйича ўринбосарлари, кадрлар бўлими, техник ўқитиш бўлими.

Республикада бошқарувни олий савияда кадрлар билан бўладиган ишга: Давлат меҳнат ва ижтимоий масалалар қўмитаси, штаб бошқаруви, молия вазирлиги, республика кадрлар бошқаруви вазирликлари ва ҳоказолар жавоб берадилар.

Кадрлар иши тизимида бошқарув объекти бўлиб ишга тайинловчилар, янги бошқарув хизматчилари, халқ хўжалигида бошқарув вазифасини бошқарувчи одамлар ҳисобланадилар.

Кадрлар иши, уни усули сезиларли даражада бу иш ким билан олиб борилишига боғлиқ. Шу мақсадда бошқарув кадрлари бир қатор белгилар билан туркумланадилар.

12.2. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИНГ ИШБИЛАРМОНЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Кадрлар ишининг муҳим жиҳати — бошқарув кадрларини фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, буларни вазифаси бўйича юқори поғонага кўтариш ва

ниҳоят 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) шахсият сифатлари: хотира, фаҳм-фаросатлилик, этика меъёрларига амал қилиш.

в) касб сифатлари: 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 бажарилишини 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 бўйича юқори ташкилотларга тез-тез мурожаат қилишлари.

4. Унинг жавобини шакли (жавоб дағал шаклдами ёки муҳим шаклдами?).

Ушбу ўлчамлар одамлар билан ижтимоий соҳада ишлай олиши умумий кўринишини бунёд этади. Бу каби тавсиф унинг тавсифлари мажмуасининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилиб тавсифи — бу қоида бўйича, ходимни алоҳида вазифаларини бажариш ишига бериладиган тавсифдир.

3. Узайтирилган баҳолаш. Баҳо мутахассисни меҳнат фаолияти узоқ муддатдан ўрганилишидан иборат. Бу

баҳолаш хизматчини ўтган ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асосланган*дир*. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. Экспрессив баҳолаш («экспрессив» сўзи тезкорлик маъносини билдиради) фақат жорий фаолиятни акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини таҳлил қилади. Эмоционал таъсирини объектив баҳолашни пасайтирувчи — бу жамоани баҳосидир. Масалан, меҳнат жамоаларининг мажлисида мулоҳазаларда унинг сифатига баҳо берилади. Бу каби баҳолаш баъзи бир ҳолатларда унга хос тавсиф белгиларига мос келиши ёки келмаслиги мумкин.

Кадрларни баҳолашнинг алоҳида тури — бу кадрларни аттестациядан ўтказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади — хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ, 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 ойлик маоши тайинланиши мумкин.

Одатда аттестацияни директор тайинлаган махсус аттестация комиссияси ўтказади. Унинг таркибига: бўлим бошлиқлари, жамоа ташкилотларининг вакиллари, мутахассислар ва бошқалар киради. Ҳозирги 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, мутахассислар, қуйи бўғин раҳбарлари ўтказилади. Аттестацияни аниқ маъноси — уни ўтказиш усули ва шакли тармоқ, ишлаб чиқариш 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 хизматчининг 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 мутахассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Масалан, корхонанинг режа-иқтисод бўлими бошлиғи вазифасига бўш ўрин бор. Директор ва кадрлар бўлимининг бошлиғи ушбу раҳбарлик лавозимига мутахассис қабул қила туриб у тўғрисидаги, унинг касби, ишчанлик сифатларини, шахсий тавсифини ўрганиб чиқишлари зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қўйиладиган талабларга жавоб бера олишини текшириб кўрадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги учта йўналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).
2. Хизматчиларни 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, имкон борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига яраша мураккаб масала, чунки биринчи навбатда янги вазифага тайинлашда кўп омилларни айниқса раҳбарлик вазифасига тайинлашда ҳисобга олиниши керак.

Масаланинг бу томонини раҳбар шахсини сифат таркиб модели мисолида кўриб чиқамиз (тартиб модели чизмасига қаранг).

Чизмада икки гуруҳ сифат номи келтирилган, улар раҳбар ва мутахассисга мансубдир. Булар умумижтимоий ва касбий сифатлардир.

Биринчи гуруҳ — 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 gen сўзидан келиб чиққан) — инсонга табиат томонидан мужассамланган сифатни билдиради.

Иккинчи гуруҳ — *касбий сифатлар* — улар ўз моҳияти билан раҳбар ва мутахассисни касб ҳуқуқини аниқлайди, чунки биринчидан инсонни лавозимга тайинланиши бўлса, иккинчидан у қандай билимларга эга бўлмоғи кераклигидир.

Касб сифатлари:

● Маънавий-иродали — бу инсонни ақлий сифати: ақл тараққиёти, фикр юритишини тизимлилиги ва ҳоказо.

● Ташкилотчилик сифати — бу инсонга ташкилотчилик қилиш учун зарур сифатлардан биридир.

● Педагогик сифатлар — уларни асосини раҳбарнинг яхши тарбиячи бўлиши ташкил этади.

Биз раҳбарни, мутахассис сифатидаги шаклини кўриб чиқдик. Уни қуйидаги умумий тавсифлар билан тўлдириш мумкин: одамлар билан ишлашдаги тажрибаси, олий маълумот ҳажмидаги махсус билимлари, ишлаб чиқаришни бошқаришдаги тажрибаси ва ҳоказолар.

Шундай қилиб, биз томондан келтирилган сифатлар ҳисобга олмаганда жуда яхши раҳбарни танлаш мураккаб ишдир, чунки битта одамда уларнинг ҳаммаси мужассамланган бўлиши мумкин эмас, шунинг учун раҳбарликка номзодни унинг асосий белгиларига асосланиб танлашга тўғри келади. Бунда қийинчиликлар бўлиши мумкин, чунки шу кунгача раҳбарни танлаш учун ўлчамлар тизими ишлаб чиқилмаган.

Мутахассис ва раҳбарларни танлаш муаммоси яъни номзодни ушбу лавозимни эгаллаш учун реал имкониятларини баҳолаш билан боғлиқдир. Питер қонунига

биноан: «Ҳар бир ташкилотда ҳар қайси одам хизмат зинасида ўзининг ҳуқуқ доирасини билмаслик даражасигача ўзи кўтарилишига ҳаракат қилади». Қонун муаллифининг ўзи — Лоуренс Питер буни шундай изоҳлайди: «Кўплаб хизматчилар баъзи бир вақтларда хизмат зинасида қуйи савия қобилиятидан бошқа янада юқорироқ савияга кўтарилиши мумкин. Уларни ўз вазифаларини юқори табақада бажара олиши уларнинг фикри бўйича кейинги зинага кўтарилишга йўл очиб беради. Охирги хизмат юзасидан сурилиш ҳар бир якка шахс учун қобилиятли савиядан ҳуқуқ доирасини била олмаслик савиясига ўтиш бўлиб қолади, яъни ҳамма одам ҳам энг юқори раҳбарлик лавозимигача 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, дунёқараши, қобилияти етишмайди».

Яна бир кадрлар иши билан боғлиқ масалани кўриб чиқамиз — бу бошқарув ходимларининг захирасини олдиндан тайёрлашдир.

Кадрлар ишининг моҳиятли томони — бу кадрлар захирасини тайёрлаш ва ўқитишдир. Кадрлар захираси турли лавозим савияларига мўлжалланган шахсларни ўз ичига олади: бўлим бошлиқлари, уларнинг ўринбосарлари ва бошқа мутахассислар киради. Ҳар бир лавозим бошқасидан ўзининг фаолият объекти ва иш тавсифи билан фарқланади.

Кадрлар *захирасини тайёрлашнинг етакчи* тараққий топган давлатлардаги аҳамиятини қуйидаги мисол бўйича кўриш мумкин. Қандайдир фирма ўз директорларини бир вақтда икки ойга таътилга жўнатиб юборди. Шу вақтда уларнинг ўринларини захирадан ўринбосарлари эгаллади. Таътилдан қайтгандан кейин ҳар бир раҳбарга уларни ўринбосарларининг муваффақиятли ишига қараб баҳо берилади. Корхоналарнинг раҳбарлари йўқ вақтида яхши ишлаган ўринбосарлар директорлик лавозимига кўтариладилар, ёмон ишлаган корхоналар директорлари лавозимдан бўшатиладилар ёки қуйи лавозимга ўтказиладилар. Мана фирма захиралари иши муаммосига қандай аҳамият берилади.

Раҳбар шахс сифатини таркиб модели

1. Умум-ижтимоий сифатлар

1. Маънавий сифатлар

1. Тартиблик
2. Инсонийлик
3. Сиполик
4. Талабчанлик
5. Одиллик

2. Ижтимоий-руҳий

1. Жамоий сезиш
2. Мулоҳазалик
3. Мардлик
4. Ўзини-ўзи идора қила олиши
5. Одамларга ғамхўрлик

3. Табиий-генетик сифатлар

1. Саломатлик
2. Жисмоний кучи
3. Жўшқинлик

2. Касбий сифатлар

1. Маънавий-иродавий

1. Фасллик
2. Фикр юритишни тизимлилиги
3. Туйғу тараққиёти
4. Қатъийлик

2. Касб бўйича билимдонлик

А. Бошқарувли Бошқарув билими, тизими, амалий тажрибаси.
В. Махсус билимларни тармоқ тизими

3. Ташкилотчилик сифати

1. Ишчанлик
2. Ҳаракатчанлик
3. Тадбиркорлик

1. Педагогик сифатлар

1. Соҳалар бўйича педагогик билимга эгалик
а) умумий ва ишлаб чиқариш педагогикаси
б) умумий ва ижтимоий психология
в) умумий ва педагогик ахлоқ
2. Педагогик билимлар ва имкониятлар

Кадрлар резерв иши тизимли равишда олиб борилса, корхоналар директорлари мутахассис ишга келган кундан бошлаб махсус диққат-эътибор қилса, бу шундагина самарали бўлади.

Резервларни тайёрлаш икки босқичда ўтказилади:

Биринчи босқич — диагностика босқичи корхонада, фирмада, мутахассисни иш жойида уни қобилиятларини синаш ва уни хизмат бўйича кўтариш учун ўтказилади.

Иккинчи босқич — резерв билан ишлаш — бу резервни ўқитиш ва тайёрлашни турли малака ошириш курсларида, малака ошириш институтларида ва ҳоказо.

Бу ерда юқорироқ 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 йўналиш. Кадрлар сиёсатини тубдан 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 йўналиш — бу янги турдаги бошқарув *хизматчисини, яъни янги турдаги иқтисодий, асосий* фикр юритувчиларни тайёрлаш. Гап шундаки бозор *иқтисоди янги турдаги муносабатни, яъни эркин тад*биркорлик муносабатини кўзда тутади. Бу муносабатларга раҳбарлик идораларини (давлат идораларини) аралашуви аввалга қараганда анча кам бўлади. Бозор муносабатларини шаклланишида ишбилармон одамларнинг (раҳбарларнинг, ташкилотчиларнинг, мутахассисларнинг) қуйидаги сифатлари: жумладан тадбиркорлик, маркетинг, банк менежменти, кичик бизнесни бошқариш ва ҳоказолар биринчи даражали ролни ўйнайди.

Бизда турли хилдаги мулкни: жамоа, ширкат, пудратчи, акционерлик, шахсий ва бошқаларни бунёд этиш биз номини тилга олган белгиларга эга бўлган одамлар фаолиятидир.

Учинчи йўналиш — кадрлар резерви билан ишлашда янги услубларни тараққий топтириш. Раҳбарлик вазифаларга сайловлар ўтказиш орқали тайинлаш.

Тўртинчи йўналиш — бу раҳбарларни иқтисодий рағбатлантириш. Бу йўналишни моҳияти бошқарув кадрларини шундай иқтисодий дастакларни яъни яхши ҳаётий шароитларни яратиш (уй-жой бериш, юқори маош тайинлаш ва ҳоказо) натижасида тўғри танлашдан иборатдир. Шу йўналишга мос мисол қилиб ҳозирги пайтда одамларни қишлоқ хўжалигига келиши, фермерлик хўжаликларига мутахассисларни оқиб боришини кўрсатиш мумкин.

Бешинчи йўналиш — бу бошқарув амалиётига меҳнатни илм асосида ташкил қилишни жорий қилиш, турли фан мутахассисларини, турли тармоқ илмий ходимларини, 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 хизматчиларни бир хилдаги, 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 ҳақида тушунча беринг.

3. Бошқарув ходимлари кадрларининг туркумланишини изоҳлаб беринг.

4. Кадрлар сиёсати ва тактикаси нима дегани?

5. Бошқарув кадрларини 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 бўйича қандай бўлинади?

9. Корхона бўлимларини иш турлари ва вазифалари бўйича номларини айтиб беринг.

10. Бошқарув кадрлари маълумотлари бўйича қандай бўлинадилар?

11. Раҳбар фаолиятини мажмуали, локал, экспрессив, узайтирилган баҳолаш деганда нима тушунилади?

12. Бошқарув аттестация қилиш кимларга тааллуқли 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 ҳаёт фаолиятида ва рақобатбардошлигида энг муҳим омиллардан бири бўлиб ҳисобланади. Бу ҳар иккала ташкилий ва бирлашган тушунчаларнинг ўрнини алмаштирса бўлади. Ғарб адабиётида 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 маданиятнинг бир неча хил тушунчалари мавжуд.

Улар ичида кўпроқ умумий бўлган ташкилий маданият тушунчасининг бойликларини тақсимловчи тизимни ҳисоблаш мумкин, у бир ташкилотнинг иккинчисидан фарқ қилинишини кўрсатади. Изланувчилар бунга ташкилот аъзолари томонидан хулқ андозалари қоидаларини, 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 руҳий муҳим, деб билиш мумкин. Бу раҳбар ва ишчилар орасидаги дўстона ёки аксинча, эгилувчан ёки қаттиққўллик муносабати бўлиши мумкин. Ниҳоят, замонавий менежмент назариясида сўнгги сўз бўлиб, ташкилий маданиятнинг қуйидаги тушунчаси хизмат 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 маданиятига умумий тавсифли амаллар кучли таъсир кўрсатиши мумкин:

1. Унинг хизматчилари орасидаги синфий, этик ва ирқий тафовутлар.

2. Ташкилот аъзоларининг меҳнатини тавсифи ва маъноси.

3. Ташқи 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 эришишда иштирокчилик муҳитини бунёд этиб бирлаштиради.

3. Ташкилий маданият фирмада ҳукм суриб келаётган ижтимоий ва ишчанлик муносабатларини барқарорлигини ташкил этади.

4. Маданият шундай бирлаштирувчи ҳужжатки, у ташкилотни сақлаб қолади. Бу фирмада ахлоқни маълум меъёр ва андозаларни ўрнатиш ҳисобига эришилади.

5. Маданият ўйин қоидасини кўрсатади. Ҳар қандай янги одамни жамоа тенг ҳуқуқли аъзоси деб қабул қилмайди, агар у ташкилотда мавжуд қоидаларни ўзлаштириб олмагунча. Тўғрилик ва ўйин қоидаларига риоя қилиш хизматчини мукофотлаш ва хизмат зинасидан кўтарилиши учун асосий замин ҳисобланади.

Ушбу кўриб чиқилаётган бешинчи вазифа кўпроқ Япония корхоналари учун тавсифлидир. Аммо АҚШнинг ва Европанинг маълум ва машҳур компаниялари ҳам шу маданиятга ўхшашдир.

13.2. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ ТУРЛАРИ

Асосий (бош) маданият ва субмаданият.

Йирик фирмаларда, одатда, асосий, умумий маданиятдан 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 қуйидаги омилларга бевосита боғликдир: бўлим жамоасининг хусусияти, унинг ишининг, раҳбарлар ва қўл 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 берадики у ерда ишловчи одамлар ва бошқарув хизматлари бир-биридан фарқ қилади. Масалан, Женерал Моторс фирмасининг хизматчилари Форд, Крайслер корпорациялари хизматчиларидан фарқ қиладилар; кўпчилик америкаликлар Америка электрон саноати корхоналарида меҳнат қилишни, худди шу Америкада жойлашган тармоқ Япон бизнеси ташкилий маданиятига қўникиш қийинчилиги сабабли Япония корхоналарида ишлашдан афзал кўрадилар.

Ташкилий маданиятни аниқловчи омиллар.

Фирмада ташкилий маданият қуйидаги ташкилот тавсифларини бирлашиш ёки ўзаро муносабатлари натижасида бунёд бўлади ва тараққий топади.

1. Якка шахс ташаббуси: ва ҳуқуқга эгалик даражаси ташкилот хизматчиларининг эркинлик ва мустақиллик даражаси.

2. Ташкилотни йўналиши: 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: хизматчилар фаолиятини йўлга солишдаги қоида ва кўрсатмалар сони, ушбу фаоли-

ятни тўғридан-тўғри кузатиш ва назорат қилиш даражаси.

6. Тенглаштириш: хизматчилар ўзгариши фирманинг бир бутун оила аъзоси деб сезишларини даражаси.

7. Рағбатлантириш тизими: хизматчиларга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш қандай усуллар билан ва қандай хизматлари учун амалга оширилади? Ушбу ташкилотда хизмат зиммаси бўйлаб кўтарилиш қандай амалга оширилади?

8. Алоқа йўллари: хизматчилар 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 ҳақида гапириш мумкин.

Шу билан бир вақтда, бир бўлинма микромаданияти барча компания ташкилоти маданиятига таъсир кўрсата бошлайди. Бу таъсир ҳам ижобий ҳам салбий бўлиши мумкин: микромаданият умумий ташкилий маданиятни кучайтириши ёки уни пасайтириши мумкин. *Ушбу ҳолат қуйидаги икки омилга кўплаб боғлиқдир*:

1) ушбу микромаданиятни мазмуни, яъни хусусияти.

2) фирма раҳбари томонидан уни қабул қилиб олиниши: уни ташкилотга таъсирини фойдали деб биладими ёки аксинча, бу фирма қоидасини, уни анъанасини бузувчи бўладими?

Очиқ ва ёпиқ маданиятлар.

Менежмент ҳақидаги адабиётда «очиқ» ва «ёпиқ» тушунчалари тез-тез учраб туради. Улар фирмада ҳукм сураётган ташкилий маданиятни асосий хусусиятини тавсифини беради. Бу ерда сўз қандай маданият энг кўп самара бериши ва уни нимага боғлиқлиги ҳақида боради.

Очиқ маданият ушбу фирмада менежментни қуйидаги тавсифлари билан аниқланади:

- қўл остидагиларга ишониш:
- хизматчилар ҳурмати ва қўллашига асосланган раҳбарият;
- муносабатдаги очиқлик;
- ахборотни тушунарлилиги;
- масалани гуруҳлар билан бирга ечилиши;
- хизматчилар томонидан якка шахс мақсадларини белгилаш ва юқори унумли меҳнатга интилиш.

Тавсифлар рўйхатидан кўриниб турибдики бу каби бошқарув услуби ташкилотларда яхши микромуҳит яратилади, бу эса унинг аъзолари орасида ўзаро ҳурмат 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 тавсифли, инглиз тилидан таржима қилинганда (*participative*) шерик маъносида, яъни иштирок этувчи дегани. Бу шундай маданиятки, уни барча хизматчилар қўллайдилар ва уни қўллаб-қувватлашда иштирок этадилар. Бунга мисол қилиб барча машҳур Япон компанияларини келтириш мумкин. Уларни ҳеч иккиланмай қўлловчи деб аташ мумкин, чунки у компанияларни менежментлари ўз хизматчиларига ғамхўрлик қилишни биринчи даражага қўядилар ва бунинг учун бор имкониятларини ишлатадилар. Ўз навбатида хизматчилар бу каби муносабатга нисбатан ишларда фирманинг масалаларида ва ташвишларида кенг қатнашиш ва қизиқиш билан жавоб берадилар. Ташкилий маданият бу каби фирмаларда ҳамма раҳбар ва қўл остидагилар томонидан қўллаб- қувватланувчи бўлиб қолади.

Ёпиқ ва хавф солувчи маданиятнинг очиқ маданиятдан фарқи шундаки унда автократ бошқарувига ўхшаб қўрқитиш ва қарор қилиш усули қўл остидагилар фаолиятини тўғридан-тўғри назорат қилиш ишлатилади ва бошқалар. Табиийки бу каби фирмада руҳий муҳит ўта ёқимсиз, хизматчиларнинг ўта ижтимоий ҳолатида фарқланиш сезилиб туради.

Кучли ва заиф маданиятлар.

Кейинги йилларда менежментда «кучли» ва «заиф» маданиятлар жуда машҳур бўлиб қолди.

Кучли маданият — жамоани барча аъзоларига юқори даражали таъсирчанлиги билан фарқланади. Кучли маданият — бу фирма ичида ўрнашиб қолган ахлоқ меъёри ва ўзаро муносабат, бу унинг руҳий муҳитни ўзгармаслиги, бу анъана ва хусусиятлар, унинг жамоа аъзоларининг дунёқараши, баҳолаш мулоҳазаси, бу ниҳоят якка шахсни ўзини ҳимоялаганлигини ва ўз ҳолини 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, гуруҳлар ичидаги маданиятдир. Унинг аъзоларининг ахлоқини назорати ўз-ўзини назорат қилиш идорасига айланиши мумкин. Ишлаб чиқариш ташкилотларида кучли маданият катта таъсир кучига 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 остидагиларни ўзини интизомли бўлиши эвазига 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 ҳоказолар.

Кучли маданиятга ночор маданият қарама-қаши қўйилади. «Ночор» тушунчаси ўз-ўзидан тушунарли бўлиб турибди. Унда кучли маданият элементлари бутунлай йўқ яъни ҳамма орасида тақсим қилинадиган позитив бойликлар, менежмент томонидан хизматчиларга ғамхўрлик қилишга эришиш ва фирманинг умумий ишларига қўл остидагиларда қизиқиш пайдо бўлиши, анъаналарини таълим берувчи ижобий самараси ва ҳоказолар.

Ночор маданиятга эса ташкилотларда тез-тез маъмурий-буйруқбозлик муносабатлари ҳукм суради, бу эса кучли маданиятга эга компаниялардаги ҳурматли — дўстлик муносабатларга қарама-қаршидир, хизматчилар фаолиятига ночор маданият деярли оз самара келтирса-да, аксинча қарама-қарши томони кўпроқдир.

Ташкилотдаги ночор маданият ҳақида қуйидаги бир неча ҳолатларни айтиш мумкин:

1. Янги иш бошлаётган ёки бир неча йил ҳаёт кечираётган фирмада. Бу ерда деярли ташкилот, маданият юзага келмаган, ёки ночор дейиш мумкин эмас. Буни биз кўриб чиққан маънода тушуниш бутунлай тўғри бўлмайди.

2. Бир неча йилдан бери ҳукм суриб келаётган фирма, компанияларда, бошқарув бюрократик турдаги маданиятга эга бўлса, автократ усули ҳукм сурса. Бу маданиятни тўла асос билан ёпиқ маданият деб аташ мумкин ва уни қўрқинч келтирувчи 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 менежментнинг ночорлиги унда ночор маданият пайдо бўлишига имкон яратади, бу эса ўз навбатида умумий ишга путур етказади.

Биз ҳар хил 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 ҳақида умумлашган кўринишига айтиш мумкин-ки, у анча оддийдир. Унинг аниқ фирмалари кўпсонлидир, улар орасидаги тафовутни омиллар мажмуаси билан аниқлаш шарт эмас — бунинг учун битта ёки бир неча ёркин хусусият етарлидир.

— Академия.
— Клуб.
— Бейсбол компанияси.
— Қалъа.

Ушбу тўртта турдаги ташкилий маданиятни замонавий менежмент тўғрисида изланиш олиб борган олим

Джефри Сонненфилд ажратиб кўрсатди. Олим уларни қуйдагича изоҳлайди:

Академия — бу хизмат зинасидан кўтарилишни хоҳловчи, ҳар бир ишни яхши ўзлаштиришга интилувчи одамлар ташкилотидир. Бу каби компаниялар университет ва коллежларни битирган ёшларни қабул қилишга уринадилар. Шу тарзда фирма ўз деворлари ичида юқори малакали мутахассисларни тайёрлайди. Академияга классик мисол қилиб IBM компаниясини ва Проктер энд Гембл, Женерал Моторс ва бошқа компанияларни кўрсатиш мумкин.

Клуб — ташкилотларида асосий маъноси унинг стандартларига кўра фирманинг маданиятига қаратилади. Унда ёши ва тажрибаси ҳисобга олинади. Академиядан фарқли равишда клублар менежментларни кенг соҳада 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 муваффақиятлари учун рағбатлантиради. Хизматчиларга катта эркинлик яратиб берилиши ва яхши ҳақ тўлаши туфайли ташкилот доим янги одамлар билан тўлдирилиб боради. Бу каби ташкилот турига шахсий адвокат идоралари, маслаҳат берувчи фирмалар, реклама агентликлар, дастур билан таъмин этувчи фирмалар, изланиш олиб борувчи концернлар киради.

Қалъа — Агар бейсбол командаларида ишбиламонлик қадрланса қалъада барқарорлик ва ишончлиликка устуворлик берилади. Улар хизматчиларга умр бўйи иш ваъда қилмайдилар. Ишончли компаниялари отеллар, нефть, газ қазувчи фирмалар киради.

Сонненфилд таъкидлаши бўйича ҳамма фирмаларни ҳам табақаларга 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 сўнг академия шаклига ўтирилди.

Якун ясаб муаммони яна бир муҳим томонини эслатиб ўтиш зарур. Кўриб чиқилган ташкилий маданият турлари маълум тойифадаги хизматчиларни ўзига жалб

қилади. Инсон компанияда хизмат зинаси бўйлаб кўтарилгани сари унинг шахсият хусусиятлари ташкилотда ҳукм сураётган ташкилий маданиятга тўғри келиш келмаслиги ҳақида сўз юритиш мумкин.

13.3. ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТ МАЪНОСИ

«*Ташкилий маданият*» *тўғрисида сўз юрита туриб* шартли равишда унинг учта элементини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- 1 гуруҳ — фирмадаги бойликлар тизими;
- 2 гуруҳ — жамоани ичидаги психологик муҳитни аниқловчи омиллар мажмуаси;
- *3 гуруҳ — қаҳрамонлар, тарихлар, афсоналар,* одатлар, тиллар, «маданият тармоғи».

Маданиятни маънавий элементларининг биринчи икки гуруҳи учинчи гуруҳдан, 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 осон, чунки улар предметли, жисмоний сезиларлидир.

Ҳар бир гуруҳни тавсифида тўлароқ тўхталиб ўтамиз.

1 гуруҳ — бирлашган бойликлар тизими. У маданиятни ўзаги ҳисобланади ва ўз ичига қўйидагиларни олади:

1. Ташкилотда қабул қилинган ва тақсимланадиган фалсафа қоидалари ва ғоялар. Бу қоидалар расмий фирманинг вазифасида ва олий менежмент корпуси сиёсатида ифодаланган. Уларни жамоага таъсир кўрсатиши умумий хизматчилар 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 қоидалар, кўрсатмалар, мақсадлар ҳамда унинг фаолиятини асосий йўналишини аниқловчи бойликларни мўлжали ва хизматчилар ахлоқидир.

Масалан: 3М компаниясида олий бойликлар мўлжали деб хизматчилар шахсини қуйидаги сифатлари қабул қилинган, яъни ишбилармонлик, фаоллик, таваккалчилик қобилияти ва ниҳоят ташаббускорлик. Улар барча қоидалар тизими томонидан ёқланади.

Мисол учун: «ўн биринчи муқаддас вазифада», фирманинг ички қоидасида рационализаторларга ҳужум уюштириш қатъиян ман қилинади. Бу қоида тизимининг моҳияти фирмада ҳар қандай ғояни ижобий аҳамиятини қабул қилади, инсонга ўз имкониятларини намоён этишга яратади.

Хизматчиларнинг фаолият тавсифига худди шундай ёндашув кўплаб япон фирмаларида ҳам кузатилади. Уларнинг баъзи бирлари ҳар қандай новаторлик таклифига агар у унчалик самара келтирмаса ҳам раҳбарият мукофот беради. Шундай қилиб ташкилотнинг олий менежменти унинг маданиятини бош бўғинини — хизматчиларни ижодий фаоллигини қўллаб-қувватлайди.

3. Бу менежментнинг 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 аксини топди. Бир умр ишга қабул қилиш — бу ташкилотда бошқарув сиёсатининг бош қоидаларидан биридир. Шу билан бирга унинг фирма фаолиятига таъсири шунчалик каттаки унинг келтирадиган ўзига хос белги ва бойликлари ҳақида сўз юритиш мумкин. Япон фирмаларида раҳбарият томонидан бўладиган патернализм тизими ғамхўрлик, ёнини олиш ва хизматчилар томонидан бунга яхши меҳнат билан, миннатдорчилик билан жавоб берилиши фирма учун ютуқ ҳисобланади.

Япон компанияларининг барча катта фирмаларида бир умр ишга қабул қилиш усули ишлатилади. АҚШ фирмалари ва ғарб учун бу тизим характерли эмас.

Япон компанияларида бир умр ишга қабул қилиш кафолати билан бир қаторда хизмат зинасидан кўтарилиш кафолати ҳам ўрин олган. Унинг асосида хизматчининг ёши ётади. Фирмада ўрнатилган вақт оралиғида хизматчи янги юқорироқ лавозимга кўтарилади то бошқарув лавозимигача: бош директор ёки президент-

ликгача. Ушбу юқори лавозимлар қоида бўйича 50—60 ва ундан юқори ёшларга тўғри келади.

Бу каби имтиёзлар қуйидаги шартлар бажарилганда амалга ошади: агар инсон ҳамма хизмат 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 хизматчилар меҳнатини асосий хусусияти унинг бир хиллигидадир. Фирмада хизматчининг ишдаги ахлоқи андозаси юзага келган, уларни ижобий самара келтириши компаниянинг маданияти эришган муваффақияти деб қаралади.

Бир хиллик 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 гуруҳ — фирма ичидаги руҳий муҳитни аниқловчи омиллар — булар хизматчилар орасидаги 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 руҳий муҳити биринчи навбатда унинг менежментининг ташкилий таркибини тури ёки шакли билан аниқланади. Агар фирма қаттиқ, бюрократик бошқарув таркибига эга бўлса унда ички руҳий ва ишчанлик муҳити дўстона бўлмайди, чунки жамоа аъзолари орасидаги муносабат буйруқбозлик — бажарувчилик шаклида бўлади. Агар бу фирма раҳбарияти ижтимоий нотенгликни юмшатиш учун махсус ҳаракатлар қилмаса унинг ҳаммасини бирлаштирувчи маданий бойликлари ўта заиф бўлади.

Ва аксинча, мослашишни ташкилий таркибларни фарқланувчи белгиси (лойиҳа мақсадли, венчурли,

инновационли, бригадали) бўлиб, қоида бўйича, ижобий руҳий муҳит бўлади.

У раҳбар, қўл остидагиларни бутунлай бошқача муносабатлари (ҳисобига юзага келади) шерикчилик муносабатлари, иззат-ҳурмат, умумий бойликлар аҳамияти ҳисобига юзага келади. Ундан ҳам муҳимроғи, жамоа ичидаги яхши руҳий муҳит ўта зарурдир. Акс ҳолда бу каби ташкилот жамоаси фақат самарали ишлай олмасдан, балки бутунлай тўхтаб қолиш шароити туғилиши мумкин.

2. Бирдан бир мумкин бўлган бошқарув омилларидан, ташкилотда руҳий муҳитда таъсир кўрсатувчи унда ҳукм сураётган бошқарув услуби ҳисобланади. Автократ бошқаруви услуби албатта қаттиқ, ёпиқ маданиятни бунёд этади. Масалан, 70-йилларда кенжа Генри Форд бошқаруви даврида фирмада руҳий менежмент ва хизматчилар орасида очиқдан-очиқ адоват бўлган. Ишчи ва усталар орасидаги ишлаб чиқариш муносабатлари ёмон бўлган. Муаммо шунчалик кескинлашадики, ҳатто ҳукм сураётган маданият турини ўзгартириш зарурати туғилади.

Бошқарувнинг демократик услуби ғарб ва шарқ тараққиёт топган давлатларида кенг тарқалган бўлиб, ташкилотда ижобий руҳий муҳитни бунёд этишга кўмаклашади. Бу каби муҳитда хизматчи ўзи ҳимоялганлигини ва фирманинг барча ишларида иштирок этаётганини сеза боради.

Олий даражадаги инсон шахсига нисбатан бўладиган ҳурматни мисол тариқасида гуллаб-яшнаётган Мери Кей атир-упа фабрикаси раҳбариятининг услубини келтириш мумкин. Ички дўстона муҳит ушбу фирмани бошқалардан ажратиб туради, унинг ҳамма хизматчилари асосан ёш аёллар, ўзларини ишда барча қулайликларга эгаликларини сезадилар.

3. Фирманинг ташкилий маданият хусусиятларини аниқловчи субъектив омилларга, унинг руҳий муҳитга ташкилотда ишловчи одамларни уларни бажарувчи норасмий ролини, тавсифининг белгиларини киритиш мумкин.

Хизматчиларнинг маълумот даражаси қанчалик юқори бўлса, жамоада шунчалик ижодий ҳолатни кузатиш мумкин.

Раҳбар ўз қўл остидагиларнинг қанча кўп ҳурмати-

га эга бўлса, унинг бўлинмасида шунчалик меҳнат учун дўстона шароит яратилади.

Ҳар бир хизматчи ўз фирмасига қанчалик кўп содиқлик сезса, шунчалик барча жамоа бирлашган бўлади, чунки одамларнинг бирор нарсага ишқибозлиги уларни бирлаштиради. Бу каби жамоада ўзаро ёрдам ва биргаликдаги жавобгарлик юқори бўлади. Бунга мисол япон фирмаларидир.

3 гуруҳ — қаҳрамонлар, тарихлар, афсоналар, одатлар, тантаналар, тиллар, норасмий роллар:

Изланишлар шуни кўрсатадики корпоратив маданиятнинг шаклланишида ва қўллаб-қувватланишида фирмада «қаҳрамонлар», ҳикоялар, афсоналар катта роль ўйнайди.

Қаҳрамонлар — булар афсонавий шахсиятлар бўлиб, уларнинг нуқтаи назари, хулқ-атвори ўхшаш учун нусха ҳисобланади. Кучли корпоратив маданиятга эга фирмалар одатда кўп қаҳрамонларга эга бўлади.

Қоида бўйича фирманинг қаҳрамонлари булар унга асос солганлар уни қўллаб-қувватлайдиган ишчи хизматчилардир. Агар фирма кучли корпоратив маданиятга эга бўлса, унинг қаҳрамонлари анча бўлади.

Масалан, Уолт Дисней Продакшн ўзига асос солган шахснинг — Уолт Диснейнинг таассуроти билан яшайди.

Унинг шон-шуҳрати компаниянинг корпоратив маданиятига айланган. Уолт Дисней дунё болалари учун ўзига хос эртак яратиб тарихга кирган.

Женерал Моторс компаниясининг қаҳрамони Альфред Слоун ҳисобланади. У 20-йилларда гуллаб-яшнаган АҚШнинг автомобил бизнесидаги биринчи рақамли фирмага айлантирган.

У ўзига яраша кучли шахс бўлгани туфайли катта муваффақиятларга эришган. Моторс фирмасига Генри Форд асос солган. Унинг тўғрисида жуда кўп афсоналар юради. У иш бошлаганда деярли пули бўлмаган, аммо табиат томонидан берилган ақли ва кучли характери ҳисобига юқори лавозимга эришган. У ҳақидаги бошқа ҳикоялар ҳам бор. Хусусан, хизматчиларига нисбатан қаттиққўллиги, яъни авторитар бошқарув услуби ҳақида. Ушбу услуб компания учун бир неча 10 йиллар ва Фордлар 3 та авлод даврида ҳукмрон бўлган.

Унинг ҳаётлиги даврида Крайслер компаниясининг қаҳрамони бўлган менежер Ли Якокка Форд компаниясини 80-йиллар бошида тўла банкротликдан сақлаб қолган. Ғарбий менежмент илмий «қаҳрамонларни 3 та тоифага ажратганлар: туғма қаҳрамонлар, ғазабланган қаҳрамонлар ва бунёд этилган қаҳрамонлар.

Туғма ва ғазабланган қаҳрамонлар ўзларининг фаолликлари, мақсад сари интилиши, кучли иродаси, таваккалчиликка тўғри юз тутиш қобилияти билан фарқланган. Бошқа сўз билан айтганда, улар кучли шахс бўлганлар.

Қаҳрамонлар фақат туғма бўлиб қолмасдан, балки улар табиатан қаҳрамон бўлиб қоладилар. IBM компаниясида рўй берган шундай ажойиб тарихни гапириб берадилар. Ёш хизматчи аёл компания президенти Уотсонни бошида сариқ рангли каска бўлганлиги учун корхонага киришига рухсат бермаган, чунки корхонага кириш учун ҳар кимнинг бошида фақат яшил рангли каска бўлиши шарт эди. Аёл президентни таниган бўлса ҳам, унинг чиқарган қарорига содиқ қолган.

Бу президент атрофидаги хизматчилар учун кутилмаган ҳол бўлди. У хизматчилардан яшил рангли каска келтиришни сўради. Ҳикоя қаҳрамони бўлган аёлнинг хатти-ҳаракати фирма шиорини бажаришда ҳаммага ўрнак бўлиши керак, чунки барча тоифадаги ишчи ва раҳбарлар ўрнатилган қоидага бўйсунишлари шарт эди.

Бу каби қизиқ ҳодисалар тарихийдир. Улар корпоратив маданиятни — тарбияловчи элементлар каби ижобий мисолларда, 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 тўртта масалани кўриб чиқамиз:

1. Фирмада бунёд этилган ташкилий маданият қандай сақланади ва қай тарзда ушлаб турилади?
2. Хизматчи шахсига ва унинг меҳнатига қандай маданият ўзаро таъсир кўрсатади?

3. Ташкилий маданиятни интернационализациялаштириш.

4. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга эҳтиёж қачон пайдо бўлади?

Ташкилий маданият қандай сақланиб қолинади?

Ташкилий маданиятнинг элементларини ва уларни бунёд бўлишига ва ушлаб туришига кўмаклашадиган омилларга тавсиф бера туриб, биз асосий масалани юқорида кўриб чиқдик. Яъни, масаланинг бир томони қолди, унинг алоҳида аҳамиятга эгалигини ҳисобга олиб, ушбу мавзуда алоҳида таҳлил қилиб, кўриб чиқамиз. Бу масала менежментнинг кадрлар сиёсатини фирмадаги мавжуд кооператив маданиятни сақлаб қолиш ва тараққий топтириш роли ҳақидадир. Фирма менежментининг муҳим масаласи бу шундай кадрларни тарбиялаб етказишдаки, уларда ўрин олган меҳнат муносабатларини тўла қондира олиши, муҳитга тўғри келиши ва фикр юритиш усулига мос бўлиши керак. Шундай қилиб муаммолар қуйидагилардан иборат:

1. Фирмага мос келадиган одамни ишга қабул қилиш.

2. Ушбу одам фирмадаги мавжуд ташкилий маданиятга кўникиши учун зарур шарт-шароитлар 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 олади:

1) Танлаб олиш босқичи;
2) Хизматчиларнинг 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 қилишдир. Ушбу босқичнинг яна бир муҳим мақсади одамларнинг ташқи маданиятига тўғри келадиган мутахассисларни танлаб олиш. Одатда кадрлар билан ишловчилар ўз фирмаси ҳақида ишга кирувчилар учун махсус ахборот тайёрлайдилар.

Кимки фирмага ишга кирмоқчи бўлса ушбу ахбо-

рот билан олдиндан танишиб, ўйлаб, унда ҳукм сураётган қоида ва тартиблар ўзининг характерига тўғри келиш-келмаслиги ҳақида 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 тамғалаш бўлимида мураккаб суҳбатлашиш жараёнидан ўтадилар.

Суҳбатни олий тоифа менежерлари ўтказадилар. Улар махсус ўқувни ўтаган одамларни яхши танлаш усулини ўзлаштиришганлар. Ишга кирувчилар шундай сифатларни кўрсатиши керакки, катта ҳажмдаги ишни яхши бажариши, муаммоларни олдиндан кўриши ва тушуниши, аналитик фикрлар ва амалий натижалар чиқара олиши керак.

Фирма ўз хизматчисидаги энг аввал унинг шахсий сифатларини, енгил характерлигини, муомалага киришиш қобилиятини ва жамоага осон қўшила олишини юқори баҳолайди.

Ташкилот маданиятини сақлаб турувчиларни танлаб олишнинг кўргазмали мисоли қуйидагича:

Токиодаги суғурта фирмасидаги 154 та бўш иш ўрнига турли мутахассислик эгалари — 1200 нафар ёш қиз ва йигитлар йиғилган: филологлар, математиклар, тарихчилар ва астрономлар.

Суғурта операциялари билан шуғулланадиган фирманинг биологлари, филологлари, тарихчилари сизларни қониқтирадими?— деган саволга кекса ишчиларнинг биридан:— «Бизга мутахассислар керак эмас, бизга тоза қоғоз варақлари зарур. Уларга нима ёзилиши керак бўлса ўзимиз ёзамиз», — деган жавоб олинган.

Кадрлар сиёсатининг иккинчи элементи — фирманинг ташкилий маданиятини тутиб турувчи янги хизматчиларнинг кўникиш давридир. Бу давр мажбурият ва қоидаларини бажариш, асосан унча осон ҳам эмас, гап шундаки, ишга қабул қилинган одам учун кўп нарсалар янги ва кутилмаган кўринади. У ўзи кутган нарсаларни фирмадаги реал ҳолатга, асосан биринчи вақтда тўғри келмаслигини сезиши мумкин. Ундан муваффақиятли ўтди деб ҳисоблашади, қачонки янги хизматчи маълум вақтда ўзини эркин сеза бошласа: ўз

ишини яхши бажараётганини кўрса, ҳамкасблари унинг тенг ҳуқуқлилигини ва қобилиятини сезсалар, ва ниҳоят раҳбарият ундан хурсанд бўлса, яна бир зарурий омил фирмада қабул қилинган ҳукм шаклини ижобий қабул қилиши ва баҳолаши, уларни бажаришга тайёрлиги.

Фирманинг менежмент шароитига мослашиб ўтиши шуҳратига сезиларли таъсир кўрсатади. Бу рағбатлантириш тизими чора-тадбирлари бўлиши мумкин. Улар янги хизматчиларда янги иш жойига нисбатан ижобий муносабат уйғотади. Менежмент тўғридан-тўғри таъсир қиладиган бутун бошли услуб ишлаб чиқади, махсус (ўқув курсларини бунёд этади) ижтимоий-руҳий тавсифга эга ўқув курсларининг янги хизматчиси ташкилотда ўрнашиб қолиш учун зарур сифатларни эгаллайди.

Мисол: Хитачи компаниясига барча ишга кирганлар икки ой давомида ўз вазифасига киришиш олдидан расмий курсни ўтайди. Янги ишга кирганлар фирманинг ишлаб чиқариш технологияси билан таништирилади. Бундан асосий мақсад — ишга кирувчилар сидқидилдан Хитачининг учта характерли маданиятини ўзлаштириб олишларидир: ҳамкорлик нафаси, келажакка ишониш сезгиси ва садоқат билан ишлаш заруриятини англаш.

13.4.1. Корпоратив маданиятнинг хизматчи шахсига ва унинг бажараётган меҳнатига таъсири

Мавзунинг бутун давомида тез-тез такрорланадики, корпоратив маданият ташкилот фаолиятида муҳим ўрин эгаллайди.

Ушбу қисмда биз қуйидаги саволни қўйиш ва жавоб бериш орқали муаммони аниқлаштирамиз. Фирманинг ташкилий маданияти бир хил таъсир кўрсатадими.

1. Хизматчининг ўз ҳолати билан қониққанлигига;
2. Унинг меҳнат унумдорлигига?

Илмий изланиш натижалари шуни кўрсатадики, маданиятнинг тенг ва бир вақтда ҳар икки кўрсаткичга салбий таъсир деярли йўқ, баъзи бир ҳолатларда эса бўлиши ҳам мумкин.

Бунда барча изланувчилар шундай натижага келишдики, фирмада корпоратив маданият билан хизматчининг ўз ишидан мамнунлиги ёки мамнун эмаслиги оралиғида тўғридан-тўғри боғлиқлик бор.

Фақат маданият хизмати учун шароитнинг ёқиши ва ёқмаслиги энг биринчи омил ҳисобланади. Қаердаки ташкилий маданият хизматчи шахсининг мўлжалига тўғри келса, унинг талабларини қондиришга кўмаклашадиган бўлса, одамда ишга нисбатан ижобий муносабат пайдо бўлади. Шундай қилиб, фирманинг ташкилий маданияти фақат объектив характерга 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.

Хизматчилар меҳнатининг самарасини фирмада мавжуд бўлган ташкилий маданиятига боғлиқлиги ҳақиқатга яқин эмас. Гап шундаки, баъзи бир ҳолатларда бир қатор қўшимча омиллар бу каби боғлиқликнинг намоён бўлишини кучайтиради ёки аксинча камайтиради.

Изланувчилар таъкидлайдиларки, меҳнат унумдорлиги шундай ташкилотларда юқори бўладики, қачонки маданият унинг технологиясига мос келса.

Оламда машҳур бўлган бир қатор корпорацияларда кучли маданият улар фаолиятининг муваффақияти билан ўзаро боғлиқликда исбот қилинган, булардан; IBM, Кока-Кола, Женерал Электрик ва бошқалар.

Масалан, IBM раҳбарияти компания хизматчилари меҳнатининг самараси биринчи навбатда ташкилотнинг бунёд бўлганидан буён йўлга қўйган корпоратив маданият билан аниқланади.

Япон менежментининг кўплаб изланувчилари тахминан худди шундай нуқтаи назарни ташкилий маданиятнинг япон фирмаларидаги аҳамияти ҳақида ҳам билдиришмоқда. Япон раҳбарларини ўзлари ва Ғарбнинг бир қатор олимлари «Япон ажойиботи» (Японияни ҳаддан ташқари иқтисодий муваффақиятини) номи билан машҳур бўлган Япон фирмаларининг ташкилий маданиятининг машҳур бўлган сифатларини тушунтирадилар. У жамоа ва менежмент орасидаги муносабатни ғамхўрлик ва миннатдорчилик билан боғлиқ деб ҳисоблайди.

Бу ерда жуда аниқ қуйидаги боғланиш кўзга ташланади. Фирманинг корпоратив маданияти хизматчининг ишга қониққанлиги юқори даражадаги унумли меҳнатдан келиб чиқади.

Ниҳоят, биз яна япон фирмаларининг маданиятини самарадор таъсири орқали масалага қайтамиз.

Биз томондан қайтарилган тушунтиришни баҳслашувсиз деб бўлмайди. Япон хизматчиларининг 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. Хизматчиларнинг фирмага бўлган садоқати уларни фирмага бўлган муҳаббати билан эмас, балки уларга анча ёшлигидан сингдириб келинган бўйсуниш ва жамоатчилик ҳис-туйғулари корпоратив маданиятини бунёд этиш ва ушлаб туришнинг асоси ҳисобланади. Ушбу кўриб чиқилган нуқтаи назарини исбот қилиш учун етарли далиллар мавжуд.

Масалан: япон фирмаларида хуфёна (аноним) олиб борилган анкеталарда японларни ўз ишига қизиққанлиги ва фирма фойдаси учун меҳнат қилишга тайёр, деган фикрлар ўз исботини топмаган. Япон ишчилари шуни тасдиқлайдиларки, фирмадаги баъзи бир раҳбарлар ўзларининг муовинларини ёмон кўрадилар. Менежментда эса, фавқулоддаги муносабатларнинг белгилари кўзга ташланади. Баъзида эса саводли ёшлар томонидан япон корпоратив маданиятининг қоида ва тартибларига бўйинсунмаслик ҳоллари ҳам учраб туради.

13.4.2. Ташкилий маданиятни байналмилаллаштириш

Фирманинг ташкилий маданияти биринчи навбатда ўша давлатнинг миллий маданиятини акс эттиради.

Шу билан бирга кўпгина 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 жойлаштирган.

Янги географик ҳудудга кириб бориш ва у ерда ўз компаниясини, корхонасини ёки фирмасини жойлаш-

тириш компания менежменти олдига: компаниянинг корпоратив маданиятини корхона жойлашган давлатнинг миллий маданияти билан бирлашишининг мақбул вариантини қандай излаб топиш мумкин, деган муҳим масалани ўз олдига қўяди.

Менежмент назариясида ушбу масалани қуйидагича умумийлашган шаклда кўриш мумкин. Хизматчига нима кўпроқ таъсир кўрсатади: фирманинг корпоратив маданиятими ёки миллий маданиятми?

Изланишлар шуни кўрсатадики, миллий маданият кучли омил эканлигини исботлади. Япон фирмасидаги раҳбарлар хизматга кўпроқ ёш японларни олишни афзал кўрадилар, чунки улар ўзларининг миллий маданиятини олиб борувчилар ҳисобланадилар.

Бош компания менежменти икки йўл билан олиб борилиши мумкин:

1) филиалларини яратишдаги корпоратив маданият ва ерли миллий маданиятга асосланган космополитлаштирилган маданиятни бунёд этиш.

2) Ўз маданият бойликларида кучли устуворлик мўлжал қилинган иш.

Кўпчилик ҳолларда биринчи йўл танлаб олинади. Филиал корхоналарда бош компанияларга хос, аммо у ёки бу ўзгаришлари ва бегона давлатларга хос хусусият, одат ва тавсифларни ўз ичига олувчи бошқарув қоидаларини олувчи маълум усуллар тизими ишлаб чиқилади.

Масалан, Япония компанияларининг АҚШда яратилган филиалларида Япониядаги бошқарув услубларидаги муносабатларни сақлаб қолганларида жуда паст самарали бўлишлари мумкин эди. Бу деганики, америкаликлар ва бошқа миллатга мансуб шахслар япон корпоратив маданиятига «Тоза кўринишда» кўникма олмас эдилар.

Худди шу каби муаммолар АҚШда, Ғарбий Европа, Лотин Америкаси давлатларида ва Шарқий давлатларда ўз компания ва корхоналарини қуришларида 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: хизматчилардаги юқори касб тайёргарлиги, меҳнат интизоми ва энг муҳими якка шахс фаолиятини мўлжаллашдир.

Замонавий менежмент янги ахборот даврига кириб келмоқда. Шунга кўра корпоратив маданиятни байналминаллаштириш, уларни бегона давлатларнинг миллий маданияти билан бўлган ўзаро муносабати катта аҳамиятни кашф этмоқда. Ғарбда ҳам, Шарқда ҳам бегона халқ қоидаси, одоби, ҳаёт тарзи ва ниҳоят, тилини билиш ҳар қандай гуллаб-яшнаётган компания бизнесининг ажралмас бир қисми ҳисобланади. Акс ҳолда компания катта молиявий йўқотишларга дуч келиши мумкин. Бунинг учун бир неча мисол келтирамиз:

Америка фирмаси ўз маҳсулотини Лотин Америкасида сотишда катта зарар кўрди. Бу ажабланарли эмас эди, чунки маҳсулот номи испанча «Нефт эшаги» деган маънони билдирарди. Худди шундай Россияга «Бардак» номли дастгоҳларни сотишдан ҳам омад келмади.

Шунингдек, швед бозорида «Энема» номли товарни сотишда муваффақиятга эришилмади, чунки у ердаги тилда бу «Клизма» маъносини билдирар экан.

Миллий ва корпоратив маданиятнинг хусусиятларини ҳисобга олиш менежментнинг бошқа давлатлардаги мижозлар, маҳсулот берувчилар билан ўзаро муомала қилишда ва музокаралар олиб боришда ўта муҳимдир.

Музокараларни муваффақиятли бўлиши битимни ҳар иккала томон учун манфаатли бўлишига эмас, балки уларни олиб бориш одобига, ҳар иккала тарафнинг бир-бирларини тўғри тушунишига ҳам боғлиқ. Масалан, америкалик менежерлар японияликлар билан олиб бориладиган музокараларда катта қийинчиликларни бошдан кечирадилар. Бу эса Япония ва АҚШ ўртасидаги миллий маданиятдаги муносабатларнинг ўта бошқача услубда эканлиги билан фарқ қилади. Япон бизнесменларининг муомала тили силлиқ, ширин сўзли,

ҳимояли ва қандайдир даражада икки маънолидир. Ишчанлик муомала услубига эга америкаликлар ўзларининг япон ҳамкасбларнинг нимага ўзлари учун самарали бўлган таклифларни рад этишларига кўпинча тушунмайдилар.

13.4.3. Ташкилий маданиятнинг ўзгариши

Фирма ташкилий маданиятининг муҳим белгиларидан бири таркиб топган элементларнинг барқарорлигидир. Бу хусусият шуни тасдиқлайдики, маданият ўзгаришларга қийинчилик билан бўйсунади. Бу каби фараз қилишларни Ғарб менежменти тажрибаси тасдиқлайди.

Амалдаги корпоратив маданиятни ўзгартиришга қуйидаги омиллар тўсқинлик қилади.

1. Фирманинг ташкилий маданияти кўп йиллар давомида бунёд этилади. Унинг илдизлари бирламчи танланган бойликларга чуқур кириб боради, уни йилга ўтишида ўз хизматчилари ва кўпдан буён ишловчилар ёки уларнинг ўринларига келувчилар қўллаб-қувватлайдилар.

2. Ташкилий маданиятни қўллаб-қувватлашга фирманинг деярли ҳамма менежерлари ўзларини сафарбар қиладилар. Уларнинг ҳамма ҳаракатлари маданиятнинг барқарорлигига тўғридан-тўғри йўналтирилган: эълон қилинган фирманинг вазифаси, раҳбарият фалсафа ва сиёсати, фирмада қабул қилинган раҳбарлик услуби ва хизмат хулқи қоидалари, баҳоланадиган кўрсаткичлар, сингдирилган дунёқарашлар ва ниҳоят қаҳрамонлар, анъаналар ва ҳоказолар.

3. Ташкилий маданиятнинг ўзгаришга тўсқинлик қилувчи кучли омил — бу фирмани қабул қилинган қоидалар ва кадрларни лавозимларга силжитишдир. Фирмага ишга кирувчи одам уни ўзи учун тўғри келадиган ташкилот деб билади. Сўнгра унинг маданиятига мослашади ва маълум бир вақтида ўзини ҳузур-ҳаловатда сезади, яъни унда кўникиш ҳосил бўлади.

Кўплаб фирма раҳбарлари юқори лавозимларга ўзларида кўп йиллар мобайнида ишлаган хизматчиларни

танлашни афзал кўрадилар, чунки раҳбарлар уларда фирманинг камол топишидаги одатларини сақлаб қолиш кафолатини кўрадилар.

Мавжуд маданият қоида бўйича, кучли ҳисобланади, у янги одамни ўзига кўниктиради ёки сиқиб чиқаради.

Юқорида айтиб ўтилганлар ташкилий маданиятни ўзгаришини қийинлиги тавсифига тааллуқли эди, аммо унинг имкони борлигини инкор қилмайди. Изланувчилар шундай натижага келдиларки, фирманинг ташкилий маданиятини ўзгартириш мумкин, қачонки бунга зарурат туғилса.

Бу биринчи навбатда ташкилот бошидан қандайдир кучли орзуси кечса, унинг ҳаёт қобилияти ҳақида сўз кетса, менежмент амалиётида шу каби ҳолатлар билан тўқнашиш мумкин. Масалан, бош истеъмолчини йўқотиб қўйиш, рақобатда мағлубиятга учраш, ўз ўрнини технология бўйича бозорга бериб қўйиш, кутилмаган молиявий йўқотишлар ва ниҳоят банкротга учраш. Фирма раҳбарининг бошидан кечираётган ҳолати ушбу вазиятда унинг фирмадаги маданиятнинг тўғрилигига гумон туғдиради ва уни тезроқ ўзгартириш чора-тадбирини излашга мажбур этади.

Агар ушбу инқироз кўпчилик хизматчилар томонидан ҳақиқий фирма ҳаётига келган хавф, деб билинса, 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-харажатлар билан амалга ошиши мумкин.

11-жадвал

Стефан Роббиннинг маслаҳатлари

1. Юқори раҳбарлар ўзгаришларнинг ҳақгўй тарафдорлари номидан гапирмоғи ва уларнинг ахлоқлари атрофдагилар учун ишончли бўлмоғи керак.
2. Янги ҳикоялар, афсоналар яратишлари ва уларни эскилари билан алмаштиришлари зарур.
3. Жамоада янги ғояларга эга одамларни излаб топиш, рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш жуда муҳимдир.

4. Ташкилотдаги ҳукм сураётган кадрлар сиёсатини, келажак маданиятига қарши бўлган хизматчилар фикрини ижобий томонга ўзгартириш.

5. Фирмадаги қайта қуришни қўлловчи шахсларни моддий рағбатлантириш муҳимдир.

6. Фирмадаги ёзма қонун-қоидаларни ва ахлоқ меъёрларини расмий қоида ва ўрнатмалар билан алмаштириш ва улар бажарилишини доимо назорат 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.

Қуйидаги жадвалда машҳур америкалик олим Стефан Роббинснинг корпоратив маданиятнинг муваффақиятли қайта қуриш муаммоси бўйича саккизта маслаҳати келтирилган (агар бу каби қайта қуриш 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 маданиятнинг очиқ ва ёпиқ турларга бўлиниши асосида қандай ўлчамлар ётади?

4. «Кучли маданият», «Заиф маданият» тушунчаларини таҳлил қилиб беринг. Иловада берилган қўшимча материаллардан фойдаланинг.

5. Ташкилий маданиятнинг тузилишидаги 1 ва 2 гуруҳ элементларини тавсифлаб беринг. Қандай аниқлашлар билан бу тушунчалар бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши мумкин?

6. Ташкилий маданият тузилишидаги 3 гуруҳ элементлар нимани ифодалашини гапириб беринг. Намойиш қилиш учун 2—3 та элементларни танлаб олинг (улар тўғрисида тўлароқ сўзлаб беринг).

7. Иккита муаммонинг ўзаро муносабатларини кўриб чиқинг: биринчиси корпоратив маданиятни сақлаш бўлса, иккинчиси фирмада кадрларни ёллаш. Улар орасида қандай боғлиқлик бор? Агар боғлиқлик бўлса, у қандай? Самарали натижа олиш учун нима қилиш керак?

8. Фирманинг ташкилий маданияти қуйидагиларга қандай таъсир кўрсатади? Хизматчининг ўз ишидан мамнунлигигами; унинг самарали меҳнатигами?

9. Корпоратив маданиятининг байналминаллаштирилишини 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 ҳолларда ва қандай усуллар билан?*

ИЛОВАЛАР

IBMдаги КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ[14]

Бошқарувнинг кучли воситаси IBM корпорацияси штабининг корпоратив маданиятидир. IBMда одоб тусига кириб қолган маданият моҳиятини қисқача ифодалаш қийин масала. Ташқаридан бу маданият ўз-ўзига ишониши ғурурланишдек кўринса ҳам, ичкаридан такомиллашувга интилишдир. Уни компаниянинг шаклланиши даврида Уотсонлар пухта «Ўстириб берганлар», менинг фикрим бўйича IBM бошқа компаниялардан фақат шу билан фарқ қилади, булар эса унга бу каби муваффақиятларни келтирган. У ярим асрдан кўпроқ *даврда ўзгармай сурункали ҳукм суриб келган.*

IBMни фараз қилинадиган ўз-ўзига ишониши энг яхши ёки ҳеч бўлмаса бу ерда амалга оширилаётган ишларда ҳаммадан яхши бўлишига ишонч ҳосил қилиш орқали келиб чиқади.

Фақат шу ишонч IBMдаги барча хизматчиларни ўз имкониятларини ишга солиб меҳнат қилишга ундайди. Бу принцип IBM хизматчиларининг ўзига хос қийматлар тизимини бир бутунлик шаклига тарафдорлигини ўз ичига олади, унда харидор талаби ҳақиқатдан ҳам биринчи ўринга қўйилади.

Шуниси ажабланарлики, IBMнинг корпоратив маданияти, миллий чегараларини кесиб ўтиб ҳам ўз қудратини йўқотмайди. IBMнинг бутун дунё бўйича тарқалган ҳар қандай идора ёки заводига кириб кўринг, унда сиз ўзингизни ўз уйингиздадек ҳис қиласиз. IBM доирасида кўплаб субмаданиятлар ҳукм сурмоқда. Гуруҳлар орасида қандайдир рақобат ҳамма вақт мавжуд, у эса рағбатлантирилади. Ҳар бир гуруҳ ўзининг махсус одатини ва эҳтимоллик тизимини ишлаб чиқади, аммо пировард натижасида ҳамма томондан тан олинган расм бўлган қадриятларни ва IBMга нисбатан кўрсатилган тўғрилликнинг устунлигини *инкор қилмайди.*

---

[14] *Мерсер Дэвид. IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, (пер. с англ.), 1991, с. 192—195.*

БАНК АМЕРИКА[15]

Банк Америка Шваб фирмасини 1983 йилда ўзининг молиявий операцияларини кенгайтириш мақсадида сотиб олади. Аммо компаниялар дастлаб бир-бирига буткул тўғри келмайдиган бўлиб чиқдилар. Банк Америка консерватив турдаги ташкилот бўлса, Шваб аксинча, анъаналарини тадбиркорлик асосида қурар эди. Швабнинг раҳбарияти ишга фақат 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 тўртта эшикли Фордлар ва Бьюикларда юришарди. Шваб фирмасининг олий раҳбарлари ҳам автомобилларда юрар эдилар, фақат Ферарри ва Порше фирмаси машиналарида.

Шваб даромад келтирувчи ташкилот бўлса ҳам, Банк Американинг ҳаёт тарзига киролмади. Бу масаланинг ечими Чарльз Шваб 1987 йилда қайта сотиб олганда топилди.

ИККИ ТАШКИЛОТНИНГ ИККИ ХИЛ МАДАНИЯТИ

А. ташкилот.

Бу ташкилот ишлаб чиқариш фирмасидир. Бу фирмада хизматчиларни бажарилиши керак бўлган кенг тармоқли қоида ва фармойишлари мавжуд. Ҳар бир хизматчи ўзининг фаолият мақсадига мос бўлган шахсий режасига эга. Раҳбарлар хизматчиларни режадан оғмасликларини қаттиқ назорат қиладилар. Барча масалалар юқори раҳбарият томонидан ҳал этилади. Фирмада ўзаро муаммолар расмий каналлар орқали амалга оширилади. Бунга сабаб менежмент ўз хизматчиларини ҳалоллик ва тартибликларига ишонмайди, фирмада бевосита назорат кенг тарқалган.

Менежер хизматчилар фирмага ўзларининг меҳнат фаолиятларини бошланишида ишга киришларини ва у ерда нафақа ёшигача қолиб меҳнат қилишни, ўрнатилган қоидага биноан хизмат зинасидан кўтарилишини афзал кўрадилар.

Фирмада тиришқоқлик, тўғрилик, жамоатчилик, хатога йўл қўймаслик сифатлари қадрланади ва рағбатлантирилади.

Б. ташкилот.

Бу ташкилот ҳам ишлаб чиқариш фирмаси, аммо унда кенг тармоқли қоида ва фармойишлар йўқ. Хизматчиларга катта ҳурмат ва ишонч билан қаралади. Шунинг учун юқоридан назорат деярли йўқ. Масалаларнинг эркин ҳолда ҳал қилиниши рағбатлантирилади. Агар хизматчи ўз раҳбари маслаҳати, йўл-йўриғига муҳтож бўлса, у уларни тезда олиш имкониятига эга. Фирма раҳбарияти қўшимча ижтимоий имтиёзлардан фойдаланмайдилар.

Хизматчиларнинг у ёки бу фаолиятида ўз қобилиятларини намоён этишга хоҳиш ва ҳаракатлари рағбатлантирилади. Одамлар тав-

---

[15] *Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs New Jersey. 1991. p8 517.*

сифидаги тафовутларга табиий қолат деб қаралади. Бўлим бошлиқлари фақат ўз бўлимларини яхши ишлаганлиги учунгина эмас, балки ишни бошқа бўлимлар билан мувофиқлаштиришни яхши билганлари учун моддий мукофот оладилар.

Хизмат зинасидан кўтарилиш ва бошқа тақдирланишлар учун хизматчининг тавсифи, хулқи ва одатларидан қатъи назар, ишдаги муваффақиятли асос ҳисобланади (агар охирги хусусиятлар салбий бўлмаса).

ЗАИФ МАДАНИЯТ[16]

Заиф маданиятни қуйидаги белгилар асосида билиб олиш мумкин:

- Қийматлар ҳақида аниқ тушунчаси ва қандай қилиб маълум тармоқларда, вазиятда ёки аниқ бир ишда муваффақиятга эришиш ишончини йўқлиги. Ожизликни тақалиб бориши, бундан кўтарилишни ягона йўлининг қисқа муддатли ишлаб чиқариш мақсадларини ўрнатиш деб биладилар, узоқ муддатли мақсадлар умуман йўқ, корхона ҳар томонлама қамраб олган фалсафасига эришиб бўлмайдиган бойлик деб қарайдилар.
- Умуман олганда, маданий бойликлар ва ишонтиришлар ҳақида фараз қилишлар мавжуд бўлиб, аммо ҳозирги дақиқада нима муҳим ва таъсирчан ҳисобланиши ҳақида 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 кўриниша эмас.
- Етакчи шахслар пайдо бўлишади ва ҳаракат қилишади, фақат кўпроқ қизиқишни сўндириш учун ва нима муҳиму, нима муҳим эмас масаласида умумий тушунча оммавий бўлиши учун ҳеч нима қилмайдилар.

Хизматчиларга берилган ҳуқуқ муваффақият келтирса, улар тадбиркор сифатида тақдирланадилар, агар муваффақиятсизликка дуч келинса, хулқбузар сифатида жазоланадилар.

Бу қолатлардан ташқари улар даврида хизматчилар онгсиз равишда янглишишга ва ўзига ўзи ишонмаслик ҳолатига киритилишларидан ташқари, ишлаб чиқариш афсоналари ҳам ҳукм суради. Уларнинг «қаҳрамонлари» қаттиққўллик, одобсизлик ва айёрликлари билан фарқланадилар.

КАТО МАНСАБИ[17]

Фирма ичкарисидаги ўзаро муносабатларга тушуниб етиш бу инкор қилиб бўлмайдиган қонун сифатида қуйидаги меъёрни қабул қилиш демакдир: хизмат поғонасидан кўтарилиш инсон қобилияти,

---

[16] *Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. (пер. с нем.)— М.: 1992. с. 31—33.*

[17] *В. Цветов. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М., 1991, с. 160.*

чаққонлиги ва меҳнат муваффақиятига эмас, балки ёши ва иш стажига боғлиқ. Аммо бу сифатлар албатта қўшимча сифатида аҳамиятга эга.

Фирмаларни бирида менга таниш хизматчи — мен уни Като деб атайман, 42 ёшга етганда бошқарув бошлиғи лавозимига тайинланди. Ҳеч ким учун сир эмаски, унда янги ишга ҳеч қандай қобилияти бўлган эмас. Буни Катони ўзи ҳам яхши биларди. Мен фирмага қачон келмайин, Катони ойна олдида, креслода ҳеч қандай ўзгаришсиз қўлида газета ёки журнал билан ўтирганини кўрар эдим.

Ҳамма ишни Като учун унинг 32 ёшли ўринбосари қобилиятли, серфаолиятли инсон — Исии бажарар эди.

Бир марта журъат қилиб, япон этикетини бузиб тўғридан-тўғри Катодан: — *Нима учун фирма унинг очиқдан-очиқ ишсизлигини кечирди ва бошлиқ қилиб Исиини тайинламади,*— деб сўрадим. *У:— Мен жаноб Исиидан каттаман ва шунинг учун бошлиқ қилиб тайинландим»*, — деди. Вазифа зинаси бўйича ёшн билан кўтарилиш балки, иқтисод бўйича ўзини-ўзи оқламас, деб рози бўлди Като, аммо, фирма йўқотишларини ходимлар орасида яхши руҳий иқлим яратиш ҳисобига тўлдириб олади. Ҳеч ким ўз хизматдошини рақиблик қилиб хизмат 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 керак»*. Менга Исинни билан ҳам суҳбатлашиш имкони туғилди. У ўз бошлиғини сўзларини такрорлади, холос.

Катога хизмат зинасидан яна ҳам юқорироғи тўғри келса у нима қилади? Япон социологларидан бири ажойиб тушунчани жорий қилди, у билан Катога ўхшаган хизматчилар номланади: «Мадогивано дзоку» бу ўзбекчасига «Дераза олдида ўтирувчилар авлоди» деган маънони билдиради. Катони вазифасидан четлатишар, салмоқли ойлик белгилаб, унга «маслаҳатчи» вазифасини юклашар, бунинг эвазига ундан ҳеч қандай маслаҳат сўрамасалар ҳам керак.

«НИССАН» ФИРМАСИДАГИ САСАКИ[18]

12 йиллик умумтаълим мактабини тугатиб, Хироси Сасаки «Ниссан» автомобилсоз фирмаси қошидаги техник ўқув юртига ўқишга кирди. Уни тугатгач, Оппама шаҳридаги 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 ғамхўрлигини таъсис этди, дегани эди. Сасаки эса бу каби ғамхўрликни ва муҳаббатни қабул қилиб, ўзининг миннатдорчилик бурчини бажариш билан қайтаришга рози бўлди. Аммо фирманинг ғамхўрлиги фақат иш бериш билан чекланиб қолмади.

Сасаки «Ниссан» фирмасида ишловчи қизга уйланди ва бўйдоқлар ётоқхонасидаги фирмага тегишли бўлган уйга кўчиб ўтди. Уй

---

[18] *В. Цветов. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М., 1991, с. 160. 296.*

учун ижара ҳақи оила ойлиги даромадининг 6—7 фоизидан ошмас эди. Иккинчи боласи туғилганидан 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 қатнайди.

Балки Сасаки: фирма унинг меҳнатини ноҳақлик билан баҳолаётганлигини ва Сасаки учун қилинаётган ижтимоий талабларга бўладиган харажатлар — бу унинг маошининг тўланмаган қисми эканлигини сезаётган бўлса керак. *«Ниссан» фирмасининг* маҳсулоти қийматида маошга тўғри келадиган қисми фақат 7%, Америкаининг «Форд» компаниясининг маҳсулоти қийматида бу кўрсатгич 30% ташкил қилади, шундай бўлса ҳам «Форд»ни *хўжайинларини* ортиқча сахийликда айблаш тўғри бўлмаса керак.

Сасаки учун унинг бажараётган меҳнатини эксплуатация қилинишини шунчалик катталигини билмайди. Унга фирма кўрсатган ғамхўрликни унутиши қийин албатта. Шунинг учун ҳам Сасаки ўзини фирмага бўлган содиқлигини сақлаб қолади. *У биладики*, фирмага содиқ бўлса автомобил чиқарилиши қисқарган ҳолда ҳам уни ишдан бўшатишмайди.

Сасаки яна бир нимани билар: фирмада юқори ишлаб чиқариш савияси қанча узоқ сақланса, унинг ва оиласининг фаровонлиги шунчалик узоқ давом этади. *Сасакини муҳокамаси табиий: «Мен, ҳар бир фирмада бунёд этиладиган автомобил учун жавобгарман. Агар менга «Ниссан» фирмаси ишлаган автомобил қандайдир нуқсонга эга, деган хабар келса, мен бунда ўзимнинг шахсий айбим бор, деб биламан».*

Сасаки ва унинг оиласига қиладиган ғамхўрлик фирмага катта пулларга тушади. Аммо бу «ходимларга қилинадиган харажатлар» боқий қарздор Сасакини қарама-қарши ғамхўрлиги 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 шакланишини кўриб чиқамиз. Агар сиз ёзда Дисней Ленддан иш олмоқчи бўлсангиз, энг яхшиси сизга раҳбариятдан *кимдир ёки хизматчилардан* бири тавсия қилиши керак. Компаниянинг фикрича, ходимлар орасидаги алоқа ишга нобоп кимсаларни қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиради. Шундан сўнг, сизни 2—3 та етакчи менежерлар

---

[19] *Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey. 1991. p. 588.*

билан бўладиган суҳбат кутади. Энг кераги, сиз компаниядаги стандарт бўйингиз, ташқи кўринишингиз, вазнингиз, қоматингиз, юзингизни ва тишларингизни ранги билан тўғри келишингиз керак. Тасодиф эмаски, Дисней Ленда кўпчилик хизматчилар — бўйдоқ, малласоч эркаклар; турмуш қурмаган, малласоч, ўрта бўйдан юқори аёллардир.

Янги ишни ўқитишнинг энг муҳим қисми бу улар томонидан ташкилот «тилини» ўзлаштиришдир. Бу ерда хизматчилар йўқ, фақат театр актёрлари мавжуд. Одамлар иш билан эмас, балки спектакль билан бандлар. Боғда қолувчилар — булар меҳмонлар, соқчилик хизматчилари, тартиб эгалари, униформалар, костюмлар ва бошқалар.

Турган гапки, янги хизматчилар компанияни тарихини, фалсафасини «спектаклда ўйнашини» қоида ва усулларини ўрганадилар. Энг муҳими диққат-эътибор шундай ҳолатни англашга, яъни «Дисней Ендга келувчилар ўзларини кўнгилда бола деб сезишига қаратилади. Бу каби машқдан кейин Дисней Ленд хизматчилари ўзларини саҳнадаги актёрлардек ҳис қиладилар ва ўз ролларини оператор ғилдирагини кузатишдан бошлаб, то Дональд Дакгача (Donald Duck бу учта машҳур ўрдакчаларни бобосини номи) сидқидилдан бажарадилар.

ЭМ СИ АЙ[28]

Бил Мак Гован 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, Мак Гован барча тадбирларни ишлатиб ташкилотдан тартибсизликни яратади.

Компаниянинг маданияти, уни бунёд этувчи одамнинг хизмат ҳолати, унинг компанияга содиқлиги биринчи даражали эмаслигига ишонтиради. Ундан афзалроғи фирмани ташлаб кетаётган хизматчилар, агар ўзлари учун бошқа иш жой топган бўлсалар, улар сотқин деб ҳисобланмайдилар. Улар билан келажакда ҳам яхши муносабатлар сақлаб қолинади.

Уолт Диснейда Дисней Ленд хизматчиларининг андозалаштиришга сарф қилинадиган куч-қувватни ЭмСиАйда одамларни камёб хулққа эга бўлишлари учун қилинадиган ҳаракатларига тақдирланиш ўрнида сарфланади. Фирма ўзининг хизматчиларини ўз хулқ-атворларида бутунлай озод бўлишини хоҳлайди. МакГован хизматчиларни стандартлаштирилган қоида ва муолажалар тарафдорлиги хаёлига келганда, у мийиғида кулиб қўяди. У компаниянинг ҳар йили ўтказиладиган умумий мажлисларида: *«Менга маълумки, кимдир қоидалар тўпламини ёзишга интилмоқда, майли интилаверсин. Мен бир кун унинг кимлигини биламан. Уни кимлигини билганимдан кейин, шу заҳотиёқ уни ишдан бўшатаман»* деган сўзларни такрорлашни ёқтиради.

---

[28] *Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey. 1991. p. 589.*

«ШАЙТОНЛАР МАКТАБИ»[21]

Ҳали тун эмас, аммо тонг ҳам эмас. Бироз ёришган осмонга ҳар томонга чопиб тарқалиб кетаётган Фудзиямларни пастда, водийда қоп-қоронғу зимистонлик Фудзиномия шаҳрининг кўча фонарларини узун чизиқлари билан чизилган. Бу ерда кечаги осмон билан янги кун чегарасида сокинлик ҳаракатсиздир. Ясси тоғ этаклари бирдан ашула билан тўлди. Кучли динамиклардан қўшиқ эшитила бошлади:

Шайтон — Фельдфебел эрталаб тўрт яримда
қўшиқ куйлашни талаб қилмоқда.
Биз унинг севган маршини куйлаймиз.
Бизнинг овоз қасамёдга ўхшаб
Биз судралиб юрган
Дўзахнинг тагигача бориб етсин.

Эркаклар аскар кийимини эслатадиган кийимда бинодан югуриб чиқиб майдондан бир қатор ўрин олдилар.

Кейинроқ «Шайтонлар» мактабининг инструктори Акио Ивата интервьюда менга *«Сиз ҳақсиз, 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 қоидалари талаб қилганидек, жисмонан соғлом ва жисмоний тайёргарликка эга бўлиши керак.

Фирмалар ўз хизматчиларини ҳар бирига мактабда 13 кун бўлиши учун минг доллар тўлайди. Бир йилда мактабда беш минг одам ўқиб чиқади.

Уларнинг қаторда қотиб турганларида ҳар бирининг курткасида мактабда ўқитиладиган фанларининг сонига мос 17 та «Шармандалик лентаси» осиғлик турибди. Имтиҳон ёки синов топширилдими, лентани олиб ташлашга рухсат берилади. Ўқувчиларнинг эрталабки жисмоний тарбиядан ва нонуштадан сўнг биринчи машғулоти — «Ҳисобот тузиш». Ҳисобот ҳар куни — ўтган ўқув суткаси ҳақида, ҳисоботлар жилдларига солиниб, ўз хизматчисини мактабига юборган фирмага жўнатилади. Кунлар ўтган сари ҳисобот тузишга борган сари камроқ вақт ажратилади ва уни ёзиш учун кичик ўлчамдаги қоғоз берилса, унинг мазмунига қўйиладиган талаб ошиб боради. Ҳисобот аниқ ва тўла бўлмоғи керак.

Бошқа машғулот — телефон билан гаплашиш. Мактабда телефонда гаплашишда мулойимлик, берилганларни компьютерга киритишдагидек ахборотли, ҳужумга 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 машғулот — «Ижобий фикрлаш» деб аталади. Умуман ҳеч қандай маънога эга бўлмаган 600 та сўздан

---

[21] *В. Цветов. Пятнадцатый камень сада Рёандзи. М., 1991, с. 143—148.*

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 ўқиш ёқадими?*

— *Ҳа. Мактабда мақсадга эришишга ўргатилади, бунинг учун барча қалб 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 рўйхатини ёддан такрорлай бошлайди. Бундай вазиятлар сони — қирқта.

«Ҳақиқий эркак кўзини қуйи солмайди»— деб бўғилиб гапиради бизнеснинг жонкуяри — Ясуо Мотохаси (мактаб директори). Ҳақиқий бизнесмен тортинмасдан лешона тери чиққунча маҳсулот ишлаб чиқариш, у билан савдо қилиш учун тер тўкиб ишлашга тайёр.

Мотохаси бу мактабни тугатганлиги тўғрисидаги талабаларнинг битириш тантанасига тайёрланган гувоҳномаларни қўлига олди, ўйин карталари каби уларни аралаштирди ва стол устига елпиғич шаклида ёйиб қўйди ва овозининг борича:

— *Хоҳлаганингизни 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 ҳайдайди,* — деб жавоб берди Мотохаси.

14 БОБ

АГРОСАНОАТ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ

14.1. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНИНГ АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ СОҲАСИДАГИ МОҲИЯТИ

Ишлаб чиқаришни бошқариш менежмент назариясининг асосий тушунчаларидан ҳисобланади. Ушбу тушунчани мазмунини тўлароқ очиш учун уни шаклланишини, тараққиётини ва бошқа тоифадаги бошқарувлар билан бўлган боғлиқлигини кўриб чиқиш керак бўлади. Ишлаб чиқариш бошқаруви муаммосига бағишланган иқтисодий адабиётни таҳлили шундай натижага олиб келадики, унинг кўплаб муаллифлари бемалол бир неча тушунчалар оралиғига 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 тизимни янги, унинг учун мўлжалланган ҳолатга кўчиришни, ишлаб чиқаришни беқарор берилган савиядан кетишига ҳаракат қилувчи, бир ҳолатдан иккинчисига ўтувчи тизими деб қарашга мажбур қилади.

Асосан шартли учта турдаги бошқарувни ажратиб кўрсатадилар:

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. Ниҳоят, жамият (ижтимоий) жараёнларни бошқариш, янги гуруҳларга бирлашган одамлар фаолиятига ишлаб чиқариш соҳасидаги маълум масалаларни ечиш мақсадида таъсир кўрсатиш — бу бево-

сита 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 хил 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 фаолиятидир. 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 жараёнларини бошқариш, улар натижасида уларни техник томонига қарашли бўлган хом ашёни, материални, ярим тайёр маҳсулотларни объектив хусусиятини ўзгаришига олиб келади.

Бу ерда асосан одамларни (кўриб чиқилади) ишлаб чиқариш жараёнида яратилувчи жамият муносабатлари, яъни — менежментни ижтимоий-иқтисодий томони 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 тараққиёт тезлигига таъсир кўрсатади. Кенг маънода менежмент сўзи энг аввал ишлаб чиқаришни 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) боғлиқ 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 ҳолати ёрдам бериш ва бошқалар.

Хуллас шундай натижага келиш мумкинки, менежмент бу объектив тоифа одамни ўзига хос фаолият шакли бўлиб у жамият тараққиётининг асосий жараёнлари билан яқин боғлиқдир, яъни унинг аъзоларининг маълум моддий бойлик ишлаб чиқариш услубида бирлашган жамоа меҳнат фаолиятидир.

Менежмент меҳнат ҳамкорлиги билан узлуксиз боғлиқдир. 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 соҳаларида мақсад сари йўналтирган ва ташкил этилган, деб тавсиф беради. Ҳар қандай бошқарув тизими улар ечиши керак бўлган мақсад ва масаладан қатъи назар иккита тизимни бирлашишини билдиради: бошқарилувчи ва бошқарувчи (бошқарувни объекти ва субъекти).

Биз менежмент объекти ҳақида сўз юритсак ишлаб чиқариш жараёнини элементлари мажмуасини кўз олдимизга келтирамиз. Бунга техник, иқтисодий ва ижтимоий элементлар киради, яъни ишлаб чиқариш самарадорлигига у ёки 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 боғлиқ 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 тизимида — фақат унинг

элементларидан бири бўлиб қолмай, балки унинг марказидир, унда ишлаб чиқариш бошқаруви ва тизимининг асосий алоқалари бирлашади.

Менежмент соҳасида одамларни мураккаб ва кўпқиррали меҳнат фаолиятини 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 қаралса, унда улар билан бошқариш — бу фақат ишловчиларни бошқариш бўлибгина қолмай балки улар орасидаги ўзаро боғлиқ ишлаб чиқариш муносабатларига мақсадлари йўналтирилган таъсир кўрсатиш ҳамдир.

Фақат одамлар орқали, уларни амалиёти ҳисобига ишлаб чиқариш воситалари тизимнинг фаол элементлари бўлиб хизмат қиладилар.

Менежмент субъекти — бу барча ишлаб чиқариш *савиясидаги мажбурият ва ҳуқуқларга эга мунтазам*, вазифавий ёки штаб бошқарувчини турли идора, звено ва ячейкаларидир.

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, лойиҳалаш, режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, иқтисодлаштириш, назорат қилиш ва бошқа менежмент муаммолари билан боғлиқ вазифалар киради. Бошқарувчи тизимни самарадорлиги унинг ташкил қилиш савиясига, турли менежмент усулларини оқилона ишлатилишига ва бошқа бир қатор бошқарув объект ҳолатига таъсир кўрсатувчи омилларга боғликдир.

Менежментнинг объект ва субъектидаги бир-бирига яқин, эгилувчан ва органик ҳолати ўзаро алоқада ва ўзаро боғликликда бўлмоғи керак, бу эса уларни сама-

рали 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 зийраклик билан сезабилиши зарур ва менежмент объектни энг юқори самарадорлигини таъмин этиши керак.

Кўрсатилган ўзаро алоқада ва ўзаро боғлиқлик амалиётида баъзида шундай намоён бўладики, қачон биз бошқарувчи тизимни кўламини кенгайтирсак бошқарув объектини ўлчамини кўпайтиришга тўғри келади. Шу билан бирга охиргисини ўсиши бироз секинроқ механизация, автоматизация ташкил қилинишини яхшилаш ва менежмент тизими билан боғлиқ омиллар эвазига ўсиши бироз секинроқ амалга оширилиши керак.

Шундай қилиб менежментнинг объекти ва субъекти асосий элементлари булар ўзаро боғлиқ турли бўлинмалар ва хизматларнинг ишлаб чиқаришдаги жамоалардир.

Менежмент маълум мақсад сари ҳаракат қилувчи одамлар фаолиятида ҳукм суради.

Иқтисодий ўсиш мураккаблашгани сари, унинг пировард натижалари борган сари кўпроқ унинг ички бўғинларига, тармоқлар ва тармоқлараро алоқаларга боғланиб боради. Аксинча, зарур диққат-эътиборни қандайдир оралиқ бўғинларига бермасдан (охирги жамғарма) меҳнат жамоаларнинг катта ҳаракат ва қилинган меҳнат самарасини пасайишига йўл қўйиш мумкин.

Шунинг учун менежментнинг асосий вазифаларидан бири унинг илм билан асосланган олий мақсадини ўрнатишдан иборатдир.

Менежмент системасини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш амалиётида шундай натижага келишилдики, бошқарувни олий мақсадини белгилашдаги хатоликлар унинг самарадорлигини пасайишига, баъзи бир ҳолатларда 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 ҳукм суради ёки ҳаракат қилади, нимага интилади, нимани амалга оширмоқ керак?

Ҳозирги даврда, халқ хўжалигини узоқ муддатли тараққиётида (объектив асосланган) менежментни объектив асосланган, ижтимоий-иқтисодий олий мақсади қуйидаги қоидаларни ўз ичига олиши керак: маҳсулотга, хизматга бўлган жамият талабидан олинган фойда асосида меҳнат жамоаларининг, корхона мулки эгаларини манфаатини қондириш.

Келтирилган қоидалардан келадиган асосий хулоса шундан иборатки менежментни олий мақсади мажмуа ҳисобланади. У илмий-техника, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа тамойилларни, ишлаб чиқаришни доим бошқариб туриш заруратини акс эттиради.

Шундай қилиб олий мақсадни белгилаш бу менежментни тизимини ишлаб чиқаришда биринчи қадам ҳисобланади. Менежментнинг олий мақсади ўз мазмуни билан, уни ҳаракат қилиши, тараққиёти ва тамойиллашуви ушбу мақсадга эришиш учун восита бўлиб хизмат қилади.

Юқорида келтирилганлар асосида биз менежмент бу кенг маънода узлуксиз элементлар мажмуасини энг аввал одамлар жамоасига уларни иш фаолиятларини ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш жамиятни маҳсулотга, хизматга бўлган талабини, 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 оёққа туриш кунларида онгли, ҳар томонлама асосланган бошарувга, 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 менежмент соҳасидаги изланишларни олиб борувчи эмпиризм ўрнига унинг назариясини жиддий ва чуқур англаган предмети ва мазмуни келиб чиқди. Кўриб чиқилаётган на-

зарияга ўта юқори диққат-эътибор — объектив ва қонуний жараёндир, у узлуксиз ишлаб чиқариш кучларини ва ишлаб чиқариш муносабатларини тараққиёти билан тизимли, янги ва салмоқли ўзгаришлар билан ўзаро боғликдир.

Салмоқли 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 аввал менежмент назарияси ишлаб чиқаришнинг бошқарувини асосий мақсадга эришишига имкон яратиши зарур. Менежмент назариясининг масалаларини ечиш имконияти ҳамма вақт ҳам ишлаб чиқариш кучлари савиясига эришган ишлаб чиқариш шароити, ҳақиқий ижтимоий-иқтисодий ва ишлаб чиқариш шароитлари билан, яъни ишлаб чиқариш воситалари ва уларнинг ҳаракатга келтирадиган одамлар мажмуаси билан мувофиқлаштирилган бўлиши керак. Фақат ишлаб чиқариш кучларида, энг аввало одамлар ушбу масалани амалга оширувчи асосий восита ҳисобланадилар. Масалани тўғри қўйиш ва уларни аниқ белгилаш менежментни такомиллаштириш, тараққий топтириш, ишга солиш, жорий қилиш ва самарали ишлаб чиқариш омиллари ҳисобланади.

Шундай қилиб ишлаб чиқаришни бошқаришнинг илмийлигини аниқлашни муҳим талаби — бу ҳақиқий ҳолатни 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, улар раҳбар ва иш бажарувчилар орасидаги хоҳиш, ишлаб чиқаришни бажариш муаммоларини ечиш жараёнида бунёд бўлади. Бошқа сўз билан айтилганда, менежмент назарияси барча АСМни 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 қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Ишлаб чиқариш бошқарувининг мақсадини оралиқ ва бевосита тўлалигича, унинг ҳар бир савияси учун, уларни мақбул 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 қуриш 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 лойиҳа излаш, конструкторлик, тажриба ишларини ва илғор техника ишлаб чиқаришини олиб бориш, бунда мураккаб ва оғир ишларда ЭҲМдан кенг фойдаланишни кўзда тутиш ҳамда иқтисодий-математик усуллардан фойдаланиш.

5. Менежмент механизмининг шундай асосий элементларини, яъни принциплар, усуллар, вазифаларни амалий қаётга тадбиқ этиш, ишлаб чиқариш жараёнини самаралироқ ишлашини таъминлаш.

6. Менежментнинг алоҳида бўлинмаларини ва жавобгар шахсларни вазифаларини аниқлаш.

7. Зарур ахборот олиш ва унга ишлаб беришнинг самарали тузумини ҳамда мақбул тавсияномаларни кўриб чиқиш ва ҳаётга тадбиқ этиш, уларда бошқарув объектини хўжалик фаолиятини ҳақиқий ҳолатини ҳисобга олишларини таъминлаш.

8. Иш бажарувчилар билан бўладиган иш усулини, уларга таъсир кўрсатиш шаклини, уларни моддий ва маънавий рағбатлантириш тизимини 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 тараққий топтириш.

Шундай қилиб, менежмент назариясининг асосий вазифаси қуйидагиларни акс эттириши керак:

- *биринчидан*, асосий иқтисодий қонун талаби — халқнинг 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 соҳасидаги назарий ва амалий фаолият у камида рўйхатда келтирилган масалаларни АСМ тизимида ишлаб чиқариш бошқарувини барча босқичларида ушлаб турсагина қониқарли 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 ҳозирги ҳолатда менежмент назариясининг асосий бирламчи қоидалари *тушунилади.* Уларнинг рўйхатига асосан қўйидагилар киради: тарихийлик (историзм), тўпламлилик, амалиёт ва тажрибалар *билан боғлиқлик. Ҳар бир кўрсатилган принцип*лар ўзининг аниқ асосига эга.

Тарихийлик принципи — менежментнинг барча механизми бир йўлга боқий берилган бўлмасдан, балки тизимли ўзгариб боради ва такомиллашади. Бошқарув одамлар тўпламини ҳақиқий ижтимоий-иқтисодий ҳолатини акс этдиради ва улар моддий бойлик ишлаб чиқариш усули билан маълум тарихий тараққиёт босқичида бирлашгандирлар.

Тарихийлик принципини кўриб чиқатуриб шуни ҳисобга олиш керакки, тарих ўзидан ўзи фаолият кўрсатмайди, у атроф-муҳит ҳаётига бепарво бўлиб қолади. Тарих эмас, балки инсондир ҳамма нарсани яратадиган ва ҳамма нарса учун курашадиган. Тарих бу инсон фаолиятини ўзининг аниқ мақсади сари ҳаракат қилдирувчиси ва белгиловчисидир.

Мажмуавийлик принципи — асосан илмий фанлар билимининг тўпламига суянади. У бир вақтда менеж-

ментнинг барча жараёнларини бутун бир воқеа сифатида қамраб олади.

Бу принцип тизимли принципдан пайдо бўлади. Тизимли ёндашув асосида менежмент муаммосининг таъсири бўйича изланишлар, барча ташкилий алоқалар ва муносабатлар тизимини қамраб олинишида мақбуллаштирилган чора-тадбирлар тўплами ётади. У яна ўзига ўхшаш халқ хўжалиги тизимлари билан яқинлашувига асосланмоғи керак.

Ниҳоят, *тажриба* ва *амалиёт* билан боғлиқ принцип биринчи навбатда ишлаб чиқариш бошқарувини ўрганиш, тизимли қилиш ва илғор тажрибани умумийлаштириш асосида қурилади. 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, хизмат иш турларига бўлган жамият талабини ҳамда меҳнат жамоаларини ижтимоий-иқтисодий корхона мулки эгаларини манфаатидан олинган фойда асосида амалга ошишига кўмаклашади.

Кўриб чиқилаётган назария барча имконли вазиятлар рўйхатини ва уларда чиқиш йўллари вариантини беролмайди. Бу эса амалда бутунлай мумкин эмас, чунки:

биринчидан, қонунлар ва уларнинг талаблари ҳамма вақт ҳам катъий ва аниқ бўлавермайди, уларнинг баъзи бирлари ҳозирча аниқланмаган ҳолда қолади ва бошқарув объектига тартибсиз таъсир кўрсатади;

иккинчидан, объектив шароитларни, аниқ ҳолатларини англаш даражасининг зарурий илмий маълумотлари ва техник воситалари чеклангандир;

учинчидан, — менежмент назарияси иш бажарувчилар ва раҳбарларни санъатини 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 муоммоларни ечимини таъминлаб, бу назария бошқарув принципларини, вази-

фаларини ва усулларини аниқ белгилашга, унинг амалий усулларини ўзлаштиришга ва билим орттиришга кўмаклашади, бу эса амалиётда хўжалик юритишни самарадорлигини оширишга имкон яратади.

Менежментнинг назарияси ўзининг изланиш предметига эга, яъни у ўрганиши зарур бўлган маълум ҳақиқатлар, воқеалар, жараёнлар бирлашмасига эгадир. Бу эса унга бошқа назариялар орасида керакли ўрин эгаллашга имкон яратади. Менежмент назариясини предмети бу биринчи навбатда бошқарув объектига тааллуқли қонун ва қонуниятларни ҳамда зарурий қарорларни ишлаб чиқариш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги одамлар орасидаги жамият муносабатларини ўқиб ўрганишдир.

Менежмент назарияси турли нуқтаи назарларни — фалсафий, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, руҳий ва бошқаларни ўз ичига қамраб олади. Барча ўқиладиган муаммоларни, ушбу назария предмети ҳисобланувчи бирлашмасини қуйидаги асосий бўлимларга бирлаштириш мумкин:

— Менежментни услубий асослари.

— Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг вазифалари.

— Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнини ташкил қилиш.

— Ишлаб чиқариш бошқаруви жараёнининг технологияси ва техник воситалари.

Менежмент назариясининг мазмуни биринчи навбатда ҳозирги дақиқада бор бўлган изланувчи предмет ҳақидаги тизимлаштирилган илмий билимлар тизимини, баъзида ўзаро бир-бири билан боғлиқ бўлмаган фанлар ютуғини умумийлаштириш ҳисобига шаклланади. Уларнинг ҳар бири ўз нуқтаи назарида бошқарувни ўрганади. Ушбу тизим доим тараққиётда бўлатуриб, бир томондан ўзида ушбу фан ва билимлар таъсирини сезади, бошқа томондан салмоқли ва сифатли фарқланувчи хусусиятга эга.

Сўнгги йилларда менежмент ҳақида илмий билимларни тизимлаштириш ва туркумлаштириш бўйича сезиларли ишлар амалга оширилган. Бу билимларни шартли равишда икки гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳга умумуслубий ва фундаментал фанларни (иқтисод назарияси, фалсафий, ҳуқуқий билимларни) ва бошқаларни киритиш мумкин. Уларни изланиш объекти 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 йўлларини ўргатади. Кенг маънода — бу қонунлар ҳақидаги фан бўлиб, жамиятда ишлаб чиқаришни, моддий, ҳаётий бойликларни алмашувини таъминлайди.

Иқтисод назарияси бошқа жамиятшунослик фанлари билан биргаликда иқтисодий сиёсатни илмий асосини ташкил қилади, у ўз навбатида бизнинг давлат иқтисодини қурилишида бевосита назарий пойдеворга айланади. Ҳозирги вақтда асосий масала, унинг асосида менежмент назариясини тараққий 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 ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқлашда ҳуқуқий фанлардан фойдаланадилар. Маъмурий, молиявий, фуқаролик, меҳнат ва хўжалик ҳуқуқлари. Бизнинг давлат ҳуқуқий ҳужжатлар ва меъёрларда, яъни меъёрий техник ҳужжатларда менежментга қўйиладиган техник-иқтисодий талабларни мустаҳкамлайди. Бу каби ҳужжат ёрдамида ишлаб чиқариш бошқаруви тизимини ҳамма томонини чеклаш мумкин.

Минг афсуслар бўлсинким менежмент муаммоларига бағишланган илмий адабиётда шу вақтларга қадар ҳуқуқий омиллар аҳамияти камситиб келинган. Бу соҳада ҳуқуқий тартибга солиш асоси корхонанинг ёки алоҳида иш бажарувчиларнинг ҳуқуқий ҳужжат талабини бузганлиги учун моддий жавобгарлиги билан чекланиб келган.

Ўзбекистоннинг ҳуқуқий фани ҳозирча менежмент муаммолари билан кам боғланган ва ишлаб чиқаришни бошқарувини самарадорлигини ошириш масалала-

рига қониқарсиз диққат-эътибор бериб келинган. Масалан, илмий изланишларда хўжалик шартномаси билан боғлиқ масалалар анча юзаки кўриб чиқилган. Бу эса бирламчи хомашё, материаллар, ярим фабрикатлар, бутловчи маҳсулотлар, ҳамда тайёр маҳсулот сотилиши меъёрий-техник ҳужжатларга асосан амалга оширишни бирдан-бир воситасидир. Одамларни фаолиятлашувида жамият муносабатларини ҳуқуқий тартибга солиш механизмини фан асосида такомиллашуви ҳам зарурдир. Ҳали ҳуқуқ ва жавобгарликни ишлаб чиқаришни бошқаруви турли бўлинма ва звенолар оралиғида, ҳамда раҳбар ва иш бажарувчилар муносабатлари, муаммолари тўлалигича ишлаб чиқилмаган.

Менежмент ҳақида илмий билимларнинг биринчи гуруҳига қуйидаги умумуслубий фан — кибернетикани киритиш мумкин. У кўпроқ 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 қўллаш билан ишлатилади.

Бошқарув назариясини шундай предметлар билан яъни кибернетика, ҳамда ўйинлар назарияси ва ечимлар *назарияси билан боғлиқлиги уни аниқ фанларга* яқинлаштиради.

Менежмент ҳақидаги илмий билимларнинг иккинчи гуруҳини шундай аниқ фанлар ва предметлар ташкил қиладики, улар ишлаб чиқаришни турли томон, босқич қонуниятларини ўрганадиганлардир. Бунга режали фанлар тизими ҳамда ҳисоб-статистика предметлари (бухгалтер ҳисоботи, статистика, тезкор-техник ҳисоб, ишлаб чиқаришни таҳлили ва бошқалар) ҳисоб-режа ишларини механизациялаштириш предметлари, ЭҲМ ёрдамида зарурий ахборотни излаш, тўплаш, қайта ишлаш предметлари киради.

Менежмент шароитида андозалаштиришни илмий асослари алоҳида аҳамиятга эга. Андозалаштириш турли предметларда кўриб чиқиладиган масалалар билан яқин боғлиқдир. 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 кучли тараққий топа бошлади. У катта, кенг фан тармоғи турига айланди. Ушбу фаннинг муҳим йўналишлари турли мақбул масалаларни ечишдир: захиралаштириш, текширишлар, ҳулқ тартиби олдини олиш. У баҳолаш усулини ишлаб чиқади ва мураккаб кўрилмаларни статистика усуллари ёрдамида ишлашлигига баҳо беради.

Ишлаб чиқаришни бошқаруви энг аввало биргаликдаги меҳнат иштирокчиларига ташкилий таъсир кўрсатади, унинг жараёни даврида одамлар ўзаро муносабатларга киришади, улар асосида ижтимоий ва руҳий хусусиятлар ётади. Шундай экан менежмент назариясида муҳим ролни бошқарувнинг ижтимоий ва руҳий томонига берилади. Менежмент назарияси қуйидаги предметлар билан маълум алоқага эга, улар ҳисоб-режа ишларини, иқтисодий ахборотга ишлов беришни ўрганадилар, улар электрон ҳисоблаш машиналари ёрдамида амалга оширилади. Кўрсатилган гуруҳга яқин келадиган умумий ном билан аталувчи «Иқтисодий математик усуллар» фанидир.

Бу фан ушбу назарияни математик аппаратини математик усул ва принципларни ўрганишда ишлатилади. У математика исботига асосланади ва албатта ЭҲМ ишлатилиш шарти билан менежментни илмий муаммоларини ечишда «Математик статистика» фанига тўғри келади. Кўп йиллик тажриба шуни кўрсатдики ишлаб чиқаришни самарадорлигини ошириш муаммоларини ечишдаги ёрдамни шундай ўқиш воситалари кўрсатади, яъни дисперсли таҳлил, кўпчилик корреляцияси, кичик танлов усули, моментли кузатиш ва бошқалар.

Менежмент назарияси шундай муҳим ташкилий фанлар билан боғлиқ, яъни ишлаб чиқаришни ва меҳнатни илм асосида ташкил қилиш. Шу муносабат билан таъқидлаш зарурки, ҳали етарли даражада турли тойифадаги ишловчилар учун меҳнатни илм асосида ташкил қилиш масаласи ҳали тўла ёритилмаган. Келажакда назарий ишлов беришга шундай муаммолар борки, яъни меҳнатни илм асосида ташкил қилиш, уни тараққий топтириш йўналишлари ва ишлаб чиқариш бошқарувининг такомиллашувига муҳтождир.

Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш (МИТ) фани шундай муаммолар билан, яъни менежмент жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш ва зарурий ахборотга ишлов беришда бирлашиб кетади. Уларни қарори бир қатор табиий-техник фанларга, шу жумладан, техник кибернетикасига, ишончлилик назариясига, ахборот назариясига ва бошқа бошқарув техникаси бўйича изланувчи фанларга суянмоғи керак.

Шундай қилиб юқорида номлари тилга олинган фанлар менежментни муаммолар мажмуаси бўйича изланмайди, уни бир бутун тизим сифатида ҳар томонлама ишлаб чиқариш қоидасида таҳлил қилишни таъмин этмайди.

Масалан, физиология, психология ва социология инсонни гўёки организм, биологик тизим, ижтимоий бирлик деб қарайди.

Бу фанларда одам изланиш объекти ҳисобланмаса ҳам шахси ишлаб чиқаришнинг бошқарув объекти ва субъекти муносабатида ўқиб 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 қарайдилар. Улар АСМни ишлаб чиқаришни бошқаруви тизимида мақбуллаштириш, ташаббус муаммолари бўйича изланмайдилар ва турли халқ хўжалиги тармоқларини шу жумладан АСМни ўзига хос масалаларини ажратиб кўрсатмайдилар.

Шундай қилиб, менежмент тизимини асосий элементи бўлиб меҳнат жамоаларининг аъзолари ҳисобланганлари учун кўрсатилган назария кўпроқ бир қатор фанлардан ажратиб олинган масалалар ҳисобига бойиди. Бу эса кадрларни таёрлашни ташкил қилишни, жой-жойига кўйиш ва малакасини ошириш билан боғликдир. Бу ерда педагогика ва этика фанларини негизи асосида менежмент тизимида раҳбарлик 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 ихтисослашиши ва ҳамкорликнинг тараққиёти, бозор муносабатларига ўтиш, менежмент муаммоларини баъзи бир ёки тасодифий тадбирлар асосида самарали ечимини амалиётда амалга ошишини таъминлай олмайди. Шу муносабат билан ишлаб чиқариш бошқарувини тараққий топгани ва такомиллашгани сари унинг тартибли тавсифга эга эканлиги намоён бўлади.

Бошқача қилиб айтганда жамият қарорини яратишда унда 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, махсус адабиётларда менежментнинг бу томони ҳалигача яхши ёритилмаяпти. Шунинг учун ушбу муаммонинг баъзи бир назарий томонларини кўриб чиқишни мақсадга мувофиқ деб биламиз. Шу нарса аниққи, табиатда, амалиётда барча ҳодисалар жиддий тартибда амалга ошади, улар тизим сифатида ҳукм сурадилар ва тараққий топадилар.

Материяни универсал хусусияти, унинг жиддий тартиблилигидадир. Тизимларнинг мураккаблигига ва кўп турлилигига қарамасдан уларни ҳаммаси шартли равишда қуйидаги учта гуруҳга 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, ҳозирги замон давлат хўжалигини юритишда ўта тавсифлидир. Бу эса унинг тараққиёт диалектикаси билан боғлиқ бўлиб, бизнинг давлатимизни иқтисодий сиёсатини асосий йўналишларидан бирини аниқлаб беради.

Ижтимоий адабиётни таҳлили шундай натижага олиб келадики, кўпроқ бир хил ва қисқа «тизим» тушунчалари асосан кибернетика ғоялари асосида ишлаб чи-

қилган ёки ишончлилик назариясидан олиб ишлатилган. Буни ифодалашда ўзбошимчаликка йўл қўйилган, баъзида эса унинг асл маъносини бузувчилар ҳам бўлган. Шунга қарамасдан, бу ифодалашлар асосида бизнинг назариямизда учта умумий ва муҳим, аммо бирламчи, тахминий хулосалар қилиш мумкин:

- ҳар бир тизим элементлардан иборат;
- бу элементларни барчаси ҳаракат қилувчи;
- элементларнинг ҳаракати берилган вазифани бажаришга ёки баъзи бир амалий масалаларни ечишга мўлжалланган.

Менежмент тизимини моҳиятининг изланиши корхона бошқаруви тушунчаси билан яқин боғлиқ. Адабиётда унинг турли тушунчаларини учратиш мумкин. Бир хил 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 аҳволи ҳақида, унга таъсир кўрсатиш мақсадида зарурий ахборотларни тўплаш, узатиш, 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 тўлиқлик энг аввал бошқарув жараёнини оқимига таъсир қилувчи оқимлар 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 бошқаруви жараёнининг бирдан бир органик қисми деб қараймиз: бу ҳолатда у

мураккаб ва йириклашган тизимига кирувчи элементлардан бири бўлиб ҳисобланади. Бошқа томондан биз менежментни бир бутун, ўзи эркин ҳаракат қилувчи ва ўзаро боғлиқ, ўзаро ҳаракатланувчи фаол элементлар деб ҳисоблаймиз.

Ушбу аҳвол менежмент муаммоларини ечишга ёндашув мажмуасининг ички ва ташқи алоқаларини ҳисобга олишни талаб этади.

Шундай қилиб, *ишлаб чиқариш бошқарувини тўлиқлик моҳияти — ушбу муаммони ечимига ҳар томонлама ёндашувнинг зарурлигидир.*

Агар тизимлилик менежментнинг сифат томонини акс эттирса, тўлиқлилик унинг сон томонини акс эттиради. Яна бошқача қилиб айтганда, тўлиқлилик тизими ёндашувнинг муҳим элементларидан биридир.

Менежментда қўйилган масалаларни ечиш ва белгиланган мақсадга эришиш тизим элементларини ўзаро бир-бири билан боғлиқлигига ва кўпинча уларни тўғри танлашга, ҳамда уларни амалий бажариш усулига боғликдир.

«Тизим» ва «элемент», «бутун» ва «қисм» назарий тоифаларини кўриб чиқиш, уларнинг аниқлигини кўрсатади. У «бутун»(тизимни) аниқловчи ролидан бошлаб, «қисмга» (элементга) нисбатан тугайди.

Бу менежмент амалиётдаги бош фикри — унинг баъзи деталларига ва бутун муаммоларига диққат-эътиборни қаратишга, бироз самарали бўғинларни танлашга, унинг вазифавий хусусиятини англашга, мақсадга мувофиқ алоқа ўрнатишга ва мақбул тизим бунёд этишга имкон яратади.

Шуни айтиш керакки менежмент тизимининг элементларини тўла рўйхатини тайёрлаб бериш жуда қийин, чунки ҳар бир элемент тизими тўлақонли қисм ҳисобланади, бу бир ёки бир неча фаол хусусиятларга эга, улар орқали тизимнинг бошқа элементлари билан кўп сонли бирлашишларга, ўзаро таъсир кўрсатиш имконига эга.

Бизнинг фикримиз бўйича, бу масала ҳар бир аниқ ҳолатда алоҳида, ҳар томонлама кўриб чиқилиши керак.

Ҳар қандай ҳолатда 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, қуйидаги мақсадга эришиш учун марказлаштиришни ва номарказлаштиришни таъминлаш;

— менежментни ўзаро боғлиқ усуллар бирлашмаси — одамларни қўйилган мақсадга эришишдаги амалий рўёбга чиқувчи, зарур, янги меҳнат фаолияти;

— менежмент техникаси — бошқарувда ишлатилган меҳнат воситаларининг бирлашмаси, улар ёрдамида одамлар ишлаб чиқаришга таъсир кўрсатади;

— ахборот негизи менежментда ишлатиладиган зарурий ҳар хил турдаги маълумотлар тизими.

Менежментнинг асосий элементи бўлиб одамларнинг меҳнат фаолияти ҳисобланади. Фақат бирлашмадаги меҳнат қатнашчилари орқали ишлаб чиқаришни барча босқичларида, ушбу жараённинг бошқа элементларининг бошқаруви амалга оширилади. Одамлар кўрсатган фаолият турлари менежмент шароитида зарурий, англанган, фаол, узлуксиз жамоа меҳнати ҳисобланади. У сиёсий, ижтимоий, иқтисодий, илмий-техник, ташкилий-техник томонларга эга ва объектив иқтисодий қонуниятларни онгли равишда ишлатилишига ва бошқарув объектига хос қонуниятларга эга, мақбуллаштирилган маълум технология асосида амалга ошувчи тадбирлар билашмасига асослангандир. У марказлашган режалаштиришдан бошлаб талаб ва таклиф орасидаги мувозанатни ўрнатилишини ўз ичига олади.

Яна шуни эслатиш зарурки, менежмент тизими ишлаб чиқариш, жорий қилиш, тараққий топдириш ва такомиллаштиришга бўлак-бўлак қилиб қараш, баъзи бир қисмларга эса асоссиз катта қизиқиш муаммоси, бошқа муҳимроқларига катта диққат-эътибор бериш тизими самарадорлигига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Шундай қилиб, менежментга тизимли ва мажмуали ёндашув бир-бирига яқин тушунчалардир, чунки улар энг асосий элементларнинг бирлашмасидир. Менежментнинг тавсифли белгилари сифатида қуйидагиларни, яъни объектнинг мураккаблиги, жараённинг динамиклиги, кичик тизимларга бўлиниши ва уларни бошқариш, атроф-муҳит билан бирлик яратиш қобилиятидир. Корхона, бирлашма ёки тармоқни кўриб чиқилаётган — ёки вазифавий таркибий эле-

менти 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 қуйидаги хусусиятларга (белгиларга) эга бўлмоғи керак: бошқарув объектларига хос иқтисодий қонунларга, ўзига хос қонуниятларга, уларни онгли равишда ишлатилишига, ҳамда ишлаб чиқариш маҳсулотларини мақсадли равишда ишлатилишига, тайёрланишига, шаклланишига асосланмоғи лозим.

— аниқ ифодаланган мақсад ва ҳукм суриш масаласига, унинг барча бўғинларини, тизимларининг тараққиётига ва такомиллашувига ҳозирги даврда ва истиқлолда эга бўлмоғи керак.

— Унга хос бошқарув принципларини ва вазифаларини қамраб олиниши.

— Ишлаб чиқаришнинг бошқарув жараёнида одамларни мақсад томон йўналтирилган меҳнат фаолиятини таъминлашни мақбул усулларини ишлатиш.

— Пишиқ етилган кўпчилик муаммолардан, ҳал 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 юқорироқ тартибли тизимга киради.

— Ёндош ишлаб чиқарувчи корхона ва маҳсулот (хизмат, иш) ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ташкилотларни ҳаракатини бирлаштириш ва мувофиқлаштириш.

— Барча звено иш бажарувчиларини ҳуқуқ, мажбурият ва ҳақиқий имкониятларини динамик ўзаро бирлашган ва белгиланган мақсадларига эга бўлиш, ўрнатилган масалаларни ечилишини самарали амалга оширишни кафолатлаш.

— Унинг барча бўғинларининг ташкилий таркибини рағбатлантириш, доим самарали пировард нати-

жаларга эришиш, бу эса, жамият, меҳнат жамоаси ва шахснинг манфаатларини мақбул бирлашиши ҳисобига амалга оширилишидир.

— Кўрсатилган мақсадларни ва қўйилган масалалар ечимини жисмоний натижаларини кўрсатгичлар бирлашмаси ёрдамида ҳисобга олиш ва баҳолаш.

— Унинг тизимли тараққий топишини ва такомиллашишини таъмин этувчи махсус бўғинларга эга бўлиш ва зарурий шароитлар яратиш.

Шундай қилиб, менежмент тизимини, гўёки ўзаро боғланган бир бутун деб қараш керак, унда юқорида кўрилган унинг асосий хосиятлари ҳисобга олинган ва келиштирилгандир. У маҳсулотни ишлаб чиқариш, уни ишлатиш ва истеъмол қилишни тўла циклини ўз ичига қамраб олади.

Менежментга ёндашишни хусусияти қуйидагилардан 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;
- ниҳоят 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 қуйидаги хулосаларни чиқариш мумкин:

Ҳозирги вақтда ишлаб чиқаришни бошқаришни турли томонларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ҳукм сурдириш, тараққий 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 са-*

виясидаги — бошқарув вазифасига эга турли идора, бўғин, бўғинчаларнинг бирлашмасини ташкил қилади. Менежментнинг объекти ва субъектини асосий элементлари — булар *ишлаб чиқариш бошқарувида иштирок этишига ўзаро боғлиқ бўлган турли бўлинма ва хизмат идораларининг меҳнат жамоаларидир.*

Менежмент элементларининг ишлаб чиқилиши, жорий қилиниши, ҳукм суриши, тараққий топиши, такомиллашиши фақат ўз олдига аниқ мақсад қилиб, қўйган одамларнинг фаолияти асосида амалга ошади. Ўз маъноси билан бу мақсад жамият талабини қондиради, 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 ҳали бу соҳада катта ва мураккаб муаммолар мавжуд. Шахсан менежментнинг назарий муаммолари унинг принципларини, мавзусини ва мазмунини, иқтисодиёт қонуниятларини, вазифаларини ва усулларини, кўриб чиқилаётган тизимнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашни услубий томонларини, ҳамда ишлаб чиқаришнинг бошқарув кадрлар малакасининг савиясини ва уларни ўқитиш харажатларини аниқлаш усулларини такомиллашувини янада аниқлашни талаб қилмоқда.

Менежментни такомиллашгани ва тараққий топгани сари, унинг тизимли тавсифига эгалиги аниқроқ намоён бўлмоқда. 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 яқин алоқада эканлигини таъминланиши ҳисобга олиниши зарур.

14.4. АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ (АСМ) ТИЗИМИДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ ВАЗИФАСИ ВА УСУЛЛАРИ

14.4.1 АСМ тизимидаги менежментнинг вазифавий мазмуни хусусиятлари

Ҳар қандай бошқарувнинг моҳияти унинг вазифасида ўз аксини кўрсатади. Ушбу тизимда бошқарув вазифасисиз унинг жараёнини кўз олдига келтириш мумкин эмас. Ушбу қоида АСМ тизимидаги менежментга тўлалигича тўғри келади.

Менежмент тизими жараёнини тараққий топишини ва такомиллашувини тезлатилиши, унинг кўламини тез ўсиши зарурий вазифаларнинг аҳамиятини ошишига олиб келади, улар ўз навбатида борган сари мураккаблашиб аҳамиятли сондаги мутахассисларнинг фаолиятини эркин соҳасига айланиб бормоқда.

Кўриб чиқилаётган тизимни тавсифлаш — гўёки меҳнат қилиш соҳаси сифатида энг аввал уларни вазифасини таҳлил қилиши зарур. Бу эса менежментнинг механизмини моҳияти ва мазмунини чуқур тушуниш, унинг таркибий бўлинмаларини мазмунини, ҳажмини ва фаолият тавсифини аниқлаш, бошқарув ходимларининг мақбул сонини аниқлаш, уларни ҳуқуқ 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 қуйидаги ўхшаш «Вазифа», «Бошқарув вазифаси», «Менежмент вазифаси» каби тушунчаларни кўпчилик томондан маъқулланган аниқ тушунчасини йўқлиги гувоҳлик беради. Ҳозирги вақтгача уларни моҳиятини тушунтиришда жуда кўп қарама-қаршиликлар ва ноаниқликлар мавжуд.

Афсуслар бўлсинки, махсус адабиётда ва турли халқ хўжалиги тармоқларининг амалий фаолиятида, уларнинг ишлаб чиқариш бирлашмаларида, АСМда ва корхоналарда бу муаммони назария ва амалиёти ҳақида

ягона нуқтаи назар умуман йўқ, вазифани тузилиши ва мазмун масаласи бўйича кўпчилик томондан мақулланган ягона тавсиянома ва уларни асосли туркумланиши ҳам йўқ ҳисобда. Махсус вазифаларнинг аҳамияти ҳақида ва уларнинг баъзи бир тойифадаги менежмент билан алоқаси ҳақида ҳам ягона фикр йўқ.

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 қаралади, яъни бошқарув муносабати ва уни вазифаларини гўёки бир бутуни ва маълум бир қисми деб қарамоқ зарур.

Менежментни вазифаларини кўриб чиқиш вазифавий таҳлилга асосланади. Бу каби таҳлил илмий англаш сифатида ҳар бир алоҳида вазифага ва уларнинг барчасини бирлашмасига, шу жумладан уларнинг сони ва сифат таркибига назарий асосланиш бермоғи керак.

Ушбу жараённинг таҳлили унинг вазифавий нуқтаи назаридан шундай хулосага келадики, менежмент ишлаб чиқариш соҳасида инсон фаолиятини махсус шакли сифатида дунёга келади. Меҳнатнинг чуқурлаштирилган тақсимоти ҳисобига менежмент соҳасида 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 тараққий топиши тарихий ва ижтимоий-иқтисодий тавсифларга эга. Унинг вазифалари қуйидаги алоҳида бўлимни, асосий босқичларни шартли равишда муносиб ишлар ҳажмини кўпайишини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- Менежмент билан зарурий вазифа бажарувчи мутахассис гўёки ўз вазифасининг бир қисми сифатида шуғулланади.
- Менежмент билан ўзининг асосий иши каби аж-

ратилган вазифаларни бажарувчи махсус раҳбар шуғулланади.

● Менежмент билан махсус ишловчилар гуруҳи 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 хизматлар ташкил қилинган. Бунинг натижасида муносиб бўлинмаларни фаолиятини мувофиқлаштирувчи махсус вазифалар аниқ ажратиб кўрсатилади.

Менежмент тизимида унинг алоҳида вазифалари бўйича — ишларни бўлиниши ва ихтисослашуви объектив жараёндир. У жамиятда ишлаб чиқариш кучлари ва ишлаб чиқариш муносабатларининг тараққиёти, ҳамда бошқарувни мураккаблиги билан боғлиқ. 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 шахс 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 фаолиятига таъсир этувчи соҳадир, 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 менежмент тизимида амалга ошмайди.

Менежментнинг ички негизини тушуниш учун унинг махсус вазифаларининг таҳлили 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 оши-

шини халқ хўжалиги бўйича умуман боқшарув фани ва шахсан менежмент асосида ишлаб чиқиш кўриб чиқилаётган вазифаларни англашни асослашга ва уларни бошқарувчи идораларга ва уларнинг раҳбарларини фаолияти соҳасини 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 соҳасида илмий-техник жараён ютуқларига оқилона 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 таҳлилидан илмий менежмент ҳақида фикр юритилиши бошланади.

Масалан, «Корхонани илмий бошқариш асослари», «Фабрикани бошқариш», «Меҳнатни илм асосида ташкил қилиш» ва бошқа америкалик муҳандис, изланувчи ва ишлаб чиқаришни 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 хизматчи 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 таҳлил 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 соҳасидаги бошқарув фаолиятининг мазмуни турли хизматчилар бажарувчи вазифаларда аниқ ифодаланган 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 ҳозиргача йўқ. Шунинг учун энг аввал қуйидаги 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, фаолият доираси, деб тушунилади. Амалиётда у тез-тез «масала», «ҳуқуқ», «билимдонлик» маъносида ишлатилади.

«Бошқарув вазифаси»ни ифодаланиши янада катта турли-туманликка эга ва бир-бирига қарама-қарши бўлган ноаниқликлар мавжуд.

Баъзи бир мутахассислар бошқарув вазифаларини ўз ифодаланишларида асосий таянчни мазмуний томонга эмас, балки ахборотли томонга йўналтирганлар. Бошқарув вазифаси деганда улар энг аввал ахборотга ишлов берилишидаги ташкилий фаолиятта, яъни шундай зарур меҳнат фаолияти турига, қайсики бевосита ахборотни 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, баъзи бир бошқарув вазифасини ифодалай туриб, асосан масала ёки

йўналиш фаолияти деб билади. Масалан, ишлаб чиқаришни асбоб ва мослама, дастгоҳ билан таъминлаш энергетика хўжалигини ва ишчи хоналарини талаб қилинадиган ҳолатда ушлаб туриш, маҳсулот сифатини назорат қилиш, меҳнатни ҳимоя қилиш ва техника хавфсизлигини таъминлаш. Шу билан бирга улар алоҳида эслатадиларки, бошқарув вазифаси — бу меҳнат жараёнининг 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 бирлашмаси фаолиятининг бир қисмини тартибга солиниши дейди, учинчиси эса объектив зарур, барқарор такрорланувчи ҳаракат дейди, тўртинчиси бўлса ундан ҳам бошқа фикрни баён қилади.

Юқорида келтирилган мисолларда «Бошқарув вазифаси» тушунчаси бошқарув тизимининг «ҳукм суриши» тушунчаси билан тенглаштирилади, чунки луғатга биноан «ҳаракат қилиш, ҳаракатда бўлиш» — дегани ҳукм суриш, деган маънони билдиради. Турли фикр ва мулоҳазалар таҳлили шу ҳақида сўз юритадики, бир хил муаллифлар бошқарув вазифаси тушунчасини фаолият тури билан боғласа, бошқаси иш тармоғи ёки соҳаси билан боғлайди, учинчиси бошқарув фаолиятининг бир қисми, деб қарайди. Шу билан бирга уларнинг фарқини, бир-бирини тўлдирувчи умумий элементлар борлигини ҳам сезмай иложи йўқ.

Энг асосийси шундаки, бошқарув вазифаси — бу энг аввал мақсад сари йўналтирилган аниқ турдаги бошқарув ходимлари меҳнат фаолиятидир. Бу фаолият эса ишлаб чиқариш шароитида ходимларни самарали бошқарув учун зарурдир.

Бизнинг фикримизча «Бошқарув вазифалари» тушунчасининг мазмуни қуйидаги асосий белгилар ёрдамида аниқ ва тўғрироқ акс эттирилади: Холислик, бошқарув фаолияти махсус қисми, мазмунининг аниқлиги ва бирлиги, эркинлик, бажариш усулларини бир турлилиги, бир хил операцияларни йиғиндиси, операцияларнинг барқарорлиги, такрорланиши ва ҳоказолар.

Ҳар қандай бошқарув вазифаси — бошқарув хо-

димларининг ўзига хос фаолиятининг туридир, меҳнатни касбий тақсими бу бошқарув соҳасидаги ихтисослашиш натижасидир. Ушбу фаолиятнинг ўзига хослиги шундаки, ҳар бир вазифа берилган мақсадни бажарилишига йўналтирилган шунинг учун у ўзининг маълум ролини ўйнайди ва бошқарув ходимлари умумий фаолиятининг таркибий қисми ҳисобланади.

Ўз-ўзидан аниққи, 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 қўшимча вазифа ҳисобланмайди, балки унинг янги элементи пайдо бўлишидир.

Бошқарув мустақил вазифасининг пайдо бўлиши меҳнатнинг шундай тақсимига олиб келадики, унда: биринчидан, унинг тавсифи бўйича мақсадни фаолиятидаги умумийлиги ва бирхиллилиги таъмин этилади, иккинчидан, эркин бошқарув участкасига нисбатан ихтисослашади ва ажратилади.

«Бошқарув вазифаси» тушунчаси бошқарув фаолиятининг моҳиятини ва мазмунини ифодалайди, шу жумладан бошқарув тизимидаги алоҳида шахс (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 фаолиятининг таркибий ва махсуслашган қисмидир. Бир томондан кўрилаётган фаолият тури объектив тавсиф билан фарқланса, бошқа томондан маълум масаланинг объектив ечилиши билан фарқланади. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув вазифаси объектив тоифа бўлатуриб, ўз ичига қонун ва қонуниятларни онгли равишда ишлатилишини қамраб олади.

«Бошқарув вазифаси» тушунчасини аниқлашда биринчи навбатда шунга амал қилиш керакки, бошқарув ишлаб чиқариш жараёни жамият — комбинациялашган тургa эга бўлган жойда юзага келади. Ишлаб чиқариш бошқарувининг вазифаси бошқа аниқ ҳар қандай фаолият каби ўзининг мос амалий бажарилиш усулига эга.

Менежментга тааллуқли бўлган бу усуллар шундан иборатки, англаб етилган, фаол, узлуксиз ва комбинациялашган одамларнинг меҳнат фаолияти бўлиб пировард натижада маълум мақсадга эришиш, яъни менежмент усулларининг мазмуни, 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 усулларнинг тизимли такомиллашуви билан улар асосига вазифанинг ўзгариши ҳам боғлиқ.

Менежмент вазифалари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларни бир бутун қилиб боғлаб, аниқ мажбуриятлар билан тавсифлайди, улар бажарилмаганда менежмент жараёнининг бутунлай мавжуд бўлмаслиги, бўлса ҳам паст самарада бўлиши мумкин. Фақат менежмент вазифасини ишлаб чиқариш билан бошқариш учун нима қилмоқ керак, деган саволга жавоб бермоқ керак. Менежмент баъзи бир таркибий бўлинмаларининг вазифаси ва ҳажми амалиётда сезиларли равишда вазифаларнинг ҳажми ва мазмунига боғлиқ бўлиб, бошқа объектив ва субъектив тавсифли омилларига, шу жумладан, тармоқ қарамлигига ҳамда ишлаб чиқаришнинг босқич ва ўлчамлари қамрови даражасига, ихтисослашиш савиясига ва бир хил маҳсулотни ишлаб чиқариш кўламига, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш усулларига, унинг механизациялашиш ва автоматлашиш даражасига, бошқарувнинг техник таъминланиш савиясига ва унинг кадрлари малакасига, бошқа ишлаб чиқариш бирлашмалари билан хўжалик алоқаси савиясига боғлиқдир.

Бу омиллар таъсири остида қўшимча қилиб янгиларини ташкил қилиш ёки ҳукм сурувчи бошқарув бўлинмаларини яратиш зарурати туғилиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, менежмент вазифасини бошқарув бўлинмалари таркиби ўртасида тўғри тақсимлаш ва комбинатлаштириш мумкин, бунинг натижасида вазифа ўзгариши, тўлдирилиши ёки бутунлай йўқ қилиниши мумкин. Аммо бу ҳолатларда вазифалар уни ким бажаришидан қатъий назар ҳукм сураверади.

Бир томондан менежмент — бу умумий вазифаларнинг 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 хил бўлган ўзига хос белгиларга эга.

Шу муносабат билан менежментнинг иккита асосий турдаги вазифасини ажратиб кўрсатиш мумкин: умумий ва махсус. Улар бир томондан ўзларининг 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, уларнинг ўзига хослигидан қатъий назар, улар мажмуада вазифалар тизимини бунёд этади. Менежментнинг баъзи бир муаммолари асосан шу билан боғлиққки, назария амалиётга ҳозирча унинг вазифасининг таркиби ҳақида ягона тавсиянома берилмайди. Масалан, бир хил амалиёт ва назария хизматчилари ўйлайдиларки, агар ишлаб чиқариш жараёнининг мазмуни ва ташкил этилиши ўзгарса, унда вазифа таркиби ҳам ўзгариши керак. Уларнинг фикри бўйича, менежмент вазифасининг тузилиши корхона ичида ушбу бошқарув бўғинининг турган жойига ва унинг ташкилий таркибига бошқарувнинг марказлашиш даражасига боғлиқ. Уларнинг фикрича, ишлаб чиқариш участкасининг вазифаси таркиби аниқ шароитларга, ишлаб чиқаришнинг кўламига, автоматлаштириш савиясига ҳамда меҳнатнинг ташкил қилинишига; цехлар бошқаруви — ихтисослашиш савиясига ишлаб чиқариш таркибига ва ишлаб чиқариш жараёнини техника таъминига, корхона бошқаруви — унинг эркинлиги даражасига ҳамда турли ташкилотлар билан алоқасига боғлиқ.

Бу ҳолатда иккита турли масала аралашиб кетган кўринади: менежмент вазифасининг тузилиши ва унинг вазифаларининг мазмуни.

Менежмент тизимининг вазифалари мазмунининг барқарорлиги камроқдир. Қоида бўйича, у масаланинг қўйилишини ва мақсадни аниқлашни, қарор ишлаб чиқилишини ва уни бажарувчиларига етказилишини, назорат қилиш ва бажарилган қарорлар натижасини баҳолашни ўз ичига олади.

Менежмент объекти ва субъектининг бирлиги ва уларнинг диалектик ўзаро боғлиқлиги 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 объектининг энг юқори самарадорлигини таъминлаши зарур. Бу ҳолат жуда муҳим аҳамиятга эга, чунки менежмент ўзининг объектида алоҳида ҳукм сурмайди, унинг ҳар бир вазифасининг мазмуни алоҳида бошқарув объекти тавсифга боғлиқдир.

Менежмент вазифаларининг турлилиги ва мазмуни энг аввал бошқарув меҳнатининг тақсимланиши ва амалга оширилиши билан тушунтирилади.

Шундай қилиб, менежментнинг барча тизимларида вазифа тузилиши бир турда бўлса, уларнинг мазмуни турличадир.

Менежмент жараёни каби унинг вазифалари мазмунини бойлиги намоён бўлиш шакли билан фарқланади. Шу билан бирга ҳозирги вақтгача олимлар орасида унинг вазифаси туркумланиши бўйича ягона фикр йўқ. Ушбу муаммони ечиш натижаларига катта миқдорда тизимнинг самарали ишлаб туриши, тараққиёти ва такомиллашуви боғлиқдир.

Умумий вазифалар ҳамма вақт қаерда бошқарув фаолияти амалга ошса, шу ерда ҳозир бўладилар, улар менежментнинг объектив мазмуни ва хизмати билан аниқланадилар. Уларни ишлаб турищи менежментнинг барча элементларини зарурий келишувига эришишга кўмаклашади.

Шундай қилиб, бошқарувда умумий вазифаларни ажратиб кўрсатиш мумкин, улар унинг босқичларини акс эттиради (бошқарув цикли босқичлари). Бу каби вазифалар ҳар қандай савиядаги бошқарув фаолиятида иштирок этади ва менежментнинг барча жараёни учун тавсифлидир. Ушбу жараён мазмунини чуқурроқ англаш учун менежментнинг энг аввал умумий вазифаларини ажратиш ва кўриб чиқиш зарурати мавжуд.

Ушбу масала бўйича турли мулоҳазалар бор. Масалан, баъзида менежментнинг умумий масалалари рўйхатига моддий-техник таъминотни, янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқилиши ва халқ талабининг қондирилишини, умумий қоидалар ўрнатилишини, меҳнат, пул ва материал ресурслари билан, кредит билан таъминлашни киритадилар.

Юқорида қайд этилган вазифалар билан бир қатор-

да тез-тез яна шундай, яъни режалаштириш, назорат, созлаш, фармон бериш, ҳисоб-китоб, олдиндан кўришни, раҳбариятни, рағбатлантиришни қўшиб қўядилар.

Г. Черчнинг фикрича, ишлаб чиқариш муаммосининг изланишида менежментнинг қуйидаги умумий мақсадлари синтез орқали амалга оширилади: лойиҳалаштириш, фармон чиқариш, ҳисоб-китоб ва бошқалар.

Келтирилган мисолларда менежментнинг умумий вазифалари туркумланишида ягона ўлчам йўқлигини англаб олиш қийин эмас. Бу ерда ишлаб чиқариш бошқарув аппарати фаолиятининг маълум йўналиши қайд этилади ёки вазифа сифатида бутунлай турли-туман фаолиятлар ажратиб кўрсатилади, улар эса ягона белги бўйича тизимланмайди. Кўриб чиқилаётган туркумланиш тўғрилигини кўпчилик муаллифлар турли сондаги менежментнинг асосий вазифаларини кўрсатишлари (3 дан 10 гача) ҳам уни тасдиқлаш учун хизмат қила олмайди. Бу эса кўриб чиқилаётган вазифаларни ягона илмий асосда туркумлаш йўқ, деган натижага олиб келади.

Менежментни унинг таркибига боғлиқ бўлмаган асосий вазифаларини ажратиб кўрсатишнинг асосли ўлчамларини излаб топишни турлича ҳаракатлари қуйидаги олимлар томонидан олиб борилган: Ф. У. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч, А. Файоль.

А. Файоль корхонада бажариладиган барча вазифаларни («операцияларни») қуйидаги олтита гуруҳга бўлган:

1. — техник (ишлаб чиқариш, ясаш, қайта ишлаш);
2. — тижорат (сотиб олиш, сотиш, алмаштириш);
3. — молиявий (капитал топиш, уни бошқариш);
4. — ҳимоялаш (мулкни ва шахсни ҳимоялаш);
5. — ҳисоб-китоб (мувозанат, сарфлар, статистика);
6. — маъмурий (иш олиб бориш, ташкил қилиш, фармон чиқариш, келтириш ва назорат).

А. Файоль менежментнинг умумий вазифаларини туркумлашда бирдан-бир муаллиф ҳисобланган. Шахсан у айтганки, маъмурий вазифа корхона раҳбари елкасидаги энг катта ўринни эгалловчи мажбуриятдир ва унинг предмети деб қуйидагиларни билган:

— олдиндан кўра билиш, келажакни ўрганиш ва ҳаракат дастурини белгилаш);

— ташкил қилиш (корхонани қўшалоқ — моддий ва ижтимоий организмини қуриш);
— фармон бериш (корхона ходимларини ҳаракатга келтириш);
— келтириш (боғлаш ва бирлаштириш, барча ҳаракат ва интилишларни бирлаштириш);
— назорат қилиш (қоидага, чиқарилган фармонга риоя қилишни кузатиш).

Менежмент вазифаларини туркумлаш муаммосига нисбатан изоҳланган фикр-мулоҳазалар таҳлили қуйидаги асосий хулосалар чиқарилишига имкон яратади:

биринчидан, кўриб чиқилаётган вазифалар туркумланишининг абстракт тавсифига эгалиги;

иккинчидан, махсус адабиётлар бир қатор муаллифларининг ушбу муаммо ечимида субъектив ёндашуви;

учинчидан, менежмент вазифалари туркумланишини турли ўлчовлар асосида бажариш;

тўртинчидан, аниқ бошқарув фаолиятини бир неча туркумланиш белгилари бўйича вазифаларга тақсимланишини асосли деб билиш.

Шундай қилиб менежментнинг умумий вазифалари қуйидаги тавсифли белгиларга эга: ўзи бошқарув фаолияти кўринишини ифодалайди, бошқарув фаолиятини муҳим барқарор ва йирик турларига бирлаштиради. Улар эвазига мақбул қарорлар ишлаб чиқилади, зарурий буйруқлар шаклланади ва бажарувчиларга еткизилади, ташкил қилиш амалга оширилади, тартибга солинади, раҳбарлик қилинади, қарорларни назорат қилиш ва бажариш амалга оширилади.

14.4.2 АСМ менежменти вазифасининг тузилиши ва мазмуни

Менежмент жараёни энг аввал унинг олий мақсадини аниқлашдан ва шу билан бирга уни амалга оширишнинг зарурий ҳаракатлар дастурини ишлаб чиқишдан бошланади.

Менежмент тизимининг йўналишини тўлалигича ва унинг ҳар бир кичик тизимини алоҳида аниқлаш — унинг ҳукм суриш маъноси, тараққиёти ва такомиллашуви режалаштириш асосида амалга оширилади. Режа-

лаштириш зарурати энг аввал ишлаб чиқариш жараёни тараққиёти, йирик машина индустриясини бунёд этиш ва меҳнат тақсимотининг доимий чуқурлашуви орқали келиб чиқади.

Бозорга ўтиш шароитида режалаштириш халқ хўжалигининг режаси ва мутаносиб тараққиёти, ижтимоий, иқтисодий, техник, маданий ва бошқа масалаларини акс эттиради. Ҳозирги вақтда меҳнат жамоаларида иқтисодий режали раҳбарлигини келажакда янада такомиллашувига, кучайишига йўналтирилган қарорларни бажариш, бошқарувда демократик усулларни тараққий топтириш, меҳнат жамоалари ижодий ташаббусини кучайтириш учун халқ хўжалигида режа ишн савиясини ошириш, ишлаб чиқаришга янги қувватлар ва объектлар киритиш, капитал маблағлар киритиш самарадорлигини ошириш, хўжалик ҳисобини тараққий топтириш, иқтисодий дастак ва рағбатлантириш аҳамиятини ошириш йўналишида муҳим чора-тадбирлар қабул қилинмоқда.

Илм асосида режалаштиришни такомиллаштириш, унинг моҳиятини ошириш асосий масала ҳисобланади, унинг тўғри ечилишига кўпчилик ҳолатларда менежмент механизмининг таъсирчанлиги ошишига боғлиқ.

Режалаштириш аниқ меҳнат фаолияти шакли бўла туриб жараён ҳисобланади, у орқали режа топшириғи ишлаб чиқилади. Режа топшириғи материал талабини ва уни қондириш манбаини, белгиланган мақсадга эришиш учун режалар тавсифи, йўналиши ва режани амалга ошириш воситасини белгилайди. Иқтисоддан бошқарилишини яхшилаш органик равишда халқ хўжалигини режалаштириш билан бирлашган, чунки биттаси иккинчисисиз амалга ошмайди.

Режалаштириш энг аввало келажакни кўзлагани учун у келгуси масалаларни ечади. Ишлаб чиқариш келажагини белгилаш унинг самарадорлигини оширишни келажаги порлоқ йўналишларини танлаш ва баҳолаш техник тараққиётини, эришган янги муваффақиятларини, қарорлар мақбул вариантларини ишлаб чиқиш ҳамда уларни амалга ошириш учун зарур режаларини баҳолашдан иборатдир.

Изланиш статистик ҳужжатларни узоқ муддат даврида тўплаш ва ишлов беришни халқ хўжалигини ҳар томонлама сон таҳлилини математик статистика,

иқтисодий-математик моделларини ва бошқа илғор усулларни кибернетика ёрдамида, замонавий электрон ҳисоблаш техникасини ва ахборотни масофага узатиш воситасини ўз ичига олади. Шунинг асосида ишлаб чиқариш мақбул бошқарувининг ягона тизимини қўйиш масаласи ҳақиқат бўлиб кўринади. Режалаштириш корхонанинг ишлаб чиқариш участкасидан бошлаб энг юқори хўжалик идораларининг мақбул ишлашини таъминлайди.

Табиийки, режалаш даври қанчалик давомли бўлса, шунчалик сон кўрсаткичлари аҳамияти заифроқ бўлади ва барча эҳтимолий ишлаб чиқариш бошқарувига унча-мунча таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олиш қийинлашади.

Менежмент тизимида олдиндан айтиш ҳозирги кўриб чиқилаётган муаммо ечимида асосий бўлиб қолмади, бундай олдиндан ҳисоблаш мажбурий ҳужжат бўла ололмайди ва уни фаолиятини ишлаб чиқаришни бошқаруви соҳасида аниқланмайди.

Шу муносабат билан ҳозирги халқ хўжалиги тараққиёти шароитида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни режалаштиришнинг муҳим йўналиши бу зарурий олдиндан хабарлашни узоқ муддатга тайёрлаш ва тузиш ҳисобланади.

Илмий олдиндан башорат қилиш — бу ўзига яраша ўтмишни, ҳақиқатни ҳисобга олиб келажакни қидиришдир. Ҳақиқатни таҳлил қилиш асосида у менежментлар тизимларини тараққий топиши ва такомиллашиши жараёни нимани олдиндан кўриши керак ва унинг асосида баъзи бир идораларнинг мақбул режа турларини асослаш учун зарурий ҳужжатлар билан, умумий масалалар асосида, шароитлар ва халқ хўжалигини имкониятлар билан таъминлаш зарурдир.

Олдиндан прогнозлаш режалаштиришнинг бошқа кичик вазифасини ҳаётга чорлайди — тизимни турли ҳолат ва вазиятларини моделлаштириш, у улар таркибида режалаштириш даври давомида сақланиб қолади.

Ҳисоблаш техникаси ва иқтисодий математик усуллари ёрдамида ушбу тизим ҳар қандай келажак даврида турмуш шароитини моделлаштириш мумкин. Моделлаштириш илмий тажрибалар ўтказишни, келажак тизими ҳолатини назорат қилиб туришни, унинг муҳит билан ўзаро ҳаракатини таҳлил қилиш, унга сон

ва сифат бўйича баҳо бериш, зарурий хулосалар чиқариш имконини беради.

Кўп турли моделларни таққослаш орқали кўриб чиқилаётган тизимни имконли ва керакли тараққиёти ҳисобига уларнинг ичидан самаралироғи танлаб олинади ва уларга хос ҳақиқий мақбул тизим бунёд этилади ва уларнинг самарали ишлаши учун тўғри келадиган шароит излаб топилади.

Шундай қилиб, менежмент тизимининг турли вазиятларини ва ҳолатларини моделлаштириш бутун режалаш даврида маълум миқдорда табиий фанларда тажриба ўтказиши билан бир даражада ҳисобланади.

Олдиндан башорат қилиш ва моделлаштириш асосида қуйидаги ўта муҳим кичик режалаштириш вазифаси — менежмент тизими ҳаракатини дастурлаш амалга оширилади.

Бу эса уни тизимли берилган ҳолатга ўтказиш жараёнлари ҳисобланади. Бунга ҳукм суришни мақсадга мувофиқлигини, ва мақсад сари йўналтирилганини, (асослаш киради), тизимнинг ҳамма томонлама тараққиёти ва такомиллашуви, тўла келишувни, тартиблиликни ва унинг барча элементлари мажмуавийлиги, тизим ҳаракати алгоритмини ишлаб чиқиш, техник, меҳнат, хомашё, молия ва бошқа харажатларга бўлган талабни ҳамда уларни қоплаш моддий манбааларини бошқарувнинг зарурий восита ва усулларини асослаш киради. Илмий дастурлаш натижасида режа тизимда ҳаракат режа-дастури турига айланади.

Кўриб чиқилаётган тизимда режалаштириш режа топшириқларини бажарувчиларга етказиш уларни янги излаб топилган ишлаб чиқариш заҳиралари билан аниқлаштириш билан ниҳоясига етади.

Бу турдаги бошқарув фаолияти ҳам объектив зарурий, аниқ, эркин, барқарор ва мақсад сари йўналтирилган тавсифга эга, шундай экан режалаштиришнинг тўртинчи кичик вазифасига киритилиши мумкин.

Шундай қилиб, назария бўйича режалаштиришнинг ҳар бир кичик вазифаси (олдиндан башорат қилиш, моделлаштириш, дастурлаштириш ва режа топшириқларини бажарувчиларга етказиш) нисбатан эркинликка эга, уларни кўриб чиқишда ўтказилган тартиб эса шартли ҳисобланади, чунки улар амалиётда гўёки ягона жараён каби намоён бўлади.

Илмий асосланган менежментни режалаштиришда

вазифавий муносабатда улар ўзларини унинг бошланиш ва асосий бўғини ҳисобланадилар.

Режа топшириғи бошқарувчи тизимни ишлаб чиқариш иқтисодига марказлашган ва манзил таъсирини ўтказади. Режалаштириш менежментнинг умумий вазифаси бўлатуриб унинг дастурини маълум даврга ишлаб чиқаришга имкон яратади, бунда умумхалқ, жамоа ва шахсий манфаатларни қондиришни кўзда тутмоқ даркор.

Режалаштириш ишлаб чиқаришнинг турли даражаларида муайян тизимлар орасидаги мутаносибликни таъминлайди ва бошқарувнинг мақсадга эришиш йўналишини белгилайди.

Режалаштириш менежментнинг фақат биринчи босқичи ҳисобланади ва унинг эвазига тизимни ҳаракат дастури унинг барча босқичларида яратилади, керакли кўрсаткичлар танланиб олинади, уларнинг мунтазам *савияси, яъни кимга, қачон бажариш кераклиги* белгиланади. Бу турдаги бошқарув фаолияти менежментнинг шундай умумий вазифасини, яна гўёки ташкилотнинг бажарилиши натижасида амалга оширилади.

Бу ерда ташкилот деганда шуни тушуниш керакки, энг аввал бошқарув субъектининг ташкилий фаолият турини, у ҳам бўлса тизим дастурини самарали амалга оширишнинг зарурий тартиби восита ва усулларини таъминлаш учун яратилган.

«Ташкилот» — тушинчасининг назарияси ва амалиёти турли маънавий аҳамият билан ишлатилади. Баъзи бир ҳолларда ташкилот менежментнинг умумий вазифалар рўйхатидан бутунлай чиқарилади ёки «Ташкилот» ва «Бошқарув» тушунчалари гўёки бир-бирига боғлиқ бўлмаган *жамият ҳодисаси* деб қаралади.

Ижтимоий адабиёт ва амалиётнинг таҳлили шундай натижага олиб келдики, ташкилот вазифавий ва таркибий томондан қаралса, унда «Ташкилот ва Бошқарув» тушунчаси нуқтаи назаридан қараш, вазифавий бўлса «Бошқарув ташкилоти» тушунчасини ишлатиш керак бўлади.

Кўриб чиқилаётган вазифа бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни ишлаб чиқаришнинг аниқ шароитларини ҳисобга олиб ташкил қилиш ва такомиллаштиришни ва уларнинг мақбул нисбатини ўрнатиш ва унда ушлаб туришни ўз олдига мақсад қилиб қўйган.

Шундай қилиб, ушбу тизимнинг ташкил қилини-

ши ғўёки бошқарув фаолиятининг бир тури деб қаралган. Унинг моҳияти энг аввал менежмент объект ва субъектларининг янгиларини шакллантириш, ҳаракатдагиларини талаб савиясида ушлаб туриш, эскирганларини такомиллаштириш ёки қайта тузиш. Бу эса режа топшириқларининг самарали амалга ошишига кўмаклашади. Ушбу вазифа бошқарув техник, иқтисодий ва ижтимоий кичик тизимларини тартибга солиш бўйича иш доираларини ўз ичига олади, шу жумладан:

— Бошқарув ишлари бирлигини аниқлаш, қайсилари вазифа режасида қўйилган тизим тараққиёти ва такомиллашуви учун зарур бўлган масалалар ечими.
— Ўз олдига қўйган мақсадга мувофиқ тизимнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларини бунёд этиш.
— Бошқарув мақбул идораларини мақсадга мувофиқ ташкилий таркибини аниқлаш, тизимнинг илғор бошқарув меҳнати воситаларини ишлатиш асосида бошқарув бўлинмалари шаклланиши ҳамда меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, яъни андозалар бошқарув бўлинмалари ҳақидаги қоидалар, вазифавий йўриқномалар бошқарув чизма ва таркиблар, шу жумладан, менежмент жараёни ҳам киради.
— Мусобақаларни ташкил қилиш.

Ташкилий вазифанинг муҳим масаласи бу бошқарув аппаратини ва унинг ҳар бир хизматчисининг менежмент соҳасида ҳуқуқларини аниқ белгилашдан иборатдир. Ушбу масалани ечимида маҳсулот ишланишини, тақсимланишини, алмашувини ва истеъмол қилинишини тартибга солиб турувчи юридик қонунлар, маъмурий ҳуқуқий келишувлар катта аҳамиятга эга.

Шундай экан *ташкилот вазифаси* — бу энг аввал бошқарув фаолияти тури бўлиб, у менежмент жараёнининг ҳисоби ва таҳлилига асосланган. Ушбу вазифага кўра, таркибий-ташкилий бошланишига (керакли элементлар ва бўғинлар ташкил бўлади, уларнинг ўзаро алоқаси ва муносабати аниқланади), яъни кўриб чиқилаётган тизим таркиби шаклланади ва яхшиланади. У эса белгиланган режалар зарурий операцияларини бажаришни маълум тартиб ўрнатиб бажарилишини таъминлайди. Бошқача қилиб айтганда, ташкилот бир жараён сифатида табиийликдан ташкил қилинган ти-

зимга ўтиш маъносини билдиради, бу эса энг юқори самарага энг кичик харажатлар эвазига эришишга имкон яратади.

«Ташкил қилиш» вазифаси сезиларли миқдорда барча бошқа вазифаларни бажаришда самарадорликни 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 алоҳида катта аҳамият берилмоқда. Бу эса менежмент ташкилий шаклларини, иқтисод барча тармоқларини тартибга солишни, ҳар бир корхона ва бирлашма иши такомиллашувини талаб қилади.

Бу вазифанинг 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 аҳлоқ шакли ҳисобланади. Аммо менежмент умумий назариясига кўра, тизим ишни бошлагандан сўнг унда узлуксиз турли-туман йўналишда ҳаракат қилувчи жараёнлар ҳукм сура бошлайди. Масалан, бошқарув амалиётида шундай ҳолат юз берадики, у жамоа барча кучини мураккаб масалалар ечимига тўплашни талаб қилади, бу эса маълум ўзгаришларга ёки бўлмаса турли элементлар орасидаги талаб даражасидаги нисбатларни ўрганишга, маълум жараённинг бир хил оқими ўзгаришига олиб келади.

Ҳозирги вақтда асосланган фикр юритиш кўпроқ тараққий топиб бормоқда, унга асосан менежментнинг умумий вазифалари рўйхатига тартибга солиш вазифасини ҳам қўшиб қўйиш тавсия этилади. Бу каби фикр билан ҳамкорлик билдириш керак, чунки бу турдаги бошқарув фаолияти объектив зарурат, аниқ, эркин, барқарор йўналтирилган ҳисобланади. Бу вазифа ишлаб чиқариш бошқаруви тизимидаги жараёнларни берилган ўлчамларга асосан ҳукм суриши масалалари билан аниқланади.

Бизнинг фикримиз бўйича тартибга солиш менежментнинг умумий вазифаси, бошқарув амалиётини амалга оширишда объектив шароит бўлиб, унинг ҳисобига кўриб чиқилаётган жараён ўрнатилган меъёридан

оғиши бартараф этилади. Бу эса тизимни зарурий тартиблилик ва барқарорлилик ҳолатини ўргатиш мақсадида бажарилади. У ўз ичига қуйидаги операцияларни олади:

— ғазаблантирувчи омилни бартараф этишда ишлатиладиган чора-тадбирлар мазмуни ва ҳажми ҳақидаги ахборотни олиш.
— ғазаблантирувчи ҳолат ўрнини ва сабабини аниқлаш.
— келиб чиқувчи ғазабланиш ва оғишларнинг тавсифини таҳлил қилиш.
— ғазаблантирувчи ҳолатни бартараф этиш дастурини ҳамда бу операцияни амалга оширишнинг аниқ чора-тадбирларини ишлаб чиқиш.

Қайд этилган операциялар бирлашмасини бошқарувчи тизимда амалга ошириш учун махсус идорани бўлиши мақсадга мувофиқ бўлур эди.

Ишлаб чиқаришнинг тараққий топиши билан бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги бир вақтлар ўрнатилган алоқалар доим ўзгармай келиши мумкин эмас. Менежмент яхши ташкил қилинганида ҳам қуйидаги умумий вазифаларни, яна режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш кабиларни нуқсонсиз бажарганда ҳам тизим ҳукм суриши даврида алоҳида элементлар орасида, жамоалар ва алоҳида иштирокчилар орасидаги қарор топган мақсадга лойиқ нисбатлар ҳаракатидаги жараёнда ҳам оғишлар вужудга келади. Табиийки, вазифавий мажбуриятларни, баъзи бир бўлинмаларни, алоҳида меҳнат жараёнларини, ўзаро муҳлат ва даврлар бўйича келиштириш зарурияти масаласи юзага келади. Бу масала мувофиқлаштириш вазифаси орқали ечилади.

Маълумки, менежмент назариясида бу вазифа энг кам изланишлар ўтказилган вазифадир. Баъзи бир олимларнинг 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, уларнинг бажарилиши менежментнинг ташкилий шаклига таъсир кўрсатиш билан боғлиқ. Иккинчидан, улар бошқарув мажбурий тартибини ва унинг

барқарорлигини ушлаб туришга кўмаклашиши учун хизмат қилади. Шу билан бирга бу вазифалар маълум даражада бир-биридан фарқ қилади. Бизнинг фикримизча мувофиқлаштириш ўз ичига шундай ишларни оладики, улар биринчи навбатда менежментни истиқлол ва жуда йирик масалаларини ечиш учун жамоа ҳаракатини бирлаштиришга йўналтирилган.

Тартибга солиш мувофиқлаштиришдан фарқли равишда асосан жорий ва тезкор тадбирларни қамраб олади ва асосий мақсади (бир турда ва мажмуали) режа топшириғи ва жадвалларни ишлаб чиқиш бўйича бир текис ва мажмуали бажаришни таъмин этишдир.

Мувофиқлаштириш вазифаси бозорга ўтиш шароитида катта роль ўйнайди. Унга борган сари, ишлаб чиқариш кўлами ошган сари, мураккаблашиб бораётган иқтисодий алоқалар пайдо бўлган сари катта талаб қўйилмоқда. Менежмент мувофиқлаштириш вазифаси орқали тизим динамизимини бошқарувчи тизимни турли қисми ва соҳаларини ҳамда ишлаб чиқариш бўлинмаларининг ўзаро алоқаси бир текислигини таъминлаши керак. Ушбу вазифага кўра, бошқа вазифаларни ўзаро келиштириш мумкин ва мақсадга мувофиқ нисбатларни тизимнинг алоҳида бўғинлари ҳаракати оралиғида ўрнатиш имкони туғилади.

Менежмент амалиёт тараққиёти ва такомиллашувининг таҳлили 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 тизимнинг бошқарувини самарали ҳисоблаш мумкин бўлади, унда унинг барча вазифалари ўзаро боғланган бўлади, яъни режалаштириш, ташкил қилиш, назорат қилиш ва ҳоказолар менежментнинг алоҳида вазифасига муҳтожлик сезади — бу *яхлитланиш вазифасидир*. Бу турдаги бошқарув фаолиятини раҳбарлар бажаргани учун уни менежмент умумий раҳбариятининг вазифаси деб аташ мумкин.

Баъзи бир олимларнинг асосли фикрлари бўйича раҳбарият вазифаси — бу «Менежмент ядроси», «Синтез вазифа», «Яхлитланиш вазифасидир». Бу гўёки марказий нерв тизимидир.

Шундай фикр юрадики, раҳбарият, ишлаб чиқариш ва менежмент оралиғида ҳеч қандай тафовут йўқ,

чунки у ва бу жараён махсус ишлов берилган ахборот талаб қилади.

Шундай қилиб, менежментнинг тараққий топиши ва такомиллашуви даврида раҳбарият вазифаси барча умумий вазифаларнинг ягона тизимга яхлитлашувини кўзда тутади.

Шундай фикр ҳам борки, менежмент жараёни гўёки узлуксиз такрорланувчи жараён бўлиб, у фақат ҳисоб-китоб вазифаси нормал ҳаракати шароитида ҳукм сурищи мумкин. Бу ерда ҳисоб-китобга алоҳида вазифа ҳуқуқи берилган. Уларнинг фикрича, ҳисоб-китоб бу режа бажарилиши хулосасини чиқаришга йўналтирилган ёки унинг бажарилиши маълум босқичларининг амалга оширилиши вазифасидир. Бошқаларнинг фикрича, ҳисоб-китоб бу менежмент вазифаси эмас, балки назорат шаклларининг муҳимидир ёки оддий муҳим назорат шаклидир. Бир қатор ҳолатларда менежментнинг умумий вазифалари таркибига назорат ва ҳисоб-китоб киритилган.

Ҳисоб-китобни асосан назорат вазифасини амалга ошириш воситаси деб қараш керак. Ҳисоб-китоб назорат воситаси сифатида ишлаб чиқариш жараёни бозор иқтисоди босқичига кўпроқ ўтган сари шунчалик зарур ҳисоблана боради.

Менежмент тизимида ҳисоб-китоб — бу назорат воситасидир. Унинг вазифасига асосан бошқарув қарорларининг бажарилиши ҳақидаги зарурий маълумотлар натижаларини ҳисоблаш йўли билан аниқлаш киритилади.

Назорат вазифаси моҳияти масаласи ҳақида ягона нуқтаи назар ҳозиргача йўқ.

Яхши йўлга қўйилган назорат ҳисобига ишлаб чиқариш жараёни ҳақиқий ҳолатини кўриш имкони яратилади. Аммо назорат вазифаси қанчалик катта ва муҳим роль ўйнашидан қатъий назар жараён кечими автоматик равишда нормал ҳолатга кирмайди, агар у ҳаяжонланиш ҳолати таъсирида бўлса, яна шуни айтиш керакки, тизимда пайдо бўлувчи ҳаяжонланиш бевосита назорат билан бартараф этаолмайди. Менежмент амалиётида бу каби масала ечими созлаш вазифаси орқали амалга оширилади.

Шундай қилиб, назорат вазифасига кўпроқ бошқарув фаолиятининг шундай масалалари: Ишлаб чиқариш фаолиятининг нормал кечиши бузилишини аниқ-

лаш, ўрнатилган талабдан оғиш сабабларини бартараф этиш чора-тадбирларини кўриш, уларни олдиндан билиш ва огоҳлантириш, тизимда қарор топган ҳаёт-мамотни таъмин этиш менежментнинг бошқа вазифаларини бажариши керак бўлган вазифалар сирасига киради.

Ватанимиз ва хорижий амалиётда назоратга, менежмент вазифаси сифатида яна техник назоратни ҳам ноўрин киритишади, шу жумладан кириш назоратини ҳам, техник ҳужжатлар ҳолатини назорат қилиш, (яъни маҳсулот сифатини техник назорати, технологик жараёнларни бажарилишини, андозалар талабини, техник шартларни бажаришни назорат қилиш).

Маълумки, техник назорат — бу маҳсулот сифатини назорат қилиш. У ҳар қандай ишлаб чиқариш 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 боғлиқ, тўхтовсиз ҳаракат қилади, жараёнлари кечимини шу жумладан, амалдаги андозаларни бажарилишини, ишлаб чиқариш ҳақидаги зарурий ахборотни муҳлати ва тўлалигини, ҳамда тизимини 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 ҳақиқий ҳолатини ўрнатилган талаблардан оғишидан доим хабардор бўлиб туриш мақсадида ишлатилади.

Шундай экан олий, объектив асосланган ижтимоий-иқтисодий мақсад менежмент тизимида кўпроқ қуйидаги бир турдаги ва йириклашган умумий вазифалар: режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, раҳбарлик ва назорат кабиларни органик синтези сифатида амалга оширилади.

Амалий таҳлил шуни кўрсатдики менежментни олий савиядан қуйи савияга ўтиш даврида режалаштириш, мувофиқлаштириш, сақлаш ва назорат қоидага бинoан, иш ҳажми камаяди, ташкил қилиш вазифаси бўйича — кўпаяди. Шундай бўлса ҳам уларни тузилиши ва моҳияти асосан бир хил бўлиб қолаверади.

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 мужассамлашган, тизимнинг бошқарувчи бўлинмалари ўзининг асосий диққат-эътиборини махсус вазифаларда тўплайди, 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 уларнинг хоҳлагани бошқарув циклини амалга оширади, уларга қуйидагилар киради:

— Ушбу вазифа бўйича ишларни режалаштириш, ўрнатилган вазифани бажарилишини ташкил қилиш тизимда ҳукм сурувчи 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 келтириш.

— 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 вазифаларининг тараққиёти уларни тузилиши, мазмунига ўсиб борувчи таъсирини қуйидаги 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 ва шароити.

Юқорида келтирилган омиллар ўзларининг юқори динамиклиги билан фарқ қилади, улар илмий-техник тараққиётини тезлашувга ва ишлаб чиқариш мураккаблашувига боғлиқ.

Илмий-техник тараққиётни тезлашгани сари бошқарувни назария ва амалиёти яқин бирлашиб кетиши юзага келади, бу эса фанни ишлаб чиқариш кучига айланишини бевосита кўринишидир. Шунинг учун менежментнинг замонавий тизимлари самарали тараққиёт топиши ва такомиллаша олиши ва бу соҳада илмий-техника изланишларини, фан ва техник ютуқларини ташкил ва жорий қилмасдан туролмайди.

Амалиёт таҳлили шуни кўрсатадики охирги йилларда менежментнинг барча вазифалари бирлашмасининг ва унинг қисмларининг мураккаблиги кўзга ташлана бошлади. Ушбу объектив ҳодиса биринчи қаторга шундай бошқарув фаолияти турини, яъни самарали ҳолатни таъминлаш, кўриб чиқилаётган тизимларни тараққиёти ва такомиллашувини олиб чиқди. Ушбу вазифа тармоқда ишлаб чиқариш бирлашмасида тизимли ишни ташкил қилиш ва амалга оширишга йўналтирилган.

Менежментнинг вазифа тизими муаммоси бўйича изланиш қуйидаги хулосаларни чиқаришга имкон беради. Менежмент вазифа муаммоси махсус адабиётда бўшроқ ишлаб чиқилган ҳисобланади. Олимлар ичида унинг кўплаб назарий ва амалий томонларига ягона нуқтаи назар йўқ.

Менежмент меҳнатни вазифавий тақсимланишига ва бошқарувчи тизимда асосий ишларни ихтисослашувига асосланган. Бу жараён объектив ҳисобланади. Бир томондан менежмент — бу умумий вазифани органик

қисми бўлиб халқ хўжалиги тизимида бажарилади ва у тизим элементи бўлатуриб берилган жараённи бошқарув вазифаси сифатида қатнашади, бошқа томондан эса эркин тизим бўла туриб менежмент ўзининг вазифавий таркибига эга.

Менежмент тизимининг моҳияти унинг вазифаларида намоён бўлади. Менежмент вазифаси бошқарув назариясининг фундаментал тоифаларидан бири ҳисобланади, улар ичида нуфузли ўрин эгаллайди ва муносабатларни амалга ошишини бирдан бир шакли ҳисобланади.

Менежментнинг объектив зарурий вазифаларини шартли равишда иккига ажратиб кўрсатиш мумкин — *умумий ва махсус.*

Умумий вазифалар барча бошқарувчи тизимларга тааллуқли бўлиб универсалдир. Уларда ҳар қандай менежмент тизимининг моҳияти очилади. Ушбу вазифалар орқали бошқарув ишлаб чиқаришни барча жараёнларини қамраб олади.

Умумий ва махсус вазифалар мажмуаси вазифаларни ягона тизимини ташкил қилади, улар ёрдамида менежмент олдида турувчи мақсадга эришилади.

Шу билан бирга амалиётда менежментнинг ҳеч қандай вазифаси мудофаа қобиғида ҳукм сурмайди, улар ўзаро бир бирлари билан киришадилар ва уларни турли комбинацияларини яратадилар.

Вазифавий ёндашув бир қатор бошқарув муаммоларини назарий ва амалий тўла ва тўғри тушуниш имконини беради ҳамда ҳукм суриш масалалари ечимини самарадорлигини, менежмент тизимини тараққиёти ва такомиллашувини оширади.

14.5. АГРОСАНОАТ МАЖМУАСИ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ УСУЛЛАРИНИ МУАММОЛАРИ

Юқорида айтилганидек, менежмент — бу одамларнинг зарурий, тан олинган, фаол, мунтазам ва комбинациялашган меҳнат фаолиятининг бир туридир. Уларни ишлаб чиқариш жараёнида мувофиқлашган ва мақсад сари йўналтирилган меҳнат фаолиятини ва ўзаро мувофиқлашган тизим ёрдамида аниқ иқтисодий самарадорликка эришишини таъминлашдир. Менежмент усуллари муаммоси ишлаб чиқариш бошқаруви назариясининг таркибий қисми ҳисобланади. У илмий ме-

нежментнинг катта муаммолар руҳияти ичида муҳим ўрин эгаллайди.

Ушбу ишни чекланган доирасини ҳисобга олиб, бу масалалар муаммосининг тўпламидан уларни баъзи бирларини кўриб чиқамиз, шу жумладан моҳият, менежментнинг асосий усулларини туркумланиши ва уларни ўзаро боғлиқлиги.

«Бошқарув усули» тушунчасининг изоҳи асосида ётувчи бошқарув — табиат ҳодисаларини, назарий изланиш маъносини ўрганишда воқеаларга ёндашувни билдиради, (масалан, табиат ҳодисаларини илмий англаш усули). Шундан сўнг «усул» фақат назарий изланишлар усулинигина белгиламасдан, балки нимани-дир амалга ошириш ҳамдир. Ҳозирги 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 муқаррар. Унинг усуллари ҳам ўзини мавҳум деб билади. Бошқарув усулларини умумийлашуви, уларни тўғриро қ ҳақиқатни излашига кўмаклашади, чунки, одамларни меҳнат фаолиятларини амалга ошириш имконини бошқарув тизимидан аниқ шахслар фойдаланади. Бошқарув зиммасини юқори савиядан қуйи савияга ўтган сари (масалан, тармоқлардан тармоққа, бирлашмага, корхона ва бошқалар) бу усулларни мавҳумлиги камайиб, аниқлиги ошиб боради.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ишлатилаётган тушунча «бошқарув усули» ихтиёрий равишда аниқланади. Кўплаб аниқлашлар ўзининг моҳияти билан бир биридан анча фарқ қилади, баъзи бирлари эса бизнинг фикр бўйича мулоҳаза тавсифига эга. Атамаларнинг турли-туман мазмунига эга бўлишига қарамасдан махсус ишларни муаллифларнинг кўпчилиги 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, *олтинчиси* — фаолият усули дейди ва ҳоказолар. Шу билан бир қаторда, нашр қилинган ишларнинг муаллифлари бошқарув усулларини аниқлаш-

ни 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 кўрсатишнинг асосий мақсадини акс эттириши керак. Ушбу мақсадни асосий моҳияти, биз таъкидлаб ўтганимиздек, қуйидаги қоидаларни ўз ичига олмоғи керак; жамият талабини маҳсулотга, хизмат ишига бўлган талабдан олинадиган даромад асосида корхона мулк эгаларини ижтимоий ва иқтисодий манфаатларини қондиришдан иборат.

Шундай қилиб, менежмент усули — *бу одамларни меҳнат фаолиятларининг бир тури бўлиб, зарурий, онгли равишда фаол, тўхтовсиз ва комбинацияланишини амалга оширишдир.*

У шундай саволга жавоб беради: амалий жиҳатдан қандай усул билан бошқарувчи тизимни мақсадга йўналтирилган таъсирини ишлаб чиқариш иштирокчиларига ва улар орқали хўжалик юритишнинг самарадорлигини кўтаришни амалга ошириш мумкин?

Бу ерда шуни эслатиш зарурки, менежмент усулининг кўрсатилган хусусияти уни менежмент принципидан тафовут қилади. Менежмент принципини асос солувчи деб ҳисоблайдилар, уни танламайдилар, унга доимий ва мажбурий равишда бўйсунадилар. *Менежмент принципи* — бу менежментнинг барқарорлашган усули бўлиб, унинг барча бўғинларида ишлатилади, яъни менежмент усулига қараганда анча барқарор тоифадир. Бошқарув объектни 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 гавдалансалар, бошқа томондан улар бу усулларнинг объектив асосини ташкил қиладилар, аниқ принцип самараси кўпинча уларнинг ишлатилиши усулларини тўғри танлашга, уларнинг такомиллашувига боғлиқдир. Аммо

усуллар принципларга қараганда ишлаб чиқариш амалиёти билан яқин боғлиқдир. Улар иқтисодий бошқарувда кечаётган жараёнларга тезкор таъсир кўрсатади ва меҳнаткашлар ташаббусини ишлаб чиқаришни барча босқичларда самарадорлигини оширишни таъминлайди.

Бундан ташқари, менежментнинг турли усуллари турли динамизмга эга, улар доим тараққий топиб ва ўзгариб боради, шунинг натижасида таъсир кўрсатиш турларини танлаш кучайиши ёки пасайиши мумкин.

Менежмент усулининг динамикаси ишлаб чиқариш усули билан яқин боғлиқ. Бу усулларнинг самарадорлик даражаси уларни ишлаб чиқариш кучларининг тараққиёти савиясига ва тўғри ишлашига боғлиқ.

Менежментнинг назарияда ва амалиётда ишлатадиган усуллари ўзининг турли-туманлиги билан фарқланади. Нашр қилинган адабиётларни таҳлил қилиниши қуйидаги хулосаларни чиқаришга имкон яратади. *Биринчидан*, нашр қилинган манбаларда ўнлаб бошқарув усулларининг кўрсатмалари мавжуд. *Иккинчидан*, қайд қилинган усулларнинг бир қисми турли хил номга эга. *Учинчидан*, улардан баъзи бирлари бир-бирига умумий яқинлашиш нуқтасига эга. Масалан, иқтисодий адабиётда менежментнинг маъмурийлик турига эга усуллар ёки бўлмаса, ташкилий-маъмурий усуллари учраб туради.

Бу каби бошқарув усулларининг турлари ҳар хил усулни бошқасига қарама-қарши қўйиш, ҳамда уларнинг аниқ ва ягона нуқтаи назарнинг йўқлиги шундай хулосага олиб келадики, ҳозирча аниқ белгиланган туркумланиш йўқ ва етарли даражадаги асосланиш ва туркумланиш белгилари ҳали ишлаб чиқилмаган, бу эса, менежмент муаммосини ечишда ва энг аввал бошқарувнинг ташкил қилиниши услубларини тушунишда сезиларли қийинчиликларни туғдирмоқда. Шунга асосан, менежмент усулларини туркумлаш жуда кўп уринишлар талаб қилади.

Кўриб чиқилаётган усулларни турли-туманлиги сабабли амалиётда уларни ягона туркумланиш билан қамраб олиш жуда мушкул. Шунинг учун уларни турли белгилар асосида туркумлаш мақсадга мувофиқ бўлар эди, бу эса менежмент усулларининг кўпқирралилигини акс эттиришга имкон яратади.

Агар биз турли-туман кўп сонли менежмент усул-

ларини умумийлашган кўринишда бошқарув фаолияти кўлами билан боғланган ҳолда тизимлашга уриниб кўрсак, унда биз уларни иккита катта синфга бўлишимиз мумкин: *умумий ва маҳаллий.* Ишлаб чиқариш бошқарувида умумий усуллар биринчи навбатдаги аҳамиятга эга. Улар ёрдамида бошқарув тизимининг *ўта йирик муаммосини ҳукм сурниши ва такомиллашув* масаласи бутунлигича ечилади.

Маҳаллий усуллар тизимнинг алоҳида қисмларига тегишли бўлиб, менежментнинг умумий усуллари доирасида амалга оширилади. Қоидага биноан, улар кундалик амалиётда аниқроқ масалаларни кичик савияда ечишга ишлатилади (бирлашма, корхона ва уларнинг бўлинмалари).

Менежментнинг усулларини туркумлашда муҳим белгилар мавжуд бўлиб, булар уларнинг мазмуни ва таъсир кўрсатиш йўналишидир. Ҳақиқий шароит ҳар бир аниқ усулнинг эслатилган белгилари ўзаро аралашган ва биргаликда ҳаракат қилади. Шунинг учун уларни алоҳида кўриб чиқиш ўта мураккабдир. Аммо *менежмент усулларининг мазмунини ва йўналишини* назарий таҳлили ўзига яраша фақат бошқарув 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 боғлиққи, менежмент бу — меҳнат фаолиятининг тури бўлиб, у бошқарув объектига тегишли иқтисодий қонунларни ва ўзига хос қонуниятларни онгли равишда ишлатилишга асосланган.

Бошқарув усулларини уларнинг маънавий белгилари билан туркумлаб, махсус ишларни бир қатор муаллифлари шуни таъкидлайдиларки, ҳозирги замонда учта асосий усул ишлатилади; иқтисодий, ташкилий ва тарбиявий. Бошқаларига қўшимча қилиб жамиятни сиёсий, ижтимоий, руҳий усулларини келтириш мумкин. Шундай нуқтаи назарлар борки, улар асосидаги усуллар қуйидаги гуруҳларга бирлашмоғи керак; иқтисодий, табиий-техник, демографик, ижтимоий тизим, (маъмурий) ҳуқуқий.

Афсуски, ҳозирги вақтгача нашр қилинган адабиётларда менежмент усулларининг маъносига жуда кам эътибор берилган. Аммо қуйидаги тавсифли фикрни

эшитиш мумкин: ишлаб чиқариш бошқарувининг муҳим усули бу — *иқтисодий усулдир*. У режалаштириш, иқтисодий рағбатлантириш ва хўжалик юритишнинг самарадорлигини ошириш каби кўрсаткичларни ўз ичига қамраб олади.

Менежментнинг ҳар қандай усулини унга йўналтирилган нуқтаи назардан қараш мумкин ва унинг таъсирини қандай объект томон йўналтирилганлигига қараб.

Бу тўғрида бир қатор турли хил мулоҳазалар ётади: бошқарув объектига ёки бошқарилувчи тизимга, ишлаб чиқариш тараққиётига, бошқарув қарорларини бажарувчига, меҳнаткашлар жамоасига, ишлаб чиқаришни тараққиёти учун зарурий шароитлар яратишга ва ҳоказоларга.

Менежмент усуллари амалиётда охирги пировард натижада битта томонга, у ҳам бўлса иш бажарувчига, ишлаб чиқариш жамоалари аъзоларига йўналтирилгандир. Ушбу бошқарув 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 йиғимини олиб юрувчи ҳисобланади ва у хулқининг мураккаблиги билан фарқланади ва инсоннинг ҳаёт фаолиятида маълум қонунларга бўйсунади, шунинг учун бошқарув усулларига таъсир кўрсатиш ҳам турлича бўлиши мумкин.

Ишлаб чиқаришнинг бозор муносабатларига ўтиши шароитида менежментни ишлатиш учун қуйидаги ишлаб чиқариш жамоаларини тўлалигича ва ҳар бир аъзо хулқини аниқловчи асосий гуруҳ сабабларини ажратиб кўрсатиш мумкин: тизимни ишлаб туришида, жамоаларни иқтисодий рағбатлантиришнинг умумий натижалари, менежментни ишлаб туриши натижаларида жамоанинг ҳар бир аъзосини моддий рағбатлантириш ва ниҳоят тизим ҳаракатида жамоани тўлалигича ва унинг ҳар бир аъзосини руҳий рағбатлантириш.

Менежмент усулларининг асосий гуруҳлари.

Эслатиб ўтганимиздек, ишлаб чиқаришнинг бошқарув жараёни ҳам хўжалик тизимида иқтисодий муносабатларга асосланади, уларнинг асосида онгли равишда ишлатиладиган иқтисодий қонунлар ва бошқа-

рув 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 ҳисобланади.

Шундай қилиб, бир томондан, менежментнинг иқтисодий усулларини ишлатишда асос бўлиб, бизнинг халқ хўжалигимизда объектив иқтисодий қонунлар ва ўзига хос қонуниятлар тўлалигича ҳукм 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. Ҳозирги даврда уларнинг аҳамияти бозор муносабатлари шароитида тўхтовсиз ошиб бормоқда.

Махсус адабиёт таҳлили шундай хулосага олиб келадики, турли муаллифлар бошқарувнинг иқтисодий усулларини ҳар хил аниқлайдилар. Баъзилари кўрилаётган усуллар асосида иқтисодий давлатларни — нарх, фойда, иш ҳақи, мукофот кабиларга асосланган десалар, бошқалари жамоа ишлаб чиқаришини объектив қонуниятларига ва унинг иштирокчиларини иқтисодий манфаатларига асосланган дейдилар.

Ўхшаш мисоллар рўйхатини бу масала бўйича давом эттириш мумкин. Иқтисодий усулларнинг ҳаммаси ўзаро боғланган тизимдир. Аммо ушбу тизимнинг тузилиш масаласида мутахассисларнинг фикри турличадир. *Бирлари* режалаштиришдан, иқтисодий рағбатлантиришдан, меҳнатни ишлаб чиқаришни, бошқарувни илмий асосда ташкил этишдан, нарх бунёд этишдан, молия билан таъминлашдан ташкил топган десалар, *бошқалари* юқоридаги рўйхатга яна хўжалик ҳисобини қўшимча қиладилар, *учинчилари* эса, иқтисодий усуллар тизимини режалаштиришдан, хўжалик ҳисобидан ва иқтисодий таҳлилдан ташкил топган дейдилар, *тўртинчилари* — режалаштириш, хўжалик ҳисоби, яхши иш натижалари учун моддий рағбатлантириш деб тас-

диқлайдилар. *Бешинчилари* — режалаштириш, хўжалик ҳисобини иқтисодий ва моддий рағбатлантириш деб билади. *Олтинчилари* — марказлашган режалаштириш ва иқтисодий дастаклар тизими, хўжалик ҳисоби, нарх белгилаш, кредит, моддий рағбатлантириш ва ҳоказолар деб тушунадилар.

Иқтисодий усуллар энг аввал иқтисодий қонунлар талабига, ишлаб чиқариш муносабатларининг тизими ва таркибига асосланмоғи керак. Афсуслар бўлсинки, ҳозирги вақтда шундай ҳақиқатлар учраб турадики, иш — бу мажбурий шартни маъмурий-буйруқбозликни, расмиятчилик билан ёндашувга алмаштириш ҳоллари учраб туради.

Менежментда етакчи ўрин қуйидаги муҳим иқтисодий усулларга; режалаштириш, рағбатлантириш ва уни хўжалик ҳисобига ажратмоқ даркор.

Ишлаб чиқаришнинг бошқарувдаги иқтисодий усуллар маъносини кўриб чиқатуриб иқтисодий усул деганда, иқтисодий ҳисоб-китобни тушуниш керак.

Менежментнинг 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. Ҳақиқатан ҳам, ушбу усулнинг тавсифли хусусияти — бу ўрнатилган топшириқларни маъмурий-ҳуқуқий меъёр ёрдамида мажбурий бажарилишидан иборатдир.

Ишлаб чиқаришнинг марказлашган иқтисодий бошқарув усулини халқ хўжалиги ва унинг тармоқлари савиясида ишлатиш мақсадга мувофиқ бўлар эди. Ушбу бошқарув усули моҳияти ҳар бир тармоқ маҳсулотига халқ хўжалигининг талаби ҳисобига илмий асосланган режаларни ташкил қилади.

Шундай қилиб, менежментнинг марказлашган иқтисодий усули ягона техник, ташкилий ва иқтисодий сиёсатни халқ хўжалиги тармоқларида менежментни ишлаб чиқишни, жорий қилишни, тараққиётни 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 тараққий топтириш

ва ишчиларни, муҳандис-техник ходимларни, хизматчиларни, 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 усуллар ичида энг муҳим деса, *бошқалари* — иқтисодий бошқарувни энг муҳим усуллардан бири дейди, *учинчилари* — хўжалик ҳисобини иқтисодий усуллари ичида эмас, балки бошқа ишлаб чиқаришни бошқарув усулига қўшади, шундай фикрлар ҳам борки, хўжалик ҳисоби ишлаб чиқариш бошқарувида ягона иқтисодий усул деб қаралади. Бу каби фикр тарафдорлари корхона, бирлашмалардан ташқари саноат, тармоқларни тўла хўжалик ҳисобига ўтказишни таклиф қилмоқдалар.

Ушбу масала бўйича иқтисодчилар турли фикр-мулоҳазаларга қарамасдан уларни иқтисодий усул деган фикрга келдилар. Унинг шарти даромадларни сарф-харажатлар билан таққослашни кўзда тутади ва зарурий даромад келтирувчанлигини таъминлайди, ҳамда қуйидагилар бирлигини (нарх, кредит, меъёрлар ва ҳоказоларини) тартибга солувчи дастак сифатида ишлатишдир.

Иқтисодий тоифа ва усул сифатида хўжалик ҳисоби менежментга хос иқтисодий қонун ва ўзига мос қонуниятларга бўйсунади.

Кўрсатилган қонун ва қонуниятларнинг имконли усуллари анча тушунарли аниқ хўжалик ҳисоби орқали намоён бўлади. Ушбу усул қуйидаги саволга жонли ва буюмлашган меҳнатни иқтисод тартиби билан боғлиқ, деб жавоб олишга имкон яратади. У ҳар қандай бошқа усулга қараганда ишлаб чиқаришда моддий рағбатлантириш билан боғлиқ, 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 ҳолатидир. Уларнинг *негизида энг аввал меҳнаткаш жамоаларнинг* иқтисодий манфаати ётади. Улар ўз фаолиятида энг юқори натижаларга энг кам харажатлар ҳисобига эришишга ҳаракат қиладилар. Менежментнинг иқтисодий усуллари жамоа ва якка шахсни иқтисодий самарасини оширишдаги рағбатлантиришга асосланади. Улар алоҳида иш бажарувчиларни ўсиб бораётган руҳий ва моддий талабларини тўла қондиришга бўлган ҳаракатини аниқроқ ҳисобга олади. Уларни ишлатиш корхона ва ташкилот орасидаги муносабатларнинг хўжалик ҳисоби қоидалари асосида қурилишини кўзда тутади ва улар ишлаб чиқаришнинг жамият ва қиймат шаклида юзага келади.

Кўрсатилган менежментнинг иқтисодий усуллар хусусияти меҳнаткашларни ишлаб чиқаришнинг резервларини излаб топиши ва ишлатишдаги ташаббусини оширади. Бунда юқори ташкилотлар томонидан давлат режа топшириқларини бажариш йўналишида таъсир кўрсатиш сезиларли равишда камаяди. Халқни ва халқ хўжалигини юқори талабга эга маҳсулотга бўлган эҳтиёжини қондириш билан боғлиқ масалаларни тезкор ечиш учун зарурий шароитлар яратилади.

Шу билан бирга ишлаб чиқариш тараққий топган сари, менежмент усуллари ҳам ўзгармай қолмайди, 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 маблағларни ва меҳнат ресурсларини яхши ишлатиш бўйича мақбул мажбуриятлар олишни уйғотиш бўлса, *иккинчидан* — фан-техника тараққиётини 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 қарамасдан, уларни баъзи бирлари ушбу усуллар билан боғлиқ бир қатор аниқ саволларга жуда фарқли қарашади. Айниқса, иқти-

содий 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 бормоқда ва шу билан бирга менежментнинг маъмурий усуллари мажбурий равишда сиқиб чиқарилмоқда. Иқтисодий усулларни маъмурий усулларга қарама-қарши қўйиш ҳолатлари ҳам кам эмас ва баъзи бирлари бошқа тантиқ фикрларга берилиб, улар орасидаги фарқ аҳамиятли эмас. Шундай фикр ҳам борки, барча усуллар, агар улар иқтисодий жараёнда намоён бўлсалар иқтисодий ҳисобланадилар.

Менежментни ҳукм суриш амалиётида иқтисодий усуллар бошқарувнинг бир хил масаласини ечишда ўзаро яқин 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 ҳақида кетиши мумкин.

Фақат ушбу шароитда ишлаб чиқариш соҳасидаги ўта муҳим ва маҳаллий манфаатларни мақбул бирлашишини таъминлаш зарур. Бу каби бирлашув бир томондан шундай намоён бўладики, маъмурий таъсир қандайдир миқдорда иқтисодий масалаларни ечиш менежментнинг турли савиясига боғлиқдир. Шунинг учун бошқарув тизимининг маъмурий шаклдаги таъсирини унинг иқтисодий маъносида кўрмоқ даркор. Бошқа томондан, иқтисодий усуллар менежментнинг аниқ тадбирлар ечимини, марказлашган режалаштиришдан бошлаб, то талаб ва имконият оралиғида мувозанат ўрнатишга бошқарилувчи объектни турли иқтисодий ва моддий қизиқтирувчи тизимлар воситаси ёрдамида амалга 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 қуйи 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 ҳолатни 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 — қоида 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 хил масалаларни еча туриб, маъмурий усулларидан шу билан фарқ қиладики, биринчи навбатда катта даражада амалдаги таъсирини кўрсатиш танлашдаги эркинлиги билан, ҳамда бошқарилувчи тизимда қабул қилинган қарорлар ва уларни оқибати учун юқори савиядаги жавобгарлиги билан фарқ қилади.

Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, иқтисодий усуллар ўзларининг дастлабки мажбурий шарт-шароити сифатида бошқарилувчи тизимга эркин равишда бошқарув объектларини берилган сифат ҳолатига ёки уларнинг барқарорлигини сақлаб қолишга ўтказишга марказлашган таъсир кўрсатиш шаклини танлаш ҳуқуқига эга.

Энг кўп қарама-қарши фикрлардан менежментнинг маъмурий ва ташкилий усулларини умумийлиги ҳақидаги тортишув келиб чиқади. 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 ҳеч қандай зарурияти йўқ, чунки бунинг учун энг аввал номлари келтирилган усуллар рўйхатини яхши тушуниб етмоқ зарур ва уларга аниқ тушунча бериш керак. Аммо ушбу усулларни буйруқ берувчи идоралар

томонларидан ишлатилишини ҳисобга олсак, яна маъмурият томонидан уларни шартли равишда бир гуруҳга, яъни маъмурий гуруҳга бирлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Менежментнинг маъмурий усуллари давлат аҳамиятидан келиб чиқади. Улар ҳар қандай бошқарув жараёнининг ажралмас қисми ҳисобланади. Уларда қуйи бўғинни юқори бошқарув ҳуқуқи ва мажбуриятига эга халқ хўжалигини барча савиясидаги идораларга бўйсуниши кўзда тутилади. Бунда менежмент бўлиши мумкин эмас, шахсан бозорга ўтиш шароитида бошқарувнинг маъмурий усуллари давлат сиёсатини ишлаб чиқариш иқтисодига таъсир кўрсатишини намойиш этади, улар давлат ва менежментнинг сиёсий ва иқтисодий манфаати бирлигини таъмин этишга кўмаклашади.

Уларни маъмурий усуллар учун бошқалардан кўпроқ ҳукмронликка суянишлари характерлидир ва юқори турувчи бўғин бўйинсунувчи объектга тўғридан-тўғри таъсир кўрсатишини кўзда тутади. Баъзида менежментнинг маъмурий усулларида юқори турувчи идоралар уларга бўйинсунувчи идораларга фақат қарор билан таъсир кўрсатадилар, деган фикр ҳам бор. Тўғри қарор муҳим аҳамиятга эга, аммо маъмурий усуллар моҳияти хизматчиларнинг қарорларини бажаришга ундан 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 мажбурий тавсифга эга.

Шуни таъкидлаш зарурки, маъмурий усулларни тарқалишини чеклаш чегаралари уларни бозор иқтисодининг амалга ошишини турли босқичларда менежментнинг турли савияларида тўғри ишлатилишида мажбурий шарт ҳисобланади. Маъмурий усулларни тўғри ва ўз вақтида ишлатилиши менежмент амалиётида бошқарувни ташкил қилишни яхшилашга ва уни самарадорлигини оширишга имкон беради.

Маъмурий шакл ўз ичига иқтисодий маънони олади. Хўжалик муаммоларини ҳал этишда умумий ёндашувнинг турли томонлари бу масалаларни ҳал этишда бир-бирларини тўлдириб, ҳамма вақт бирга ишлатилган.

Ҳозирги шароитларда менежмент самарадорлиги иқтисодий ва маъмурий усулларни мажмуавий ишлатилиши заруриятини кўзда тутганлиги сабабли аниқ шароитни ҳисобга олиб, ишлаб чиқаришнинг ҳар бир савиясида уларни мақбул равишда бир-бирларига тўғри келиш талаби юзага келади. Ушбу муҳим масалани ечилиши менежментнинг назарияси ва амалиёти учун катта аҳамиятга эгадир. Корхоналарни иқтисодий рағбатлантиришни, турли тоифадаги меҳнат ишларини ҳўжалик 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 қанчалик катта бўлишидан қатъий назар, ҳамма вақт шуни назарда тутиш керакки, улар бошқарилувчи тизимга биринчи туртки бўладилар. Сўнгра, бу ҳаракат иқтисодий усуллар томонидан сақлаб турилади ва кучайтириб борилади ва ҳал қилувчи даражада юқори ташкилотлар кўрсатмалари бажарилишини рағбатлантиради.

Ҳозирги замон шароитида менежмент ижтимоий-руҳий усулларининг аҳамияти ўсиб бормоқда. Аммо бу ерда шуни айтиш керакки, ушбу усуллар билан боғлиқ бир қатор масалаларда олимларнинг фикри сезиларли даражада тарқоқдир. Масалан, бир нуқтаи-назар бўйича, кўрсатилган усуллар умумийлашган ахборотларни 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 раҳбар учун фойдали, чунки бу таъсир кўрсатиш усули эмас, балки фақат зарурий ахборотларни ижтимоий-руҳий изланишлар учун тўплаш демакдир, дейди.

Менежментнинг ижтимоий-руҳий усуллари — булар меҳнаткашларнинг зарурий онгланган, фаол, узлуксиз меҳнат фаолияти турини рўёбга чиқариш усули бўлиб, улар одамларни шахслараро ва руҳий рағбатлантиришни ишлатилиши асосида амалга оширилади.

Ижтимоий-руҳий усуллар ҳар бир жамоага ва алоҳида унинг хизматчисига таъсир кўрсатади. Улар сони-

га қуйидагилар киради: ишонтириш усуллари, тарбиялаш, руҳий рағбатлантириш, ишловчиларни маиший талабларини қондириш, ҳамда жамоанинг илғор меҳнат анъаналарини сақлаш ва тараққий топтириш. Ушбу усуллар тизимида биринчи даражали аҳамиятга меҳнаткашларнинг ишлаб чиқариш бошқаруви самарадорлигини ошириш бўйича мусобақаси киради.

Шундай қилиб, халқ хўжалиги тараққиётининг замонавий шароитларида барча менежмент усулларининг тизимини такомиллаштириш жараёни кетмоқда. Шу билан бирга биринчи қаторда ижтимоий-руҳий усуллар қалқиб чиқади, улар натижасида бошқарув асосан маъмурий усулдан иқтисодий усулга айланади.

Биз менежмент усулларини асосан назарий нуқтаи-назардан кўриб чиқдик. Бу бизга биринчи навбатда баъзи бир тушунчалар бўйича изланишлар олиб боришга ва туркумланиши билан боғлиқ масалаларни аниқлашга ёрдам беради. Уларни объектив иқтисодий қоидалар билан ва ўзига хос қоидалар билан боғланишига, ҳамда баъзи бир усуллар билан ҳал қилинадиган масалаларни аниқлаштириш шароити юзага келади.

Менежмент усулларини танлаш санъати — менежментнинг мураккаб муаммоси ҳисобланади.

Менежмент санъати мазкур ишчилар фаолиятининг сабабини тўғри ҳисобга олишдан ташқари, бажарувчиларнинг имконларига ҳам эътибор бериб танлаб олинган усулларни аниқ бирлашмасига бўладиган муносабатини олдиндан кўра билиш зарур.

Ҳар бир раҳбарнинг менежмент усулини эгаллаш ва уларни кенг меъёрда ишлата олиши қуйидагиларни амалга оширишида имкон яратади:

- Меҳнат жамоаларини халқ хўжалигидаги турли бўйсуниш савиясида 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 амалга ошириш.
- Алоҳида меҳнаткашларни ва ишлаб чиқариш жамоа-

ларини ўзаро алоқасини, манфаатини мустаҳкамлаш, ҳамда жамоаларнинг иқтисодий манфаатларини, халқ хўжалиги режаларини, (муваффақиятли ечилиш вазифасини) ҳамда ишлаб чиқаришнинг бутунлигича тараққиётни муваффақиятли ечиш вазифасини ҳал қилиш.

Одамларни келтирилган ва мақсад сари йўналтирилган меҳнат фаолиятларида менежмент тизимини ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ҳаракатга келтириш, тараққий топтириш ва такомиллаштириш жараёни катта сондаги менежмент усуллари ёрдамида амалга оширилади.

Менежмент усулларини шартли равишда қуйидаги асосий гуруҳларга бўлиш мумкин: иқтисодий, маъмурий ва ижтимоий-руҳий усуллар.

Кўриб чиқилган менежмент усулларини ишлатиш самарадорлигини оширишни қуйидаги хулосаларни 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 тизимини ишлаб чиқариш ҳақиқий 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, ҳақиқий ишлатилувчи мажмуали усулни фарқланувчи хусусияти, унинг таъсири ва маъноси танлаб олинган (мақсад ва вазифаларга) ишлаб чиқариш жамоасини маълум бошқарув даврида олдига қўйган 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 тизимини такомиллашув жараёни кетмоқда.

- Менежментнинг барча жалб қилинган усулларини уларнинг ижтимоий табиатини ҳисобга олиб, мақбул бирлашуви одамларни меҳнат фаолиятини амалга ошишида ҳамма вақт уларнинг ҳар бирини алоҳида олганда таъсирчан усул ҳисобланади.
- Танлаб олинган мақсадни амалга ошириш ва қўйилган масалаларни ечими зарурий усулларни бирлашмаси савиясини тушуниш ва эгаллашга, уларни тўғри комбинациялаш қобилиятига боғлиқ.

Ушбу хулосаларни ҳисоб-китоби даражаси бизнинг фанларимиз бўйича кўпчилик ҳолларда менежмент усулларини ўз вақтида ишлатилишига, танлашдаги мажмуали ёндашув масалаларини ечиш муаммосига боғлиқдир.

15 БОБ

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИ БАҲОЛАНИШИНИ УСЛУБИЙ ВА АМАЛИЙ ЖИҲАТЛАРИ

15.1 МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ УСЛУБИЙ ЖИҲАТЛАРИ

Ўзбекистон Республикаси олдида турган турли-туман иқтисодий ва ижтимоий масалаларни муваффақиятли ечилиши ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ҳисобига амалга ошиши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг ҳар томонлама самарадорлигини ошириш — замонавий иқтисодий тараққиётни принципиал асосда, бозор муносабатларига ўтишни ҳозирги босқичида муҳим иқтисодий масала ҳисобланади. Менежмент тизимини ишлаб чиқаришнинг асосий томонлари билан ўзаро боғлиқлигини ҳисобга олган ушбу ҳолатнинг аҳамияти ўсиб бораверади ва унинг иқтисодий самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатади. Шунинг учун иқтисодий нуқтаи назардан қараганда, улар самарадорликнинг органик қисмидир.

Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишни умумий муаммолари бўйича олиб бориладиган изланишларда иқтисодий фан катта тажриба ортирган. Ўзбекистонда унинг муҳим томонлари С. К. Зиёдуллаев, И. И. Искандаров, К. И. Лапкин, К. Н. Бедринцев, А. А. Акромов, А. Х. Ҳикматов, М. Ш. Шарифхўжаев, Т. Э. Эргашев ва бошқаларнинг раҳбарлигида изланишлар ўтказилган. Аммо менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини ошириш муаммоси ҳали тўлиқ ёритилмаган. 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 менежмент фаолиятининг иқтисодий натижаларига қандай таъсир кўрсатиш мумкин? Менежмент билан боғлиқ бўлган харажатларни ва иқтисодий самарадорлигини қандай аниқлаш мумкин?

Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш муаммосини ечиш асосларининг муҳим услубларидан бири, энг аввал ишлаб чиқариш самарадорлиги тоифасини бозор муносабатлари шароитида тўғри тушунишдан иборатдир. Бу масала мулоҳазалидир. «Ишлаб чиқариш самарадорлиги» тушунчасини аниқлаш масаласида ҳозирча аниқ фикр йўқ. Масалан, бир қатор нашрларда «ишлаб чиқариш самарадорлиги» деганда (жамоа ишлаб чиқаришини, яъни ташкилий-техник тадбиркорларини, маҳсулот сифатини оширишни, ишлаб чиқаришни бошқариш ва ҳоказоларни) фақат иқтисодий томони тушунилади. Биз бу каби нуқтаи назарни нотўғри 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, ҳукм суриш), у жамоат амалиётининг ўлчовига айланади, айниқса ишлаб чиқаришни. Ишлаб чиқариш самарадорлиги — бу таъсирнинг маҳсули, масалан фан ва техникани охирги ютуқларини жорий қилиш фақат иқтисоднигина эмас, балки ижтимоий, сиёсий ва жамият ҳаётидан бошқа томонларини, меҳнат жамоасини, ҳамда унинг алоҳида аъзоларини ўз ичига олади.

Шунга яраша биз менежмент тизимининг самарадорлиги унинг ҳукм 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 харажатлар ҳисобига эришиш таъмин этилади. Шундай экан, ишлаб чиқариш самарадорлиги унинг иқтисодий самарадорлигига қараганда кенгроқ ва кенг қиррали маънога эга. Шунинг учун менежмент тизимида яратиш, жорий қилиш, ҳукм суриш, тараққий топиш ва такомиллашишни иқтисодий томонини кўриб чиқишда ишлаб чиқаришни турли бўйсуниш тартибида биз «Иқтисодий самарадорлик» тущунчасидан фойдаланамиз.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлиги ишлаб чиқариш иқтисодида ҳукм сурувчи, фарқланувчи хусусият ва ҳар хил жараёнларнинг устунлиги би-

лан тавсифланади. Ушбу тизимларни тараққий топиши ва такомиллашувини мақсадга мувофиқлиги, унинг алоҳида элементларидан бошлаб, ишлаб чиқаришнинг энг қуйи бўйсуниш даражасидан то унинг энг юқори савиясигача ижобий таъсир кўрсатади.

Менежмент учун тааллуқли қилиб айтганда, бу шундай маънони билдирадики: кўриб чиқилаётган тизимнинг иқтисодий самарадорлиги шундан иборатки, у тўғридан-тўғри ва бевосита ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ҳамма тури билан керакли сон ва сифатда зарурий табиатда таъминлаш ва халқ хўжалигини тараққий топтириш ва илмий-техника тараққиётини, халқни ўсиб бораётган моддий ва маънавий талаби қондирилишини амалга оширишдан иборатдир.

Хўжалик қурилишининг замонавий шароитида жамоа ишлаб чиқаришини иқтисодий самарадорлигини баҳолашга ёндашиш услубий асосларнинг жамоа манфаатлари йўлида энг юқори натижаларга энг кам харажатлар ҳисобига эришиш талабини мажбуран қўлга киритиш масаласини ўз ичига олиши керак. Ушбу асосий қоидани 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 қисқа вақт ичида ишлаб чиқариш ресурсларини мақсадга мувофиқ равишда эришишга айтилади.

Шуниси диққатга сазоворки, олимлар ва амалиётчилар орасида «иқтисодий самарадорлик ўлчамлари» ҳақидаги тушунчани аниқлашда ягона фикр шу. Бир қатор нашрларда «ўлчам» тушунчасини «кўрсаткич» тушунчаси билан тенглаштирадилар.

Бизнинг фикримиз бўйича эса менежментнинг иқтисодий самарасини ўлчовлари муаммосини ечишда ҳал қилувчи бўлиб ишлаб чиқаришнинг бошқаруви ҳақидаги қоида ҳисобланади.

Шунинг учун менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш асосан халқ хўжалиги ўлчамлари заминида амалда оширилмоғи лозим.

Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги ўлчамлари мансабга кўра бўйсуниш тизимини ташкил қилади. Кўриб чиқилаётган ўлчамларни танлашда уларнинг сонини мақбул миқдорга қисқартиришга, улар ораси-

даги қарама-қаршиликни 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 кўрсаткичлар билан тўлдирмоқ зарур.

Афсуслар бўлсинки, ҳозирги вақтда иқтисодчилар орасида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлик ўлчовини танлашда ягона ёндашув йўқ. Шу билан бирга «ишлаб чиқаришнинг самарадорлик ўлчови» тушунчасини аниқлашда турли хил ёндашувлар бўлишига қарамасдан, уларнинг муаллифлари пировард натижада энг кам харажат ҳисобига юқори натижага эришишнинг тарафдоридирлар. Бундай қарашлар хўжалик юритиш қонунини акс эттиради.

Менежмент жараёнини узлуксиз ва тўхтовсиз яратиш учун, ҳамда унинг тараққий 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 улкан ва маҳаллий ўлчовлари маълум талабларга жавоб берсагина таъминлаш мумкин.

Иқтисодий адабиётда ўз таркиби билан турли талабларни учратиш мумкин, уларга халқ хўжалиги ва маҳаллий 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 соҳадаги машҳур мутахассисларни турли нуқтаи-назарларини кўриб чиқиш, уларнинг нашр этилган ишларини таҳлил қилиш менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлик ўлчовларини қуйидаги умумий талаблар рўйхатидан 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 му-

раккаблиги, маҳсулот сифатига қўйиладиган талаблар, ихтисослашиш, ҳамкорлик, комбинациялашиш даражасига боғлиқ. Шунинг учун ҳар бир аниқ менежмент савиясида ўлчовлар зарурий миқдорда унинг барча бўғинларини қамраб олиши, умумийлаштириш қобилиятига эга бўлиши, уларнинг ўзаро ҳаракатини асосий омилларини ҳисобга олиш ва уларга баҳо бериш керак.

Аниқлик. Ўлчовлар баҳоланаётган ҳодисага 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, унча мураккаб бўлмаган, бир хил маънода баҳоловчи ва тушунарли бўлган ўлчовларни ишлатиш мақсадга мувофиқдир.

Сезгирлик. Ўлчовлар ўзгаришларига сезгир баҳоланувчи 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 билан ифодалаш имконига эга бўлмоқ керак. Бу қабул қилинган қонун бошқарув қарорларининг иқтисодий самарасини сон миқдори билан ифодалаш демакдир.

Тезкорлик. Ўлчовларни аниқлаш тезлиги мақбул бошқарув қарори берилган даврда 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 кўламида 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 савияларда ишлатиладиган ўзаро боғлиқ ва ўзаро бир-бирини тўлдирувчи ўлчовларнинг қаторини бунёд этиш учун авваламбор улар бир-бири-

га қарама-қарши бўлмаслиги ва зарурий юқори даражада менежмент акс эттириш қобилиятига эга бўлмоғи лозим.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини ўлчовлари бирлигини кўрсаткичлар бирлашмаси асосида шакллантириш мумкин. Аммо кўрсаткичлар қанчалик кам бўлса, уни шунчалик шакллантириш осон бўлади. Бир қатор ҳолатларда у битта муҳим кўрсаткичлардан тузилган бўлиши ҳам мумкин. Бу кўрсаткич ўз навбатида кўриб чиқилаётган тизимни аниқ ва тўла тавсифлайди.

Маълумки, халқ хўжалиги бутунлигича ёки унинг алоҳида ишлаб чиқариш тармоқлари, бирлашма (корпорация), корхоналар бўйича иқтисодий самарани баҳолаш бир неча кўрсаткич тўплам асосида амалга оширилади. Аммо бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самараси лировард натижасида олинадиган фойдани кўпайиши билан ифодаланади.

Шундай қилиб, менежмент тизимининг иқтисодий самараси ишлаб чиқариш самарасини органик бир бутун қисми бўлиб, унда ушбу тизимларнинг ҳукм суришини иқтисодий натижалари акс эттирилади: Менежментнинг иқтисодий маъносини тараққиёти ва такомиллашуви асосан шундан иборатки, у олинадиган фойданинг кўпайишига кўмаклашади ва шу билан бирга ишланадиган маҳсулот ҳажми кўпаяди, сифати эса ошади. Менежмент соҳасидаги фойда қанча кўп бўлса, ишлаб чиқариш харажатларини солиштирма оғирлиги шунча кам бўлади ва ушбу соҳада меҳнат сарфининг иқтисодий самараси аҳамиятлироқ бўлади.

Ушбу муҳим кўрсаткични танлаш шу билан боғлиқки, бозор иқтисоди шароитида фойдани ошириш омили бўлиб менежмент ҳисобланмоқда. Бу эса ўз навбатида халқ фаровонлигини оширишда, (муҳим чора тадбир ҳисобланади), меҳнат жамоаларининг аъзоларини ижтимоий ва иқтисодий манфаатларини ва корхона мулкининг эгаси манфаати ишини амалга оширишда муҳим чора тадбир ҳисобланади.

Шундай қилиб, менежмент иқтисодида камчиликсиз ўлчовлар йўқ 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 сезиларли даражада ўзгариб боради: улар мажбурий равишда такомиллашувга, баъзида эса, бошқаси билан алмаштиришга тўғри келади.

15.2. МЕНЕЖМЕНТ АСМ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАСИНИ ҲИСОБЛАШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

Иқтисодий адабиётларда бизнинг фикримизча менежмент тизимининг иқтисодий самарасини тўла ва аниқроқ баҳолаш ўта мураккаб, деган фикр асоссиз ҳукм сурмаса керак. Ҳақиқатан 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 изланишларга, уларнинг алоҳида томонларига, ҳамда анча катта ишлатиш амалий тажрибасига асосланиб олиб борилади. Бундан ташқари, менежментнинг иқтисодий самарасини баҳолаш умумий муаммоси капитал маблағлар ва янги техникани киритиш иқтисодий самарасининг таркибий қисми ҳисобланади.

Менежмент натижалари кўплаб ўзаро алоқадор омиллар таъсирида бир вақтда ташкил топди ва тармоқли 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 ҳозирча йўқ. Бунга қўшимча қилиб зарурий бирламчи берилганлар 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 томонлама ошириш, иқтисод тартибини ошириш зарурати ҳисобига келиб чиқади. Шунинг учун бу соҳадаги адабиёт манбаларини ва мутахассислар нуқтаи назарларини, ҳамда менежментнинг услубий масалаларни кўриб чиқиш изланувчи тизимларнинг иқтисодий самарасини ҳисоблашни такомиллаштириш йўналишларини ва тавсияномаларни чуқурроқ ишлаб чиқиш таҳлили асосида олиб бориш зарурати туғилди.

Маълумки, менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш муаммоси асосан кейинги йилларда ечила бошлади. Шунинг учун, табиийки, ушбу фан ва амалиёт соҳасида нашр қилинган адабиёт ҳам жуда камдир. Аммо бир қатор қўлёзмалар нашр этилмоқдаки, уларда ушбу муаммони баъзи бир томонлари кўриб чиқилмоқда. Шуни таъкидлаш керакки, улар менежментнинг иқтисодий самараси муаммосининг ечилишини осонлаштириш асоси ҳисобланади.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини аниқлаш тавсияномасини таҳлили, биз учун улар ҳали етарли даражада такомиллашмаганлиги, баъзида уларни АСМсини аниқ шароитида ишлатишни қийинлиги ҳақида хулоса чиқаришга тўғри келади.

Уларда менежментнинг амалдаги тизими хусусиятлари, уларни ишлаб чиқаришдаги аҳамияти ва ўрни етарли даражада ҳисобга олинган. Улардаги иқтисодий самарани аниқлаш усули бир қатор ҳолатларда шундай қарама-қаршилик, бир турдаги тадбирни турли усуллар билан ҳисоблашда бир-биридан фарқ қилувчи натижаларни олиш 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 қуйидаги рўйхатдан аниқлаш мумкин:

- Менежмент тизимининг аниқ объектда ишлаб чиқиш, жорий қилишни тараққий топтириш ва такомиллашиш режаларини техник-иқтисодий асослашнинг мақсадга мувофиқлиги;

- Корхона ва бирлашма халқ хўжалиги тармоқларида тизимли ишлаб чиқаришни, жорий қилишни тараққий топтириш ва такомиллашувини мақбул тартибда ўрнатиш.
- Тизим ишлаб чиқарилишини, жорий қилишнинг тараққиётини такомиллашиши ва тадбирларининг ҳақиқий йиллик иқтисодий самарасини, миқдорини ҳисоблаш.
- Тизим ҳукм суришини корхоналар, бирлашмалар тўлалигича халқ хўжалигининг тармоқ кўрсаткичларига таъсир кўрсатиш даражасини аниқлаш.

Менежментнинг иқтисодий самарасини баҳолаш амалиётида ҳали-ҳалигача анъанавий ҳисоблардан фойдаланишга қарамасдан, уларда фақат менежментнинг тизимига хос бир қатор омиллар ҳисобга олинмай қолади. Бу эса уларнинг иқтисодий самарасини ҳисоблашда маълум қийинчиликлар туғдиради. Масалан, у тизимни ҳукм суриши натижасида пайдо бўладиган самарани тавсифли манбаларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилмоғи керак. Бу аввалам бор, фақат маҳсулот ишлаб чиқариш соҳасидагина эмас, балки уни истеъмол қилишда умум зарурий харажатлар миқдорини ўзгаришларни сўнгги иқтисодий самара натижаларида акс эттиради.

Ҳисоблаш усулининг кўрсатилган хусусияти муҳим бўлиб қолади, қачонки, менежментдан келадиган иқтисодий самара қисман чиқарилаётган маҳсулот (иш ва хизматни) сифатини яхшилаш ҳисобига амалга оширилса.

Бу ерда баъзида сифати яхшиланган маҳсулот чиқарувчилар уни истеъмол қилувчиларга қараганда 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 бизнинг фикримиз бўйича кўриб чиқилаётган тизимларни иқтисодий самарасини аниқлаш, бир томондан бир турдаги усулларнинг умумий қоидаларига, асосий фикрларига ва аввалги ҳолларига асосланмоғи лозим. Аммо бир турдаги усуллар менежментнинг иқтисодий самарасини аниқлашга қўйиладиган талабларни тўла қондирмайди. Шунинг учун бошқа томондан иш-

лаб чиқаришни аниқ шароитларида тизимли ҳукм суришда пайдо бўлувчи самарага хос манбаларни ҳисобга олиш зарур бўлади.

Шундай қилиб, менежментнинг иқтисодий услубиятларини муаммолари ечими ишлаб чиқаришни иқтисодий самарасига боғлиқ бир қатор умумийлашган қоидаларга асосланган бўлиши керак. Аммо бу ерда менежментга хос махсус кўрсаткичларни, (ҳисобга олиш албатта зарурдир) уларни шаклланишида, ҳукм суришида, такомиллашуви ва тараққиётида объектив асосни ҳисобга олиш албатта зарур бўлади. Бу каби усул, энг аввал менежментнинг ҳукм суриши иқтисодий натижаларини таъмин этишда ягона ёндашув ҳисобланади.

Корхоналарни, бирлашмаларни ва халқ хўжалиги тармоқларини ишлаб чиқариш техник хусусиятлари у ёки бу даражада бошқарувни ташкилий таркибига, технологиясига ва бошқа томонларига албатта таъсир кўрсатади. Бу (услубий ёндашувни бирлиги) эса уларнинг иқтисодий самарасини баҳолашда услубий ёндашувни бирлигини билдиради.

Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини илм асосида ҳисоблаш албатта бир қатор услубий қоидаларга асосланиши лозим. Улар ичида энг муҳими бу бир дона маҳсулотга тўғри келадиган энг юқори фойдани олишга интилишдир.

Менежмент тизимининг турли босқичларини амалга оширилишини мақсадга мувофиқлигини ҳал қилиш йиллик иқтисодий самара асосида қабул қилинади. Амалга оширилган харажатларни таққослаш турлари асосида бир йилда чиқариладиган маҳсулот миқдорини ҳисобдаги даврдан олиб бажарилади. *Ҳисобдаги давр* — бу режалаштирилган йил тамом бўлганидан кейинги биринчи йил ҳисобланади. Таққослаш базаси сифатида қуйидагилар қабул қилинади:

Бирламчи негиз сифатида (ишлаб чиқиш ва жорий қилиш босқичлари) менежмент тизимининг эришилган Ўзбекистон Республикасида ҳукм сурувчи самарали кўрсаткичлари қабул қилинган. Иқтисод нуқтаи-назаридан шундай тизим яхши ҳисобланадики, уни тўла ишлатганда кўзда тутилган самарани олишда энг кам сарф-харажат таъминланади.

Унинг тараққий топтириш ва такомиллаштириш босқичларида эришиладиган менежмент тизимининг самараси энг яхши кўрсаткичдир.

Бозор иқтисодиётининг энг актуал муаммоларидан бири — бу маҳсулот таннархини пасайишидир. Бизнинг фикримиз бўйича ушбу ишлаб чиқариш рентабеллигини оширувчи кўрсаткичнинг аҳамиятини тиклаш зарур. Аммо, олимлар орасида харажатлар таркибига кирувчи қуйидаги C_1 ва C_2 миқдорларни маъноси ҳақида ягона ва аниқ фикр йўқ.

Баъзи бир манбаларда кўрсатилишича бу таққослаш босқичларига тегишли жорий харажатлар (таннарх), бошқаларида ҳеч қандай маҳсулот таннархи кўрсатилмаган, учинчиларида — йиллик ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмининг таннархи кўрсатилган, тўртинчиларида — кўриб чиқилаётган маҳсулотни (ишни, хизматни) истеъмолчидаги йиллик таннархи деб фараз қиладилар. Табиийки, кўриб чиқилаётган миқдорни иқтисодий маъно ифодасига кирувчи келтирилган харажатлар муаммони тўғри ечилишига ва менежмент тизимини иқтисодий самарасига халақит беради. Моддий ишлаб чиқариш соҳасида ишлатадиган менежмент тизимининг иқтисодий самарасини ҳисобига бизнинг фикр бўйича келтирилган харажатларга кирувчи қўшилувчилар C_1 ва C_2 бир дона ёки бир йилда тақкосланадиган босқичлар бўйича ишланадиган маҳсулот ҳажмининг таннархи тавсифлаши керак. Маҳсулот таннархининг харажатларини тузиш, уларни ҳисоблаш ва калькуляция усуллари амалдаги қоидалар асосида олинмоғи даркор.

Иқтисодий самарани ҳисоблашда шу нарса хотирада сақланиши керакки, маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишини ўзлаштирилгани менежмент тизимининг такомиллашгани сари унинг таннархи пасайиб боради. Маҳсулот таннархи, миқдорига уни ишлаб чиқарилиш даври ва ҳажми салмоғи таъсир кўрсатади.

Менежмент тизими турли тадбирлар бирлашмасини ишлаб чиқиш ва жорий қилинишини амалда тутгани учун шуни ҳисобга олиши керакки, кўпчилик холатларда 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 хил самарани параллел ҳолда турли тадбирларга ҳисобга олишдан, амалда қўллашдан сақланиш керак.

Мажмуали бир-бирига боғланиши бўлган алоҳида олинган тадбирлардан келадиган иқтисодий самара за-

рурият тутилганда 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 икки*та томондан кўриб чиқмоқ керак.*

Биринчи — менежмент тизимини хусусан ўзига тегишли иқтисодий самара, шу жумладан уни сақлаш, сарф харажатлари ўлчамлари ва маъқуллиги: (ҳаракатлар бирлашмаси) ички бошқарув жараёни ташкил қилувчи ҳаракатлар бирлашмаси тезкор, иқтисодий бўлмоғи, қабул қилинадиган қарорларни мақбул бўлишини, янада самарали бўлишини таъмин этиши керак.

Иккинчи томон — ташқи: бу ҳолатда 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 харажатлар даврини ҳисоблаш мақсадга мувофиқдир.

15.3. МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАСИНИ БАҲОЛАШ УСУЛИНИ АСОСИЙ ҚОИДАЛАРИ

Менежмент тизимини ишлаб чиқилиши, жорий қилиниши, ҳукм суриши, тараққиёти ва такомиллашуви маълум жонли, буюмлаштирилган меҳнат сарфлари билан боғлиқ, уларнинг солиштирма оғирлиги ишлаб чиқаришнинг умумий харажатлари таркибида салмоқли ўрин эгаллайди. Шунинг учун уларни пасайиши ишлаб чиқариш самарадорлигини оширилишида муҳим омиллардан бири ҳисобланади.

Менежмент тизими ишлаб чиқаришга боғлиқ харажатлар ўзгаришига икки томонлама таъсир кўрсатади. Бир томондан эса, қўшимча харажат (хизматчилар-

нинг маоши, зарурий асосий фондларни сақлаб турилиши ва сарфлаш, бўлимларни қўшимча харажатлари ва бошқалар) юзага келади. Шундай қилиб, менежмент тизими ўзи учун фақат қўшимча харажатларни 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-харажатлар ва улар билан боғлиқ бўлган натижалар тизимли ҳисобга олиниб, тартибга солиниб борилиши шарт. Аммо амалда бу катта қийинчиликлар билан боғлиқ, чунки уларнинг ишлаб чиқаришдаги таннархи турли моддаларда жуда майдалашиб кетган, шу сабабли ҳисоб-китоб зарурий натижалар бермайди. Шундай экан, керакли даражада менежментнинг ҳақиқий харажатлари ҳақида 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 йўқ. Аммо ушбу ишнинг чекланган ҳажмини, кўриб чиқилаётган муаммоларни ўта мураккаблигини ҳисобга олиб, менежмент тизимини ижтимоий-иқтисодий самарасини аниқлашни ва ҳисоблашнинг ягона усулини ишлаб чиқиш масаласи қўйилмайди. Ушбу бўлимда баъзи бир асосий қоидалар кўриб чиқилади ва улар бизнинг фикримизча менежментнинг ҳукм сураётган тизимини иқтисодий самарадорлигини аниқлаш усулини негизи бўлиб хизмат қилади.

Кўриб чиқилаётган тизимларнинг иқтисодий самараси — мажбурий миқдор ҳисобланади. У қуйидаги миқдорларни қўшилишидан келиб чиқади: иқтисодий самарадорлик, турли ишлаб чиқариш босқичларида (масалан, корхонада, бирлашмада, корпорацияда), тармоқда, бутун Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалигида яратиладиган жамғармасидан (Исж), ҳукм сураётган тизимлар соҳасида (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 ҳукм суриш соҳасидан, t — йилида олинадиган иқтисодий самара (сўмда).

Ўз навбатида (1) ифодани ҳар бир қўшилувчисининг ўзи мажмуавий миқдор 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 имконини бериши керак. Бу бошқарув ишлаб чиқариш, муомала, маҳсулотни ишлатиш ёки уни истеъмол қилиш соҳасидаги маълум омил тадбирлар ҳисобига амалга оширилади. Бунда (1) ифода қуйидаги кўринишларга эга бўлади:

$$Эу = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ yij; \qquad (2)$$

$$Эп = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ nij \qquad (3)$$

$$Эо = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ oij \qquad (4)$$

$$Ээ = \sum_{I=1}^{T} \sum_{j=1}^{n} Э\ эij \qquad (5)$$

Бу ерда:

Э yij — бошқарув тизимида бевосита олинадиган j-тадбирини i-йилида амалга ошириладиган иқтисодий самара (*сўмда*).

Э nij — ишлаб чиқариш соҳасида уни jнчи тадбирини амалга i-йилда оширилишдан келадиган иқтисодий самара (сўмда).

Э oij — муомила соҳасида j-тадбирини Інчи йилда амалга оширилишидан келадиган самара (сўмда).

Э эij — маҳсулотни ишлатиш (истеъмол) қилини-

шида j-тадбирини i-йилда амалга оширилишидан келадиган самара (сўмда).

T-j нчи тадбирини амалга ошиши йилларининг сони (*йилларда*).

n — нчи йилда амалга ошириладиган тадбирлар сони.

Бу ерда биринчи навбатда шартли-йиллик иқтисодий самарани, шунингдек йил охирида олинадиган иқтисодий самара ва йилдан йилга ўтувчи иқтисодий самарани алоҳида ажратмоқ зарур.

Таннархни пасайишидан келадиган шартли-йиллик иқтисодий самара, яъни менежмент тизими киритилгандан сўнг, 12 ой давомида кўлга киритиладиган иқтисод — *унинг иқтисодий самарасининг асосий кўрсаткичи* ҳисобланади. Масалан, таннархни пасайтирилиши ҳисобига олинадиган шартли-йиллик иқтисодий самара қуйидаги ифода билан аниқланади:

$$Эуг = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{C1i}{A1i} - \frac{C2i}{A2i}\right) A2i, \qquad (6)$$

Бу ерда:

C1i, C2i — йиллик маҳсулот ҳажмини;

i-турини таннархни (сўмда)[22].

A1i, A2i — товар маҳсулотини i-турини ҳажми (натурал ҳисобида);

n — товар маҳсулот турларининг сони.

Ишлаб чиқаришнинг ички мақсадлари учун (режалаштириш, *жорий йилдаги маҳсулотнинг таннархини* аниқлаш) йил охиригача олинадиган иқтисод амалга оширилади, яъни менежмент тизимини жорий қилинганидан бошлаб режадаги йилни охиригача олинадиган иқтисоддир. Бу миқдор қуйидаги ифода билан аниқланади:

Бу ерда товар маҳсулотининг таннархини ҳисоблашда ва менежмент тизимини ҳукм суришида ўзгарадиган харажатлари ҳисобига олинади.

$$Эк = \sum_{j=1}^{n} \left(\frac{C1i}{A1i} - \frac{C2ki}{A2ki}\right) A2ki$$

---

[22] *Бундан буён маҳсулот товарлар ишлаб чиқариш таннархини ҳисоблашда менежмент тизими фаолиятида ўзгараётган харажатлар ҳисобга олинади.*

C2ki — товар маҳсулотининг I-турини менежмент тизимига киритилишидан бошлаб режадаги йилни охиригача бўлган давридаги ялпи маҳсулотни таннархи (сўмда).

A2ki — товар маҳсулотини i-турини ҳажми менежмент тизимини кирилишидан 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 ҳажмининг i-нчи туринининг баъзи даврдаги таннархи T_1б ва ушбу товар маҳсулотини T_2б режадаги йил охиридаги таннархи.

$$Эпр = Z \left(\frac{\sum_{i=1}^{n} C1ci \; C2k}{A1i \quad A2ki}\right) Апр \quad (8)$$

Апрi — товар маҳсулотининг ўтиш давридаги режа йилидан кейингиси

A2ki — i-турини ҳажми (натурал ўлчовда)

i — товар маҳсулотини режадаги йилни охирига тўғри келиши

i — турини ҳажми (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 таннархи, уни кўтара нархи хизмат муҳлати ҳамда истъемолчиларнинг ишлатиш харажатлари ўзгаради. Ушбу ўзгаришлар таққосий иқтисодий самара миқдори кўрсаткичида ўз аксини топади.

Ҳозирги вақтда бир қатор бирлашмалар (шу жумладан АСМси ҳам) биринчи марта менежмент тизимини жорий қилдилар, шунинг учун бу ерда таққослаш учун асос йўқ.

Бу каби ўхшаш ҳолатларда иқтисодий самарани ҳисоблаш учун самарадорлик ўлчови сифатида соф фойдани ишлатиш мақсадга мувофиқдир. Бу ҳолатда менежмент тизимини жорий қилиниши ва ҳукм суришидан келадиган иқтисодий самара қуйидаги қисмлардан иборат:

- Ишлаб чиқариш сарф-харажатларини камайтириш, маҳсулотнинг улгуржи нархини ошириш, мазкур маҳ-

сулот ҳажмини кўпайтириш ва унинг сифатини юксалтириш натижасида йиллик фойданинг ўсган қисмидан.

- Ишлаб чиқаришда корхонанинг ҳақиқий 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 тарқатилиш 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 оқибатларини ҳисобга олмоқ керак.

Масалан, табиий ресурслардан фойдаланилгани учун тўловлар киритилиши, атроф муҳитни ифлосланган учун иқтисодий жарималар тўлаш самарасини аниқроқ ҳисоблашга имкон яратади.

Шу билан бирга менежмент тизимини жорий қилиниши ва ҳукм суришидан келадиган йиллик жамғарма иқтисодий самарани аниқлашни қуйидаги ифода билан ҳисоблаш мақсадга мувофиқдир:

$$\Sigma\Delta П=(П2А2-А1А1)Х(С1а1-С2а2)= \\ =(Ф1-Ф2)Еф-(Р2-Р1)-(Ш2-Ш1), \qquad (9)$$

П1, П2 — бир дона маҳсулотнинг сотувидан келадиган даромад (экспортдан, юқори сифат ҳисобидан ва ҳоказолар) (сўмда).

А1, А2 — маҳсулотнинг йиллик ҳажми (натурал ўлчамда).

С1, С2 — Ибй1; Ибй2 — бир дона маҳсулотга тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан ташқари йўқотишлар (сўмда).

а1, а2 — ҳар бир донаси учун ўрнатилган ишлаб чиқаришдан ташқари йўқотишлар.

Ф1, Ф2 — корхонанинг ишлаб чиқариш фондларини (асосий ва айланувчи) ўрта йиллик қиймати (сўмда).

Еф — корхонанинг ишлаб чиқариш фондлари учун тўланадиган тўловини меъёрий коэффициенти.

Р1, Р2 — бюджетга тўланадиган белгили тўловлари (сўмда).

ш1 Ш2 — атроф муҳитни ифлослагани учун тўланадиган жарималар (сўмда).

Эслатма: «1» ва «2» индекслари менежмент тизимини киритишдан олдинги ва киритилгандан кейингисини англатади.

Йиллик жамғарма-иқтисодий самаранинг кўрсаткичи (9) ифода билан ҳисобланганда деярли менежмент тизимининг жорий қилинишини ва ҳукм суришининг натижаларини тўла акс эттиради. У иқтисод захираларини аниқлаш билан чекланмасдан, балки уларга ҳар томонлама баҳо ҳам беради, зарурий харажатларни натижалар билан таққослашга ҳам имкон беради.

Шундай қилиб, менежментни ҳукм суриши натижасида олинадиган фойданинг бир вақтда ишлаб чиқилаётган маҳсулот ҳажмининг 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 ҳукм 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 ҳажмини оширишга ва сифатини кўтаришга кўмаклашади.

Менежмент тизимининг жорий қилиниши ва такомиллашуви маълум моддий ва меҳнат харажатлари билан боғлиқ бўлгани сабабли қўйилган мақсаднинг мақбул турларини танлашда аниқ бир ҳолатда уларни иқтисодий асосламоқ даркор.

Иқтисодий самарани аниқлаш усуллари албатта биринчидан, капитал маблағлар киритишдаги иқтисодий самарани аниқлашда янги техника ишлатилишини уму-

мий қоидаларини ҳамда харажатларнинг 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 қоидаларга асосланмоғи керак; шу жумладан: бир дона маҳсулот учун энг кам харажат эвазига энг катта даромад олишга интилиш ва унинг вазифасига биноан маълум талабларни қондириши.

Қабул қилинадиган қарорларнинг мақбул турларини танлашда ўхшаш ёндашувлар бўлиши.

Харажатларни ва олинадиган самарани турли вақтларда бўлиш омилини ҳисобга олиш.

Ўз-ўзидан маълумки, кўриб чиқилган менежмент тизимининг иқтисодий самарасини услубий томонлари изланётган муаммонинг турли-туманлигини ва мураккаблигини қамраб олмайди. Бу масала бўйича бир қатор ечилмаган муаммолар мавжуд ва уларни баҳолаш талабга мувофиқдир.

АДАБИЁТЛАР

1. *И. А. Каримов.* Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. «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. (Научн. 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 менежмент на пороге XXI века: Пер. с англ. /Авт. предисл. Б. З. Мильнер/ М., Экономика, 1991.

7. *С. С. Гулямов* Проектный анализ инвестиций. Т., 1995.

8. *С. С. Гулямов, Б. Д. Семенов, Л. Ф. Догиль.* Предпринимательство и малый бизнес. Т., 1996.

9. *С. С. Гулямов.* Коммерческий анализ агроинвестиционного проектирования. Т., ГФНТИ, 1996.

10. *С. С. Гулямов, Н. Махмудов, Л. А. Терехова, С. П. Сиднев.* Системный анализ эффективности производства в рыночных условиях. Т., 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 менежмента. 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 анг. /Науч. ред. А. В. Гличев. — М., Экономика, 1988.

15. *Кадзума Татеиси.* Вечный дух предпринимательства. — М., Бизнес, 1990.

16. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Мондена Я. и Д. Н. Борышева. — М., Экономика, 1989.

17. *Ф. Котлер.* Управление маркетингом: Сокр. пер. с англ. — М., Экономика, 1980.

18 *С. С. Гуломов, М. И. Тошниёзов, Х. К. Мамарасулов.* Машинасозлик корхоналарида микроиқтисодиёт. Т., 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 безнес / 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.

36. *Гулямов С. С., Семенов Б.* Основы современного менеджмента. Т. 1998.

ЛУҒАТ

Авизо (*итал. aviso*) — банк, тижорат амалиётида ҳисоб-китоб ҳаракатларининг бажарилганлиги тўғрисида расмий хабарнома. Бир контрагент томонидан иккинчисига жўнатилади, а) ёрдамида банклар ўз мижозларини ҳисоб варақалари 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 ҳақидаги хат ҳам авизо деб юритилади.

Аккредитив (*лот. accredo — ишонаман*) — пул ҳисоб-китоб ҳужжати; 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 аҳолига кўрсатадиган хизмат турларидан бири; банк бўлимининг тегишли бир шахсга маълум миқдордаги сўмларга берадиган буйруғи, махсус бланк воситасида амалга оширилади. Булардан ташқари аккредитив турли шахсларда жойлашган корхона (бирлашма)ларнинг мулкий муносабатларида, халқаро ҳисоб-китобларда (айниқса, мамлакатлараро экспорт-импорт муносабатларида) кенг қўлланилади.

Аккредитив ҳисоб-китоблар — товарлар ва хизматлар учун нақд пулсиз аккредитивлар билан ҳисоб-китоб қилиш шакли. Одатда турли шаҳарларда жойлашган банклар ўртасида амалга оширилади. Товар етказиб берувчи банкдан бошқа шаҳардаги харидорнинг ўзига хизмат кўрсатадиган банкка сақлашга қўйган активлари ҳисобидан пул маблағларини олади.

Акцепт (лат. *acceptus* — розилик берилган) — 1) пул, ҳисоб-китоб, товар *ҳужжатларини ёки товар ҳақини* тўлашга розилик ёки тўлашга кафиллик; 2) таклиф этилган шартларда шартнома тузишга розилик. Акцепт етказиб берилган товарлар ва ички ҳамда халқаро товар-пул муомаласида кўрсатилган хизмат учун ҳақ тўлаш шаклларидан бири сифатида кенг қўлланилади; 3) вексель, чек ва бошқа қимматбаҳо қоғозлар, шунингдек товар ҳужжатлари бўйича ҳисоб-китоб шакли.

Акциз (фр. *accise*) — кенг истеъмол товарлари, энг муҳим хом-ашёларига бевосита солинадиган солиқ тури. Муайян товар нархига, кўрсатилган хизмат ҳақига 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 ёки сотиш *ҳақидаги буйруқ.*

Аннуитет (фр. *annuite* — йиллик бадал) — узоқ муддатли давлат қарзи, турларидан бири, асосий қарзни унга тўланадиган проценти билан аста-секин қайтариш имконияти ҳисобга олинган ҳолда, ҳар йили кредиторга маълум даромад келтиради.

Аудит (лат. *audite* — эшитмоқ) — хўжалик фаолиятини текшириш, тафтиш қилиш, таҳлил қилиш.

Базис баҳо — 1) умуман товарлар ва уларнинг айрим гуруҳлари бўйича савдода (экспорт ва импорт) баҳолар индексини аниқлаш учун ишлатиладиган асос. БМТ даврий иқтисодий нашрларида, халқаро ва миллий ташқи савдо статистикада чоп этилади. Ҳозирги шароитда БМТ статистикасида база сифатида 1980 йилнинг экспорт баҳоларидан фойдаланилади; 2) муайян маҳсулотнинг ташқи савдо баҳосини аниқлашда намуна сифатида олинган ва қайд қилинган, маълум сифатларга эга бўлган буюм баҳоси.

Банкротлик (итал. *bancarotta* — айнан, синган курси), синиш — фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағ етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги. Банкротликка учрашнинг сабаблари товар ишлаб чиқаришда қиймат қонунининг амал қилиши, рақобат ва инфляция билан белгиланади. Корхонанинг банкрот деб эълон қилиниши унга нисбатан қатор санациялаш тадбирларини амалга оширишни, унга ҳар томонлама ёрдам кўрсатишни кўзда тутади. Бозор шароитида давлат томонидан банкрот корхоналар ва аҳволларини 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 мумкин.

Бартер, бартер келишуви (инглиз. *barter* — товар айрбошлаш)— пулсиз бевосита товар айрбошлаш. Кўпроқ ривожланмаган товар муносабатлари даври учун хос бўлган келишув. Ҳозирги замон бартер келишувининг аниқ шаклларн — валютасиз айрбошлаш, компенсацияли келишувлар, турли хил клиринглар. Бартер ҳозирги шароитда аҳолини истеъмол моллари билан таъминлашда муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда.

Бартер битими — келишувга биноан мувозанатли, лекин пулсиз товар айрбошлаш хақидаги шартнома. Бартер битими ташқи савдода кўпроқ 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-харажатларини ҳисобга олади. Тенг бараварлик товарларни жаҳон бозори нархларига кўра айрбошлаш орқали таъминланади. Бир томон иккинчисига қарздор бўлиб қолса, у ўз қарзини валюта билан эмас балки товарлар билан узади. Валюта тақчил 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 дарҳол кечиктирилмай ўтка-

зилади. Бартер битимлари икки томонлама ёки кўп томонлама бўлиши мумкин.

Бизнес *(инг.л. business)* — *даромад келтирадиган* ёки бошқа наф берадиган хўжалик фаолияти (касб-кор, машғулот); соҳибкорлик-тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятдир. 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 автоматлаштирилган соҳалар киради. Майда бизнес қишлоқ хўжалиги, аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаларида 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 тарқалади, айниқса, йирик бизнес учун қулай бўлмаган соҳаларда авж олади.

Бозор — сотувчи билан харидор ўртасида товарни пулга айирбошлаш муносабати; товарлар билан олди-сотди муносабатлари, товар ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш 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. Айирбошлаш ихтиёрий ва эркин шаклланган нархларда олиб борилади. Айирбошлаш объектининг моддий шакли жиҳатидан олганда истеъмол товарлари ва хизматлар, ишлаб чиқариш воситалари, инвестиция, қимматли қоғозлар, илмий ғоялар, техникавий ишланмалар ва меҳнат (иш кучи) бозорлари мавжуд. Айирбошлаш миқёси жиҳатидан маҳаллий, ҳудудий, миллий ва жаҳон бозори, ички ва ташқи бозорлар бор (қ. Жаҳон бозори, Миллий бозор, Регионал бозор).

Товарларнинг четдан келишига қараб очиқ бозор, ёпиқ бозор (*ички бозор*) *сингари турлари учрайди. Олди-сотди* миқдори, яъни товар оборотн ҳажмининг ўзгаришига қараб кенгаювчи бозор ва тораювчи бозорга бўлинади.

Амал қилиш характери жиҳатидан бозор уч хил бўлади: тартибсиз (стихияли), режали ташкил этилган ва ниҳоят, бошқариладиган *бозор. Стихияли бозордан тартибли*, режали ташкил этилган бозор маданийлашган жамиятга хос. Ҳозир ҳеч бир мамлакатда стихияли бозор ҳукмрон эмас, аксинча бошқариладиган бозор етакчи мавқега эга. Бозор иқтисодиётига ўтишга қадар айрим мамлакатларда асосий бўлмасада, стихияли бозор мавжуд, саноат молларининг чайқов бозори ва деҳқон бозори унинг кўринишларидир.

Бозор мувозанати — бозордаги талаб ва таклифнинг миқдоран ва таркибан бир-бирига мувофиқ келиши. Бозор мувозанатини таъминлашнинг асосий йўллари: товар ишлаб чиқаришни талаб даражасига етказиш орқали бозорни тўйдириш; етарли товарлар захирасини барпо этиш; талабгир товарлар нархини ошириш, ўтмай турган товарлар нархини пасайтириш; экспорт ва импортни ортиши ёки камайиши; аҳоли даромадларининг товарлар ва хизматлар кўпайишига қараб ортиб бориши; меҳнат унумдорлигининг иш ҳақига нисбатан тезроқ ўсиши. *Бозор мувозанати маърифатли жамиятда бозорни тартибга* солиш орқали таъминланади.

Бозор муҳофазаси — *миллий бозорни ёки айрим товарлар* бозорининг давлатнинг экспорт-импортни тартибга солувчи тадбирлари воситасида ҳимоя қилиниши. Бозор муҳофазаси четдан товар келтиришни чеклаш, тақиқлаш ёки бож тўловини ошириш орқали амалга ошади. Муайян давлатнинг бозор муҳофазасини бартараф этиш учун бошқа давлатлар ўз территориясида шу мамлакатдан чиқарилган товарларга бож тўловини ошириб, ўз рақибини ён босишга мажбур қилади. Шу сабабли бож тўловлари ўзгариб туради. Бозор муҳофазасини четлаб ўтишнинг муҳим йўли илгари товар чиқарилган мамлакатга капитал чиқариб, муайян товарни ўша ернинг ўзида яратиш ва *сотиш ҳисобланади. Масалан, Япония*

автомобиль фирмалари ўз товарларини АҚШга киритиш йўлидаги юқори бож тўловларига чап бериш учун АҚШда ўз заводларини қуриб, чиқарилган автомобилни шу ернинг ўзида сотади.

Бозор иқтисоди — бу шундай иқтисодки, унда фақат истеъмолчи, ресурсларни етказиб берувчи ва хусусий фирмалар ўзларини қарорлари асосида ресурслар тақсимланади; ресурсларни жойлаш масаласини, фақат бозордаги талаб ва таклиф асосида белгиловчи иқтисодий тизим.

Бошқарув бўғини — 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 эришиш йўл ва воситаларини аниқлаш билан боғликдир.

Ташкилот вазифаси — бу фирмани мўътадил ишлашини таъминлашга йўналтирилган бошқарув ходимларини фаолият туридир.

Назорат вазифаси — бу раҳбариятни режани бажарилиши, масалалар ечилишининг ҳақиқий ҳолати ҳақида ахборот олиш жараёнидир.

Бошқарув жараёни — ҳаракатларни таркиби ва тўпланиши бўлиб, тузилиш таъсири 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 мактабнинг 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 гуруҳи.

Бошқарувни ташкил қилиш — бошқарув таркибини белгиловчи *ташкилий қоидалар мажмуаси.*

Бошқарув тизими — *1. бошқарувчи тизимни бошқарилувчи* тизимга кўрсатадиган ўзаро бир-бири билан боғлиқ ҳаракатлар бирлашмаси. 2. бошқарув вазифалари ва ҳуқуқлари гуруҳланган 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, суғурта бозорларида* сотувчилар ҳамда харидорлар (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 ёки уларнинг филиаллари орқали расмийлаштирилади. Воситачилик қилгани учун томонларнинг келишувига кўра ёки биржа қўмитаси жорий этган такса (қатъий баҳо)га мувофиқ, олди-*сотдининг муайян фонзи миқдорида қарз* (брокераж) олади. Йирик брокерлик идоралари харидорга қарз беришда банклар билан ҳамкорлик қилади, айрим ҳолларда ўзлари кредитор бўладилар, битимлар бажарилишига кафилликни ҳам ўз гарданларига оладилар. Катта брокер-гофброкер деб аталади.

Вексель бўйича кафиллик — қ. *Аваль.*

Венчур корхоналар — кичик бизнесни бир тури, илмий-муҳандислик 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 контракти буюртмаларини* бажариш. Улар

таркибида тижоратда воситачи бўлган корхоналар ҳам бўлади. Венчур корхоналар техниканинг янги йўналишларида иш кўриб, фан-техника тараққиётига ҳисса қўшади.

Венчур молиялаштириш — воситачи корхона ва ташкилотлар ёрдамида молиявий маблағ топиб ишлатиш. Воситачи фирмалар маблағга муҳтож корхоналарга пулдор шерик ёки қарз олиш манбаини топиб беради. Венчур молиялаштириш юз берганда воситачи ўз хизмати учун ҳақ олади. МДҲда ҳам ҳар хил воситачи фирмалар ташкил топмоқда.

Воситачилар, даллоллар — юк ташиш, сақлаш, суғурта, товарлар сотиш, уларни харид этиш, қарз пули топиб бериш, шунингдек, ишсизларни иш билан таъминлаш каби соҳаларда муомала ишларини амалга оширадиган алоҳида шахслар ҳамда муассасалар, ўз ҳисобидан иш кўрадиган, ишлаб чиқариш-истеъмол занжирида мустақил бўғин ҳисобланган савдогарлардан фарқ қилиб, воситачилар кафолатчи ҳисобида иш кўрадилар ва эвазига улардан мукофот 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 — ҳаддан ташқари инфляция, нархнинг 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 йиға бошлайди. Гиперинфляция шароитида нарх-навони мутлақо тартибга солиб бўлмайди, бартер авж олади, пул ўз вазифаларини бажармай қўяди. Гиперинфляция иқтисодий ҳалокат демакдир. Унинг олдини олиш учун шошилинч ҳолда инфляцияга қарши чоралар кўрилади.

Грант — илмий тадқиқот, тажриба-конструкторлик ишларини ўтказишда давлат томонидан молиялаштириладиган буюртма.

Дебитор (лат. *debitor* — қарздор) — корхона, ташкилот ёхуд маҳкамадан 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 қарзини ўз вақтида тўлаш 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 тартибда давлат томонидан пасайтирилиши; мамлакат савдо ва тўлов балансининг кескин ёмонлашуви, валюта резервининг ҳолдан тойиши; халқаро валюта бозорларида миллий *валюта* курсининг пасайиши билан боғлиқ ҳолда юз беради. 1978 йилгача валюталарнинг расмий қиймати уларнинг олтин таъминотини таққослаш орқали аниқланар экан. Девальвация илгари пул бирлиги тартибидаги олтин ҳиссасини камайтириш йўли билан амалга оширилган бўлса, энди халқаро келишувга мувофиқ барча қадри юқори валюталардаги олтин нисбатлари бекор қилингандан кейин пул бирлиги курсининг у ёки бу чет эл валютасига (одатда АҚШ доллари, Германия маркаси, инглиз фунт стерлинги ва бошқалар) нисбатан пасайтирилиши йўли билан амалга ошириладиган бўлади.

Демпинг (инг. *dumping* — ташлаш) — ташқари бозорни эгаллаш учун товарни ишлаб чиқариш харажатларидан 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 нархларда сотилган товардан олинган фойда, давлат бюджети ҳисобига қопланади. Тарифлар

ва савдо бўйича бош келишув (ГАТТ) 1967 йили халқаро антидемпинг кодексини қабул қилди. Бу кодексда демпинг ҳолатини аниқлаш ва исботлаш тартиб-қоидалари, импортёр мамлакат фирмалари томонидан демпинг натижасида шу турдаги товарни ишлаб чиқарадиган экспортёр мамлакатларда етказилган зарарни тўлаш йўллари кўзда тутилган. ГАТТда 1993 йилда антидемпинг комитети ташкил 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 нархларни 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 ислоҳотларида пул 10:1 нисбатда алмаштирилган, лекин 1947 йили нархлар пулни алмаштириш нисбатига қараб ўзгартирилмаган, 1961 йилда эса товарлар нархи ҳам 10 марта пасайтирилган.

Деноисация — шартномадан воз кечиш; шартнома муддати тугагунига қадар томонларнинг биридан шартномани бекор қилиш тўғрисида ёзма хабарнома бўлмаса, шартнома ўз кучида қолади.

Департаментализация — бу ўхшаш вазифаларини ёки асосий иш турларини бошқарув ташкилотларига (бўлимларга) гуруҳлаш.

Депозитлар (лот. *depositum* — омонат, асраб қўйилган) — 1) банк ва омонат кассаларга қўйилган омонатлар; 2) мижозларнинг банкка муайян талабларини тасдиқловчи, банк дафтаридаги ёзувлар; 3) кредит муассасаларига сақлаш учун қимматбаҳо қоғозлар (акция ва облигациялар); 4) божхона муассасаларига бож ва божхона йиғимлари тарзидаги тўловлар учун олинган-берилган бадаллар; 5) суд ва маъмурий муассасаларга даъвони ва

судга келишини таъминлаш мақсадида ўтказиладиган пул бадаллари.

Дефицит (лот. *deficit* — етишмайди), тақчиллик (товарлар ҳамда хизматлар тақчиллиги)— халқ истеъмол моллари ва хизматларнинг аҳоли талаб-эҳтиёжларини 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 қ. *Товарлар тақчиллиги*).

Дефляция (лот. *deflatio* — пуфламоқ) — 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 жиҳатдан дефляция муомаладаги пул массаси умумий ҳажмининг ялпи маҳсулот, товар муомаласи ва пулли хизматлар қийматлари йиғиндисига нисбати билан ифодаланади.

Диверсификация (лот. *diversificatio* — ўзгариш, хилма-хил тараққиёт) — корхона (бирлашма)ларнинг фаолияти соҳалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлари турининг кенгайиши, янгиланиб туриши. Илгари бир соҳада ихтисослашган фирмаларнинг (саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, молия ва ҳоказо) бошқа ишлаб чиқариш тармоқлари, хизмат кўрсатиш соҳаларига кириб боришини, улар хўжалик фаолият соҳаларининг ва имкониятларнинг кенгайишини билдиради. Диверсификация натижасида турли-туман товарлар ишлаб чиқарилган, хизмат кўрсатиш ҳамда илмий тадқиқот ва ишланмалар билан банд бўлган агросаноат комплекси, ўрмон-саноат комплекси каби, аммо ҳамиша ҳам технологик жиҳатдан ўзаро боғланмаган кенг тармоқли комплекслар вужудга келади.

Дивиденд (лот. *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 бўйича процентлар ва директорларга бериладиган мукофот ҳақ тўлангандан сўнг) уларнинг қўлидаги акция миқдори (суммаси) ва турига қараб тақсимланади. Тақсимланадиган 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 қўлида 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 жиҳозлаш, чекланган товар турларини сотишга чиқариш, товар захираларини кўп тўпламасликка риоя қилинади.

Дисконт (инг. *discount*, итал. sconto — ҳисобламоқ) — 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 (лот. *dotatio* — ҳадя, 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 харажатларини қоплай

олмайдиган корхона ва ташкилотларга давлат дотация билан мадад беради. Дотация умумий ва мақсадли бўлади. Умумий дотация ажратилганда маблағ маҳаллий бюджетларга берилади, уни ишлатиш маҳаллий ҳокимият ихтиёрида ва унга марказ аралашмайди. Мақсадли дотация берилганда уни мўлжалланган мақсад учун сарфлаш мажбурий ва буни давлат назорат қилади.

Корпорация — бир неча корхоналар, фирмаларнинг бирлашуви. Юридик тилда жисмоний шахсларни бирғаликда фаолият кўрсатиш учун бирлашуви. Корпорация бу катта ва улкан фирмалардир. Ҳозирги вақтда улар бозор иқтисоди тараққиёт топган давлатлар ишлаб чиқаришини барча соҳаларида устувор ҳолатини 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 қобилиятига эга. Менежмент бошқарувни аниқ шартларини янгилик киритувчи ишлаб чиқаришлар иш лойиҳаларини ва тараққиёт стратегиясини ҳар томонлама таҳлил қилишни талаб қилади.

Менежментнинг ташкилий таркиби — фирмани мақсадга эришиши учун зарурий вазифаларни таъмин этувчи бошқарув идораларини бирлашмаси орасида ҳукм 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 лойиҳа таркибини замонавий ўзгартирилган тури бўлиб, «таваккалчилик бизнеси» билан боғликдир. Белгиланган қоидага биноан бизнесдаги тавак-

калли янгиликлар, яъни буткул янги технологияларни, товарларни, хизматларни 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 ҳажмда ҳар бир савиядаги бошқарувдир.

Истеъмолчига мўлжалланган дивизионал таркиб — у бир неча бўлимлардан таркиб топган бўлиб, уларнинг ҳар бири маълум тоифадаги истеъмолчи учун ишлайди.

Конгломерат таркиби — унда фирманинг бўлимлари турли белгилар билан тузилган бўлиб масалан, биттасида вазифавий таркиб ишлатилса, бошқасида — ҳудуд белгиси бўйича дивизионал таркиб, учинчисида эса матрикли таркиб ишлатилади.

Кўп савияли мунтазам таркиб — қуйи бошқарув меъёрига эга таркиб, яъни битта раҳбарга унча кўп бўлмаган хизматчиларни бўйсуниши.

Лойиҳавий — вазифавий бўлинмалар ичидаги аниқ масалаларни ечиш учун бунёд этиладиган вақтинчалик ташкилот. Унинг аъзолари — мураккаб лойиҳани амалга ошириш учун тўпланган юқори малакали турли соҳаларга 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 — хизматчиларини ёки бўлимларни битта раҳбарга тўғридан-тўғри, бевосита бўйсуниши ва бошқарувни барча вазифаларини битта қўлда тўпланиши.

Мунтазам штабли таркиб — бу шундай таркибки, унда фирма раҳбарида махсус эксперт ходимларига муҳтожлик сезилади. Булар раҳбар қошидаги — маслаҳатчилар, референтлар, юридик хизматчилар, маркетинг бўйича изланувчи мутахассислар, меҳнатни ҳимоялаш хизматлари, эркин назорат идоралари бўлиши мумкин.

Номарказлашган ташкилот — ташкилий таркиб, унинг доирасида қарор қабул қилиш ҳуқуқи қуйи бошқарув таркибларигача берилиши мумкин.

Органик таркиб — бу оддий, эгилувчан таркиб бўлиб ахборот тармоғига эга, камроқ шаклгандир. Органик таркибларда бошқарув номарказлашгандир.

Принциплар — хулқ қоидаси, меъёри, улардан ҳар қандай фаолият турида фойдаланилади, шу жумладан бошқарувда ҳам.

Регионалли дивизионал таркиб — ҳудудий белги бўйича қурилган таркиб.

Ясси мунтазам таркиб — унча катта бўлмаган (2—3) та савияга эга таркиб ва битта раҳбарга бўйсунувчи катта сондаги хизматчилар.

Стратегия — мақсадларга эришиш йўлидаги умумий томонлама тузилган режа.

Тадбиркорлик фаолияти — бу қандайдир моддий бойликка тўла ёки қисман эгалик қиладиган ва уни ўзининг бизнеси учун ишлатадиган чаққон ва ташаббускор одамнинг 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 мулкка эгалик шакллари яъни, хусусий, ширкат, давлат жамоат ташкилотлари, миллий ва хорижий юридик шахслар мулки асосида амалга оширилади.

Ҳуқуққа вакил бўлиш — бирор масалани ҳал қилиш бўйича бошқарув ҳуқуқини қуйи савияларига бериш.

Хулқий (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 маслаҳатлашувлар фақат иш вақтида ўтказилмасдан, балки дам олиш вақтларида ҳам ўтказилади, бу эса улар орасида дўстлик муносабатларини мустаҳкамлайди.

МУНДАРИЖА

Кириш 3

1-боб. Фаннинг асосий тушунчалари, предмети ва усуллари 12

1.1. Менежментнинг маъноси, тавсифли белгилари 12
1.2. *Менежмент бозор иқтисодиёти тушунчаси тизимида* 15
1.3. Менежмент турлари ва савиялари 19
1.4. Менежмент фанининг таркиби ва унинг мазмуни 22
1.5. Менежмент фанининг предмети ва усуллари 23

2-боб. Бозор иқтисоди бошқарилишининг асослари, принциплари, қонун ва қонуниятлари 26

2.1. Менежментнинг қонун ва қонуниятлари 26
2.2. Бозор иқтисодини бошқариш принциплари 33

3-боб. Менежмент эволюцияси, унинг этаплари, назариялари ва мактаблари 39

3.1. Менежмент назариясининг бунёд бўлиши ва тараққиёти . . 39
3.2. *Илмий менежмент таълими* 40
3.3. Инсон муносабатлари таълими 48
3.4. Ахлоқий фанлар таълими (инсон ресурслари назарияси) . 52
3.5. Бошқарув концепциялари. (40—60-йиллар) 58
3.6. Ҳозирги замон менежменти 62

4-боб. Менежментнинг ташкилий таркиби 72

4.1. Ташкилий таркибларнинг моҳияти ва умумий тавсифи . 72
4.2. *Менежментнинг ташкилий таркиб турлари* 78
4.2.1. Вазифавий ва дивизионал таркиблар 78
4.2.2. Мунтазам ва мунтазам-штабли ташкилий таркиб . 83
4.2.3. Лойиҳали ва матрицали ташкилий таркиблар . . . 86
4.3. Менежментнинг янги органик (кўникувчи) таркибий шакллари 90
4.3.1. Гуруҳли (бригадали) ташкилий таркиб 90
4.3.2. Бозор принципларига оид ташкилий таркиб . . . 92
4.3.3. Фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар 92
4.4. Менежментнинг ташкилий таркибларини танлаш ва такомиллаштириш 95

4.4.1. Бошқарув таркибига қўйиладиган талаблар ва уларни белгиловчи омиллар 95
4.4.2. Менежментнинг ташкилий таркибларини такомиллашуви 101

5-боб. Менежментнинг вазифалари 107

5.1. Бошқарув вазифасини умумий тавсифи 107
5.2. Режалаштириш вазифалари 110
5.3. Ташкилотнинг вазифалари 114
5.4. Мувофиқлаштириш вазифалари 117
5.5. Назорат вазифалари 118
5.6. Менежментнинг турли савияларидаги бошқарув вазифалари 121

6-боб. Стратегик режалаштириш 124

6.1. Стратегик режалаштиришни умумий тавсифи ва унинг бошқарувдаги аҳамияти 124
6.2. Ташкилот бурчи 127
6.3. Ташкилотнинг портфель стратегияси 129
6.4. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитида изланиш олиб бориш 135
6.5. Стратегик муқобилликларни танлаш 140

7-боб. Стратегик режалаштиришни амалга ошириш 153

7.1. Тактика ва сиёсат 153
7.2. Процедуралар ва қоидалар 155

8-боб. Мақсадли менежмент 161

8.1. Мақсадли менежментнинг тушунчаси ва тавсифи 161
8.2. Мақсадлар бошқарувининг тараққиёти тарихи 164
8.3. Мақсадлар бўйича бошқарув жараёнининг таркиби . . . 166
8.4. Мақсадлар тури ва уларнинг самарадорлик шартлари . . 170
8.5. МВОнинг устунликлари ва салбий томонлари 174

9-боб. Бошқарув қарорлари 183

9.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган асосий талаблар 183
9.2. Бошқарув қарорларини туркумланиши 186
9.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни 189
9.4. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш усули 190
9.5. Қарор қабул қилинишидаги таваккалчилик. (Таваккалчиликка мўлжалланган менежмент) 192

10-боб. Бошқарув жараёнини технологиясини ишлаб чиқиш асослари 197

10.1. Бошқарув жараёни ва унинг технологияси. 197
10.2. Бошқарув операциялари ва процедураларининг туркумланиши. 199
10.3. Бошқарувни технологик циклининг тавсифи 203
10.4. Бошқарув операция ва процедураларини лойиҳалаштириш 205

11-боб. Бошқарув услубининг шаклланиши 208

11.1. Бошқарув услуби шаклланишининг тушунчаси ва хусусияти. 208
11.2. Бошқарув услубларининг туркумланиши 210
11.3. Бошқарувни бюрократик услуби 215
11.4. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубининг шаклланиши. 217

12-боб. Ходимлар бошқаруви 220

12.1. Бошқарув тизимидаги кадрлар ва уларни туркумланиши 220
12.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш 221
12.3. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш . . 224
12.4. Кадрлар ишини такомиллаштириш 228

13-боб. Ташкилий маданият 231

13.1. Ташкилий маданиятнинг тушунчаси, моҳияти ва вазифалари 231
13.2. Ташкилий маданият турлари 232
13.3. Ташкилий маданият маъноси 239
13.4. Ташкилий маданият қандай сақланади ва қандай ўзгаради 244
13.4.1. Корпоратив маданиятнинг хизматчи шахсига ва унинг бажараётган меҳнатига таъсири 247
13.4.2. Ташкилий маданиятни байналмилаллаштириш 249
13.4.3. Ташкилий маданиятнинг ўзгариши 252

14-боб. Агросаноат ишлаб чиқариш менежменти 263

14.1. Менежмент назарияси агросаноат мажмуаси соҳасидаги моҳияти 263
14.2. Менежмент назарияси ва уни АСМ (Агросаноат мажмуаси) тизимида ишлатилиш хусусиятлари 268

14.3. Агросаноат мажмуасини ишлаб чиқаришда бошқарувга тизимли ёндашув 278
14.4. Агросаноат мажмуаси (АСМ) тизимида менежментнинг вазифаси ва усуллари 285
14.4.1. АСМ тизимида менежментнинг вазифавий мазмунининг хусусиятлари 285
14.4.2. АСМ менежменти вазифасининг тузилиши ва мазмуни 296
14.5. Агросаноат мажмуаси менежментининг назария ва амалиёт усуллари муаммолари 309

15-боб. Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлиги баҳоланишини услубий ва амалий жиҳатлари 326

15.1. *Менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлигини* баҳолаш услубий жиҳатлари 326
15.2. Менежментни АСМ тизимини иқтисодий самарасини ҳисоблашни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари. 332
15.3. Менежмент тизимининг иқтисодий самарасини баҳолаш усулини асосий қоидалари 337

Адабиётлар 345

Луғат 347

Саидасрор Саидахмедович ҒУЛОМОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

«Шарқ» нашриёт-матбаа
акциядорлик компанияси
Бош таҳририяти
Тошкент —2002

Муҳаррир *Ҳ. Султонова*
Бадиий муҳаррир *М. Самойлов*
Техник муҳаррир *Д. Габдрахманова*
Мусаҳҳиҳ *Ж. Тоирова*

Теришга берилди 16.10.2001. Босишга рухсат этилди 7.02.2002. Бичими $84x108^{1}/_{32}$. Таймс UZ гарнитураси. Офсет босма. Шартли босма табоғи 19,32. Нашриёт ҳисоб табоғи 19,9. Адади 5000 дона. Буюртма № 2633. Баҳоси келишилган нархда.

«Шарқ» нашриёт-матбаа
акциядорлик компанияси босмахонаси,
700083, Тошкент шаҳар, «Буюк Турон» кўчаси, 41

Г—79
Ғуломов С. С.
Менежмент асослари: Иқтисодиёт йўналишидаги Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма.— Т.: «Шарқ», 2002.— 368 б.

Сарлавҳада: Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта махсус таълим вазирлиги

ББК 65.053я73

