ҚУВАСОЙ ТАДБИРКОРЛИК ЎҚУВ ИЛМИЙ
ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МАРКАЗИ
ФАРҒОНА ИЛМИЙ МАРКАЗИ

Ю. Т. Додобоев.

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

I-ҚИСМ

Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма
(2-нашр)

"Фарғона" нашриёти, 2000 й.

65.9(2)-21
Д 606

Мазкур ўқув қўлланмаси Вазирлар Маҳкамасининг 1995 йил 28 августдаги № 344 Қарори, Ўзбекистон Республикасининг 1997 йил 29 августда қабул қилинган "Таълим тўғрисида"ги ҳамда Ўзбекистон Республикасида Миллий кадрлар тайёрлашнинг дастури ҳақидаги Қонунлари асосида ёзилди.

Қувасой тадбиркорлик ўқув, илмий-ишлаб чиқариш марказининг Илмий Кенгаши томонидан 1997 йил 11 март (6-баённома) Қарорига асосан нашрга тавсия қилинди.

Масъул муҳаррир - **А. ҒОФУРОВ,** иқтисод ф. д. проф.
Тақризчи - **С. Н. УСМОНОВ,** иқтисод ф. д. проф. академик.

ДОДОБОЕВ Юсуфжон Таджибоевич.
Менежмент асослари. I-қисм.
Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма. (2-нашр).

"ФАРҒОНА" нашриёти, 2000 й.

МУҚАДДИМА

ШАРҚДАГИ МЕНЕЖМЕНТ

Ҳозирги пайтда ривожланган мамлакатларда менежмент тушунчаси қўйилган мақсадга эриша олиш маҳоратини англатиб, деярли ҳамма жойда бизнес тушунчаси билан ҳамоҳанг мазмунга эга. Бизнес бирор бир маҳсулот ёки хизматни ишлаб чиқариш ва сотишдан олинадиган фойдани таъминловчи фаолиятдир. Кенг маънода олинганда менежмент термини мавжуд ташкилотларнинг ҳар бирига даҳлдор ҳисобланади.

Менежмент ўзига хос алоҳида билим соҳаси экани билан жуда муҳим аҳамиятга эга. Ишлаб чиқаришни реал бошқаришда бирор бир олимнинг ёки экспертнинг роли унчалик катта эмас, аммо раҳбарнинг роли беқиёс каттадир. Ҳатто у жуда юқори маълумотга эга бўлмасада, аммо ўз таланти, тажрибаси, кўникмалари, асосли хулосалари, мулоҳазалари билан ўзининг бошқа шахсий сифатлари билан бошқариш санъатини эгаллагани учун у ҳал килувчи фигура ҳисобланади. Бошқарув соҳасидаги билимларни раҳбар бизнес соҳасида, менежмент ёки тадбиркорлик соҳасига кўзланган натижаларга эришиш имкониятларини ошира олади. Мана шундай омиллар туфайли иқтисодиёт тараққиётида кескин кўтарилишлар келиб чиқади. Бу нарса хусусан бозор иқтисодиёти энди қарор топаётган пайтда жуда фойдалидир. Шарқдаги деярли барча мамлакатларда, жумладан, иқтисодиётда ва бизнесда етакчи ўринлардан бирини эгаллаб турган Ўзбекистон Республикасида юқоридаги ҳақиқатни билишга интилиш жуда катта.

Бошқариш назарияси ва амалиёти ҳисобланган менежментнинг келиб чиқиш тарихига назар солсак, кўп олимлар бу ҳодисанинг пайдо бўлганига кўп бўлгани йўқ деб ҳисоблашади. Аммо, айрим тарихий манбаларнинг гувоҳлик беришича, Шарқда бошқариш маҳоратига жуда қадим замонларда ҳам катта эътибор берилган.

Яна биз Ғарб олимларига қулоқ тутсак, менежмент тарихи 100-150 йилга бориб тақалади. Ҳозирги замон америка олими, менежмент бўйича бир неча асарлар ёзган Питер Друкер ўзининг "Янги реаллик" номли асарида шундай ёзади: "1850 йилларда Карл Маркс ўзининг "Капитал" номли асарини ёзишига киришганда, менежмент деган тушунча йўқ эди. Демак, менежерлар бошқарадиган корхоналар ҳам йўқ эди. Энг йирик

Samisi

қайта ишлаш корхонаси пахта йигирувчи фабрикаси мавжуд эди. Манчестердаги бу фабрикада уч юзга якин ишчи ишларди. Бу фабрика Маркснинг дўсти ва сафдоши Фридрих Энгельсга қарашли эди. Ўз вақтида энг кўп даромад келтирадиган бу фабрикада менежерлар йўқ эди, фақат ёлланма ишчилардан танлаб олинган маъсулиятли одамлар ишчилар ўртасида тартиб-интизомини кузатиб боришарди.

Питер Друкер фикрлари шуни тасдиқлайдики, Ғарбий Европада менежерлик ҳатто 150 йил олдин ҳам аниқ кўзга ташланмас эди.

Аммо Шарқ мамлакатларида менежмент ва тадбиркорликнинг тарихи жуда қадимга бориб тақалади. Бу ҳақда қадим замонларда яратилган эртаклар ва халқ оғзаки ижоди намуналарида нақл этилди. Ана шундай эртакларнинг бирининг мазмуни билан танишиб чиқайлик. Бу эртакнинг мазмуни худди шу менежерлик ва тадбиркорликка бағишлангандек.

Бир йирик савдогарда учта ёлланма ишчи ишларди. Улар уччаласи бир хилда меҳнат қилишар, бирга чиқиб, бирга қайтишар, аммо улар ҳар хил ҳажмда маош олишарди. Савдогар Аҳмадга 400 танга, Ҳусанга 150 танга; Абдужабборга 100 танга бераради. Ҳусан ва Абдужаббор бундан норози бўлиб юришиб, бир куни иккаласи маслаҳат қилишади ва ўз ҳақларини талаб қилишмоқчи бўлишади. Уларнинг гапларини эшитиб қолган савдогар бир тадбир ишлатиб, уларга тўғри ҳақ тўлаётганини исботламоқчи бўлади.

Дарҳақиқат, ташқаридан қараганда бу адолатсизлик, аммо унинг ички сабаблари бўлиши керак. Буни Ҳусан ва Абдужабборлар тушунишмайди. Буни қуруқ гап билан ҳам тушунтириб бўлмайди. Буни амалда исботлаб кўрсатиш керак.

Кунлардан бир кун улар ўз товарларини сотиш учун йўлга тушди. Йўлда узокдан келаётган карвонга кўзлари тушади. Улар ҳам товар олиб келаётгани аниқ. Хўжайин Абдужабборга: "отга мин-да, бориб, уларнинг кимлигини билиб кел" дейди. Абдужаббор отга миниб, карвон олдига бориб уларнинг кимлигини билиб қайтади. Ундан сўнг Ҳусанни жўнатди.Агар Абдужаббор бу карвон Мисрдан Хитойга товар олиб бораётган карвон экан" деган фикр билан чегараланган бўлса ва бунга 2 соат сарфланган бўлса, Ҳусан карвонда 25 туя борлиги ва бир неча отлиқ, ҳаммаси бўлиб 54 та одам товар олиб кетаётганини аниқлаб келди.

Энди хўжайин Аҳмадни юборди. У тўрт соатдан сўнг келиб, шундай дейди: "Мен уларнинг энг харидоргир молларини сотиб олдим, ўрнига ўзимизнинг молларимизни берадиган бўлдим. Натижада, хўжайин, сиз 2 миллион танга фойда қиладиган бўлдингиз. Бундан хурсанд бўлиб кетган хўжайин ўзининг барча

одамларини йиғиб зиёфат беради, савдо қилишнинг сир-асрорлари ҳақида қизғин суҳбатлашди. Шунда хўжайин ўз ишчиларига юқоридаги жумбоқнинг сирини тушунтириб берди: "Абдужабборни юбордим, у карвоннинг қаёқдан қаёққа бораётганини билиб келди, холос. Хусан эса ундан кўра кўпроқ нарсани билиб келди, аммо Аҳмад менга 2 миллион танга фойда олиб келди. Шунинг учун ҳам мен унга 400 тангадан ҳақ тўлайман. Тадбиркорлиги учун унинг маоши юқори".

Бу доно ривоятда хўжайин - савдогар ва унинг хизматчиси Аҳмадлар орқали Шарқда чинакам тадбиркорлар яшаганн кўрсатиб ўтилади. Шарқ тадбиркорларининг ўзларига хос усуллари, воситалари бўлган, муҳими - улар ақл-идрок ишлатиб, катта муваффақиятларга эришганлар.

"МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ" КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШ БЎЙИЧА МАЪРУЗА КОНСПЕКТИ.

БИРИНЧИ ҚИСМ.

ТАШКИЛОТНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМЛАРИ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ.

1. Машғулот.
ТАШКИЛОТЛАР, МЕНЕЖЕРЛАР ВА САМАРАЛИ БОШҚАРИШ.

Менежмент тушунчаси ҳар бир ривожланган маълумотли одам учун мураккаб ҳодиса эмас. Менежмент тушунчасини соддалаштирадиган бўлсак, маълум усуллар ва ҳаракатлар воситаси билан кўзланган мақсадга эришиш. Менежмент бошқарув маъносини англатиб, турли-туман ташкилотларда, турли-туман вазиятларда амалга ошириладиган фаолият, одамларни бошқариш фаолиятидир.

Менежмент бошқарув ҳақидаги умумлашган назарий тушунча бўлиб, менежерлар уни амалга оширувчилардир. Демак, менежмент ва менежерлар бир жараённинг икки томони, бири илмий томони, иккинчиси - амалий томони. Менежмент асосларини ўрганиш тингловчиларга амалий дастур беради, энди фаолиятни бошлаётганлар учун жуда ҳам муҳим.

Кўпинча "Қандай қилиб менежер бўлиш мумкин", деган савол туғилиши табиий. Бунга оддийроқ қилиб, бошқарувчи мансабига

кўтарилиш керак, раҳбар бўлиш керак" дейиш мумкин. Аммо бунинг ўзи етарли эмас. Энг аввало менежментнинг энг муҳим қоида ва талабларини ўрганиш зарур. Етти ўлчаб бир кесиш, ўз ҳатти-ҳаракатини тартибга солиб олиш зарур. Шу нарса оддий ҳақиқатни, ўз ишини яхши биладиган, мураккаб вазиятларда ҳам ўз мақсадига эришиш учун қатъий ҳаракат қиладиган раҳбар катта муваффақиятларга эришиши мумкин.

Биз ҳозир ўрганаётган "менежмент асослари" курси бу янги фаннинг энг муҳим асосларини, амалий фаолият учун энг зарур билимларини тушунтириб беради.

Бизнинг ҳозирги биринчи дарсимиз бутун менежмент асосларининг илк манбааси, пойдевори ҳисобланади. Биз уни шартли равишда ташкилотнинг таркибий қисмлари ва бошқариш жараёни деб атадик. Менежмент асосларидан бериладиган энг муҳим назарий тушунчаларни биз уч гуруҳга ажратдик, яъни, ташкилот, менежерлар ва самарали бошқариш.

Кун тартибида қуйидаги масалаларни қараб чиқишимиз керак.

"Ташкилот" деганда нимани тушунамиз ва унинг қанақа шакллари мавжуд?

Меҳнат тақсимоти турлари.

"Бошқариш" деганда нимани тушунамиз?

"Қуйи, ўрта ва юқори бўғин раҳбарларининг вазифалари нималардан иборат?

Тадбиркор, ташаббускор менежерларнинг роли нимада?

Кўриниб турибдики, юқоридаги масалалар ҳар бир ташкилотнинг энг асосий томонлари бошқариш жараёнининг асосини ташкил этади. Бошқа барча мураккаб муаммоларнинг пайдо бўлиши ва ҳал қилиниши асосан юқоридаги масалаларнинг нечоғли тўғри ҳал этилишига боғлиқ. Бу мураккаб масалаларни кейинги машғулотларимизда қараб чиқамиз.

Ташкилотни бошқариш энг қийин, шу билан бирга энг зарур фаолиятдир. Буни айрим ёдлаб олинган кўникмалар билан эплаб бўлмайди. Амалий ҳаётда бунга мисоллар кўп.

Ички ва ташқи омиллар билан боғлиқ жуда кўп ҳодисалар, воқеалар рўй бериб туради, улар ташкилот фаолиятига бевосита таъсир қилаверади. Раҳбар бу воқеаларнинг сабабини олдиндан билиши ва шунга яраша чора-тадбир белгилаши зарур. Шунинг учун ҳар бир раҳбар менежмент асосларини яхши билиши керак. Ишлаб чиқаришни муваффақиятли бошқаришнинг жуда кўп сир-асрорлари,қонун-қоидалари бор, раҳбар уларни яхши билиши ва амалда қўллай билиши, Менежмент асосларига оид назарий билимлар билан қуролланиши керак.

Тушунчалар талқини хусусида батафсилроқ тўхтайлик.

Хўш, "ташкилот" деганда нимани тушунамиз?

Ташкилот бир гуруҳ одамлар фаолиятининг умумий мақсадларга эришиш йўлига йўналтирилишидир, бошқачароқ айтганда, қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бир гуруҳ одамлар фаолиятидир. Бу қисқа, аммо аниқ таъриф.

30-40 йилларда менежмент соҳасида машҳур бўлган Честер Бернард юқоридаги таърифини илк бор асослаган дейишади. У ташкилотни икки ёки ундан ортиқ одамлар фаолиятларни онгли равишда координация қилиш системаси деб таърифлайди. Ташкилотга уюшган бир гуруҳ одамлар фаолияти қуйидаги зарур талабларга жавоб бериши керак.

1.Бир мақсад йўлида ҳаракат қилаётган камида икки киши бўлиши;

2. Эришилиши зарур бўлган битта мақсаднинг мавжудлиги ва барча гуруҳ аъзолари ҳаракати шу мақсадга қаратилиши;

3. Кўзланган мақсадга эришиш, янада юқорироқ натижаларни қўлга киритиш учун одамларнинг онгли равишда уюшиши;

Юқоридаги талаблар ташкилотнинг катта кичиклигидан қатъий назар ҳаммасига тегишлидир. Яна бир бор айтиб ўтайлик, бир киши ташкилот ҳисобланмайди, камида икки ва ундан ортиқ киши бўлиши зарур.

Ташкилотлар олдида турган ва унинг аъзолари эришиш учун курашаётган мақсадларга келсак, улар турли-туман, одамларнинг ҳаёти сингари турли-туман қадриятларидан иборат. Одамларнинг эҳтиёжлари талаблари асосида шаклланадиган ташкилот мақсадлари ҳақида қуйидаги конкрет фикрларни айтиб ўтиши мумкин.

- Ўғитлар ишлаб чиқарувчи Фарғона Азот заводи ("Азот ИБ)нинг мақсади деҳқончиликда ерларнинг ҳосилдорлигини оширишга ёрдам берадиган ўғитларини ишлаб чиқаришдир.

- Американинг компьютерлар ва бошқа электрон маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланадиган "Эрпл Компьютер Продакс" фирмаси:)

- Тольяттидаги автозавод енгил автомобиллар ишлаб чиқаради;

- "Правда Востока" газета редакцияси информацион материалларни оператив тайёрлаш билан шуғулланади;

- Механизациялашган кўчма колонна объектларни куриш, асбоб ускуналарни монтаж қилиш ва ишга тушуриш билан банд бўлади.

Юқоридаги ташкилотлар ҳам умуман бошқа барча ташкилотларнинг ҳар қайсиси ўзининг аниқ мақсадига эга. Уларда ишлаётган одамларни ҳам худди шу мақсадлар бирлаштириб туради. Ташкилотдаги одамлар фаолияти битта мақсадни амалга

ошириш учун йўналтирилмаса ва бошқариб борилмаса ташкилот тарқаб кетади.

Ташкилотларнинг хиллари ҳақида қисқача тўхтайлик.

Юқорида биз биладиган фикрларга мос келадиган, яъни, одамлар фаолияти онгли равишда маълум мақсадни амалга оширишга қаратилган ва улар фаолияти бошқарилиб бориладиган ташкилотларни биз расмий ташкилотлар деб атаймиз.

Расмий ташкилотлар норасмий ташкилотлар ҳам мавжуд бўлади. Норасмий ташкилотлар ўз номига кўра битта катта раҳбар томонидан буйруқ асосида ташкил топмайди, улар одамларнинг ўзаро фикр алмашиш ва ҳамкорлик қилишга бўлган ички эҳтиёжлари туфайли пайдо бўлади. Норасмий ташкилотлар ҳам маълум мақсадни амалга ошириш истаги билан рўёбга келади. Улар ҳам одамларнинг онгли фаолиятини ўзида бирлаштиради.

Агар диққат қилсак, аксарият расмий ташкилот ичида бир неча норасмий ташкилотлар бўлади. Демак, норасмий ташкилотларнинг келиб чиқиши асосан расмий ташкилот заминида пайдо бўлади. Яъни, норасмий ташкилот расмий ташкилот одамларидан ташкил топади.

Масалан, коллективда бир гуруҳ ёки бир неча гуруҳ ёки бир неча гуруҳ ишлаб чиқариш рационализаторлари бўлса, улар доимий равишда ўзаро фикр алмашиш, ўзаро муносабатда бўладилар. Технологик жараёнларни такомиллаштириш масалаларини муҳокама қиладилар. Баъзан айрим ташаббускор одамлар маълум бир гуруҳга уюшиб, айрим долзарб масалаларни, чунончи, хом ашё ва материалларни қўшимча равишда етказиб бериш, маҳсулот реализациясини муваффақиятли уюштириш, хом-ашёни тежаш ва шунга ўхшаш бошқа масалаларни ҳал қилиш билан шуғулланиши мумкин. Ишлаб чиқаришдан бошқа қизиқишлар ҳам, масалан, овга чиқиш, спорт билан шуғулланишлар ҳам одамларни бирлаштириб юборади.

Норасмий ташкилотлар аниқ тайинланган раҳбарларига эга бўлмасаларда, аммо уларнинг етакчилари бўлади, ўзига хос ички тартиб - интизоми бўлади. Менежерлар ташкилотга раҳбарлик қилишаётганда, шу ташкилот ичида мавжуд бўлган норасмий ташкилотлар билан қизиқиши, уларнинг мақсадларини билиб олиши керак. Чунки улар ташкилот олдида турган мақсадларни амалга оширишга ёрдам бериши ёки унга тўсиқ бўлиши мумкин. Кейинги тадқиқотларимизда расмий ташкилотни шундай "ташкилот" деб, норасмий ташкилотларни "Норасмийлар" деб ишлатишни маъқул топдик.

МУРАККАБ ТАШКИЛОТЛАР

Реал ҳаётда биз мураккаб ташкилотларга дуч келиб турамиз. Ташкилот ҳақида гапирганда, ташкилотга таъриф берганда, доимо ташкилотдаги одамларни мақсад бирлаштириб туриши керак, деган фикрни айтамиз. Аммо аслида эса, ташкилотни бошқараётганда ўзаро боғланган бир неча мақсадларга дуч келасан. Мана шунақа пайтда ташкилот мураккаб ички таркибга эга бўлади.

Масалан, жамоа хўжалиги ёки йирик фермерлик хўжалигини олайлик. Бундай хўжаликларни бошқаришда асосий қишлоқ хўжалиги экинлари билан боғлиқ масалаларни, чорвачилик маҳсулотлари етиштириш,озуқа тайёрлаш, хўжаликда техника базасини яратиш, тупроқ ҳосилдорлигини ошириш чораларини кўриш, сув таъминоти, қурилиш, социал соҳани ривожлантириш ва шунга ўхшаб кўплаб муаммоларни ҳал қилишга тўғри келади. Бу масалалар ўзаро маҳкам боғланган, уларнинг бирини ҳал қилиб, иккинчисини четлаб ўтиб бўлмайди. Машҳур Канада компанияси "Мак - Дональде" - мустақил фаолият кўрсатадиган 7 мингдан ортиқ корхоналарни бирлаштиради. Беҳисоб тармоқлар бўйича турли-туман маҳсулотлар ишлаб чиқарилади. Цех ва магазин, қурилишларнинг ҳеч ким ҳисобига етолмайди, рекламаларни ташкил этиш маҳсулотларни сотиш, сотиб олиш, янги хил маҳсулот турларини ишлаб чиқаришга жорий этиш, маҳсулот сифатини назорат қилиб бориш, яна бошқа жараёнлар амалга оширилади. "Мак - Дональде"нинг ҳар бир корхонаси ўз мақсадига эга ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми, сифати, хизматлар, фойда ва бошқалар мустақил ҳал қилинади. Ҳар бир қўшимча бўғинлар ҳам ўз мақсадига эга. Масалан, арзон нархларда мол гўштини сотиб олиш. Ресторан режалаштирилган фойдага эришаркан, ўз мақсадини янада ошира боради. Сотиб олиш хизмати етарли миқдордаги бўлакчаларни керакли, ўтадиган нархларда сотувга чиқариш орқали ўз мақсадларини амалга оширади. Маркетинг хизмати эса харидорлар оқимини ривожлантириш орқали, технологлар самарали таом тайёрлаш йўлларини излаш орқали ўз вазифаларини адо этадилар.

Ҳозир бу компаниянинг корхоналари бир йилда миллиард дона гамбургерлар тайёрлайди, уларни арзонроқ нархларда сотади ва жуда катта фойда қилади. Шундай қилиб, аниқ мақсадга қаратилган ва оқилона ишлаб чиқилган раҳбарлик орқали бир-бири билан боғланган бир-бирига таъсир қилиб турувчи кўплаб мақсадлар амалга оширилади ва шу тариқа бу компаниянинг обрўси жаҳонда ортиб бормоқда.

Баъзан ташкилотга тўғри раҳбарлик қилолмаслик натижасида юқоридаги ҳолнинг тескариси келиб чиқади. Ўзаро маҳкам боғланган тармоқлар, корхоналарнинг ўзига хос томонларини инобатга олмаслик, ходимларнинг умумий мақсадни амалга ошириш йўлидаги интилишларини тартибга сололмаслик ва шунинг сингари бошқа нохуш воқеалар туфайли катта-катта корхоналар таназзулига учраб, тарқалиб кетади.

ТАШКИЛОТНИНГ УМУМИЙ ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

Биз юқорида мураккаб ташкилотларни кўз олдимизга келтирдик. Яна шуни алоҳида таъкидлаб ўтайликки, бу мураккаб ташкилотнинг барча бўғинларидаги одамлар маълум мажбуриятлар билан ўзаро боғланган ва умумий мақсадни амалга ошириш учун ҳаракат қилишларидан ташқари, бу мураккаб организмнинг ғалабаси, муваффақиятсизлигига маълум таъсир киладиган умумий сифатий белгиларга ҳам эга бўлади.

Булар жумладан, ресурслар ҳисобланади. Демак, ресурслар яшаб туриши мана шу ресурсларга боғлиқ. Ресурслардан ташқари, яъни, ташқи муҳит омили ҳам бор. Меҳнат тақсимоти ташкилот фаолияти таркибий тузилиши ва уни бошқариш информация даражаси ва бошқаларни кўрсатиш мумкин.

Ташкилотнинг ҳаётида муҳим роль ўйновчи бу тушунчаларни бир сўз билан "характеристика" деб атасак, мана шу омил ҳақида ҳозирча шу гаплар билан чегараланамиз. Чунки биз ҳозир ташкилотнинг энг муҳим томони уни бошқариш хусусида тўхтаймиз.

РЕСУРСЛАР

Умуман олиб қараганда, ҳар қандай ташкилотнинг асосий мақсади мавжуд ресурсларни қайта ишлаш ёки янги ҳолатга олиб келишдан иборат бўлади.

Ташкилотда ишга солинадиган ресурсларнинг турлари қуйидагилар:

- Барча ресурсларнинг энг асосийси инсон ресурслари;
- Капитал;
- Хом ашё материаллари.
- Технология. Ишлаб чиқариш тараққиётининг зарурий даражаси, фан ва илғор тажрибалар талаблари асосида технология ўсиб боради.

-Информация, ахборотлар ҳам ресурсларга киради. Ахборотларнинг ўз вақтида ишончли тарзда етказиб турилиши корхона фаолиятига кучли таъсир қилади.

Инсон ресурслари - булар мухандислар, ҳисобчилар - бошликлар, операторлар, дастурчилар, оддий ишчилар, малакали мутахассислардан иборат бўлади. Одатда, уларнинг хаммаси бир хил малакага ва мавкега эга бўлмайди. Менежерларнинг бутун хатти-харакатлари одамлар малакаларининг тўхтовсиз ошиб боришига каратилши керак. Чунки муваффакиятларнинг асосий сабаби хам шу билан боғликдир.

Ҳар қандай ташкилотнинг фаолияти - бу ресурсларни қайсидир бир сўнгги маҳсулотга айлантириш жараёни ҳисобланади. Материаллар ва ресурслар хамма корхона учун зарур, уларнинг ўрни ва роли деярли бир хил, аммо ҳар бир корхонанинг ўзига керакли материаллари ва ресурслари бўлади.

Масалан, пойафзал фабрикасининг хом ашёси - тери ва унинг ўрнини босадиган материаллар газлама, бўёк, клей, ип ва бошқалар ҳисобланади.

Компьютер ишлаб чиқарадиган ташкилотлар учун қора ва рангли металлар прокати, яримўтказгичлар, пластмасса, припой смола ва бошқалар жуда зарур.

Технология деганимизда корхона учун зарур бўлган жиҳозлар асбоб-ускуналар, йиғув линиялари, автоматлар, робот техника, бутун ишлаб чиқариш жараёнларининг техник ҳужжатлари.

Фирмалар, компаниялар, акциядорлик жамиятлари ва бошқа ташкилотлар, капитал сифатида нималардан фойдаланишади, деган савол туғилади. Улар деталлар ва бошқа материалларни сотиб олишаётганда, технологик жараёнларни такомиллаштириш учун янги йиғув линияларини қуриш учун ишчиларга иш ҳақи тўлашда, одамларни янада яхшироқ ишлашга рағбатлантириш учун акциядорлар ва банклардаги фойдалардан фойдаланишади. Ҳар корхонанинг ишлаб чиқараётган маҳсулотлари харидоргир бўлиши, рақобат бардош бўлиши ва энг муҳими сотишдан яхши фойда қолиши керак. Бутун ташкилотни қизиқтириб турган худди шу масаладир.

Ахборотларга хам катта эътибор берилади. Ахборотлар ташкилот фаолиятининг салмоқдор ресурсларидан бири ҳисобланади. Ахборотлар хом ашёга кетган харажатлар, дефектлар, конвейер линиядаги тўхтаб қолишлар, юкнинг жойлашган ўрни ва унинг етиб келиш муддати, тайёр маҳсулотларни реализация қилиш ҳақидаги ҳисоботлар, сотиш ва талаб бозори ҳақидаги мухолифлар ҳақидаги, қўлга тушган пуллар ҳақидаги ва шунга ўхшаш бошқа масалалар бўйича ахборотлар тўпланади.

Ахборот ресурслари умумлаштирилиб, қайта ишланиб фойдаланиб борилади. Агар тўпланган ахборотлар юқори савияда

бўлмаса, агар улар реал жараённи тўғри ифодалай олмаса, ташкилот фаолияти бехуда кетади, жуда бўлганда ҳам 50-фоиз натижага эришиш мумкин. Бу натижа бозор иқтисодиёти шароитига унчалик мос эмас.

Бозорни таҳлил этиш ҳақидаги ахборотлар йирик компаниялар, корпорацияларга айни шу топда қанақа маҳсулотларга талаб катта эканини оператив ҳал қилишга ёрдам берди.

Масалан, машҳур Япон автомобил корхоналари ахборотларга таяниб, қайси мамлакатда енгил автомобилларнинг қайси компановкаларига, кўриниши, рангига талаб катта эканлигини бехато аниқлайдилар.

Яқинда матбуотда "Мерседес - Бенц" компанияси истеъмолчиларнинг талаб ва имкониятларини ўрганиш асосида шундай хулосага келди. Қимматбаҳо ва эътиборли автомобиллар билан бирга кўпчиликнинг имкониятларига мос келувчи арзонроқ енгил автомобилларини ишлаб чиқариш мақсадга мувофиқдир. Масалан, Жанубий Корея автомобилсозлари ишлаб чиқараётган "Тико"га ўхшаш автомобилларга талаб катта. Шундай қилиш орқали заводларнинг қувватларини ошириш, катта фойда ортириш мумкин. Шуни эътиборга олиб, "Мерседес-Бенц"нинг бир қанча заводларида ишлаб чиқаришни реконструкция қилиш, линияларни қайта наладка қилиш бошланди.

Демак, юқоридагилардан шундай хулосага келиш мумкинки, раҳбарлар ахборотларга таяниб, бошқаришда энг муҳим нуқталарни аниқлай оладилар.

Раҳбарлар ишчилар билан бевосита мулоқотга киришиш, бажарилаётган ишларнинг сифатини ошириш чора-тадбирларини белгилаш имкониятига эга бўлади. Бу ҳам ахборотнинг ижобий таъсири ҳисобланади. Маълум бир вақт мобайнида реализация қилинган товарларни таҳлил қилиб, раҳбар компаниясидаги ишларнинг бориши ҳақидаги ахборотларга эга бўлади. Ахборотлар аниқ ва изчил бўлса, рўй бераётган ходисаларга таъсир қилиш имконияти ортади, айрим нохушликларнинг олди олинади.

Ахборотлар. маълумотларнинг муҳимлигини тан олиш ва улардан ўрни билан фойдаланиш натижасида ҳозирги замон йирик компаниялари жуда катта натижаларни қўлга киритмоқдалар. Маълумотлар демак, энг муҳим ресурслар ҳисобланади. Бунинг алоқа жараёнидаги роли ҳам бениҳоя каттадир.

Биз бу ҳақда батафсилроқ тўхтаб ўтмоқчимиз.

ТАШҚИ МУҲИТГА БОҒЛИҚЛИК

Ташкилотнинг энг муҳим характерли белгиларидан бири бу ташқи-муҳитга боғлиқдир.

Бу табиий бир ҳолдир.

Ҳеч бир ташкилот ташқи оламдан ажралган ҳолда мавжуд бўлолмайди.

Бу ўринда ташқи муҳит ташкилот фаолиятининг иқтисодий шарт-шароитларини, хом-ашё етказиб берувчилар, товарларни сотиб олувчилар, касаба уюшмалари, давлат актлари, қонунчилик, рақобатдаги ташкилотлар, жамиятда устиворлик қилувчи қадриятлар, ижтимоий қарашлар, техника ва технология ва бошқа кўплаб омиллар шу ташқи муҳит доирасига киради.

Биз юқорида санаб ўтган омиллар бир-бири билан ўзаро маҳкам боғланган ҳолда, уларнинг ҳар бири ташкилотнинг ички ҳаётига таъсир қилади. Демак, бу омиллар билан яъни, ташқи муҳит билан ўзаро алоқа, ўзаро муносабатга жиддий эътибор бериш керак бўлади.

Хом ашё ресурсларини сотиб олиш,ташқи муҳит билан ўзаро муносабатларнинг аниқ мисолидир. Собиқ иттифоқ кулагандан сўнг олдинги иқтисодий алоқалар узилиб қолди, пул ҳаракати секинлашди, бу ҳолат хом-ашёнинг ўз вақтида етиб келишига халақит берди. Бартер ишлари бўлиб турди,аммо у бутун реализация жараёнини ҳал қилмасди. Қишлоқ хўжалигида дала ишларини ўз вақтида олиб бориш хавф остида қолди. Машина-трактор парклари янгиланмади, эҳтиёт қисмларини сотиб олиш амри маҳол бўлиб қолди.

Ўзбекистон ҳукумати техника ва эҳтиёт қисмларини ўз вақтида таъминлаш мақсадида кескин чоралар кўрди. Биргина Фарғона вилояти хўжаликларида бу эҳтиёжлар учун 15 минг тонна пахта толаси етказиб берди. Мана шу чоралар туфайли қишлоқ хўжалиги керакли техника ва эҳтиёт қисмларга эга бўлиб қаддини ростлай бошлади.

Ёки бошқа бир мисол олайлик. Техника ҳужжатларини сотиб олиш ва уларни жорий этиш автоматлаштирилган технология соҳасида корхоналарнинг рақобатбардошлигини оширади. Аммо бу янги технологияни ишга солиш учун ташкилотга юқори малакали мутахассислар ва ишчилар керак. Бундай кадрларга эга бўлиш учун эса иш ҳақини жиддий ошириш талаб этилади.

Ташкилотга ишчилар ёлланганда мавжуд қонунларга асосланиш зарур албатта. Ишга олиш ҳам, ишдан бўшатиш ҳам, меҳнат қонунлари асосида амалга оширилади.

Агар бунга риоя этилмаса, ташкилот раҳбарининг буйруғи суд орқали ёки прокурор санацияси орқали бекор қилиниши мумкин.

Аксарият раҳбарларнинг таъкидлашича, борган сари ташқи муҳит роли ошиб боряпти, кўплаб омиллар билан ҳисоблашишга тўғри келмоқда. Айрим ташқи омиллар баъзан ташкилот йўлига

ўтиб бўлмас ғов бўлиб тушмоқда. Бу мураккаб вазиятда раҳбардан катта маҳорат ва тажриба талаб этилади.Албатта раҳбар мавжуд қонунларга риоя қилган ҳолда ташаббус кўрсатиши ва қийинчиликларни бартараф этиши зарур.

ГОРИЗОНТАЛ МЕҲНАТ ТАҚСИМОТИ

Меҳнат тақсимоти ташкилотнинг энг муҳим ва кўриниб турган характерли белгисидир.

Агар икки киши битта мақсадни амалга ошириш учун меҳнат қилишса демак, уларнинг ҳар бири бу умумий мақсаднинг маълум бир томонини бажаради.

Масалан, икки киши қайиқда қирғоқдан оролгача сузиб ўтиши зарур бўлса, бу оралиқ 10 километрни ташкил этса, бири рулда бўлса, иккинчиси елканни бошқариб боради.

Ёки бошқа бир мисол олайлик. Иккита қурилишдаги ишчига деворни тиклаш ишлари топширилган, деб фараз қилайлик. Умумий тайёргарликни кўргандан сўнг, улар вазифани қуйидагича тақсимлашди. Бири раствор ва ғиштни узатиб турди, иккинчиси ғиштни териб чиқди. Икки киши бир ишни бир тарзда бажаргандан кўра, икки киши бир ишнинг икки қисмини алоҳида-алоҳида бажаргани маъқул ва унумлироқ.

"Барча ишни қисм-қисмларга бўлиб бажаришни горизонтал меҳнат тақсимоти" дейишди.

Катта ҳажмдаги ишлардаги кўплаб вазифаларни алоҳида операциялар орқали бажариш ташкилотда ишлаб чиқариш унумдорлигини оширади. Одамларнинг бажараётган ишларининг бир-бирига боғлиқлиги уларда масъулият ҳиссини кучайтиради. Ғишт терувчи суст ишласа ғишт узатувчи ва лой етказиб берувчининг эътирозига сабаб бўлади ёки аксинча, ғишт терувчи бақириб беради.

Йирик машинасозлик заводларида меҳнат тақсимоти ҳар бир деталга механик ишлов бериш алоҳида операциялар тарзда олиб борилади. Натижада маҳсулот ишлаб чиқариш кўпаяди. "Мак Дональде"га ўхшаш йирик компанияларда овқат тайёрлаш ва етказиб беришни 12 та ишчи ўртасида тўғри тақсимланиши натижасида оддий ишхоналарда икки официат ва икки ошпаз тайёрлаган таомларга нисбатан юзлаб марта кўп хўрандаларни таъминлаш мумкин.

Кичик ташкилотларда горизонтал меҳнат тақсимотига баъзан эътибор берилмайди. Ўртача рестораннинг эгаси шу рестораннинг бошқарувчиси ҳам ҳисобланади, у бир пайтнинг ўзида бошқа ходимлари бажараётган ишларни ҳам қилаверади - овқат ҳам

тайёрлайди, хизмат ҳам кўрсатади. Аммо мураккаб ташкилотларда горизонтал меҳнат тақсимоти албатта бўлиши керак. Бу ҳол ташкилотнинг таркибий тузилмалари ва улар ўртасидаги меҳнат тақсимотидан кўринади.

Ишлаб чиқариш корхонасида мавжуд бўладиган меҳнат тақсимотининг классик намунаси тарзида ишлаб чиқариш, маркетинг ва молия ўртасидаги алоқадорликни кўрсатиш мумкин. Корхона фаолияти мана шулар орқали амалга оширилади.

Шунинг учун ҳам раҳбар мана шу учта тармоқ ўртасидаги ўзаро таъсир алоқага алоҳида эътибор бериши ва барча кучни ягона мақсадни амалга оширишга қаратиши керак.

ТАРМОҚЛАР

Мураккаб ташкилотларда аниқ горизонтал меҳнат тақсимоти маълум ўзига хос вазифаларни бажаришга қаратилган ва маълум ўзига хос мақсадларга эришиш учун курашадиган тармоқларни ташкил этиш орқали амалга оширилади. Бунақа тармоқларни кўпинча бўлимлар ёки хизмат кўрсатиш соҳалари деб аташади.

Масалан, тўқимачилик ва ипак саноати корхоналарида ишлаб чиқариш билан ёнма-ён цехлар, участкалар, бўлимлар ва бошқаларни ташкил этади. Ҳал қилиниши керак бўлган барча вазифалар йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларининг асосий мақсадларига бўйсиндирилган бўлади. (Жумладан, акциядорлик жамиятларида ҳам). Йирик автокорхоналар ўз составида автокорхоналар, таъмирлаш устахоналари ёки цехлари, таъминот хизмати, қўшимча участкаларга эга бўлади.

Яқинда ташкил топган акциядорлик жамияти "Агромашсервис" кўплаб корхоналар, тармоқлар ва хизматлардан ташкил топган. Уларнинг барчаси ўзларига хос вазифаларни бажара бориб, умумий мақсадни амалга ошириш учун хизмат қилади. Демак, барча тармоқларда корхоналарда бажараётган турли-туман ишлар қишлоқ хўжалиги ташкилотларининг фермер ва деҳқон хўжаликларининг техникага, уни таъмирлашга, эксплуатация даврида қилинадиган хизматларга қаратилиши зарур, мана шу ягона мақсадни амалга оширишга хизмат қилади.

Бутун ташкилот сингари, барча унинг тармоқлари ҳақида фикр юритганимизда, биз, албатта, биринчи навбатда умумий мақсадни амалга оширишга ўз ҳиссасини қўшаётган одамлар фаолиятини кўз олдимизга келтирамиз.

Шундай қилиб, оддий ташкилотлар ҳам, мураккаб ташкилотлар ҳам ўзаро маҳкам боғланган тармоқлар, бўлимлардан ташкил топиб, аниқ мақсадларни кўзлаб ҳаракат қилади, бунда ўзидан-ўзи

пайдо бўлиб турадиган норасмий гуруҳлар, ташкилотларни ҳам эътиборга олаяпмиз. Бу ҳақда юқорида ҳам эслатиб ўтдик.

ВЕРТИКАЛ МЕҲНАТ ТАҚСИМОТИ

Ташкилот бир неча тармоқлар, бўлимлардан ташкил топаркан, демак бу бўлимлар, тармоқларнинг ўз вазифалари мавжуд экан, бундай ҳолатда шу бўлимлар, тармоқлар, фаолиятини координация қилиш, умуман ташкилотни бошқариб бориш зарурияти туғилади. Умуман бошқаришсиз ҳеч нарсага эришиб бўлмайди. Юқоридаги мисолларни эслайлик.

Қайиқда икки киши бўлиб, бири елканни бошқарса бири рулда ўтирса ўз-ўзидан қайиқ манзилга етиб олади, деб айтаолмаймиз. Гарчи иккала одамнинг ҳам ўзига хос вазифаси бўлиб, гарчи улар ўз вазифаларини аъло даражада бажарсаларда, аммо уларнинг биттаси бошқарувчилик ролини бажариши керак. У қайиқни омон-эсон манзилга бориш учун ўзида катта маъсулият сезиши, иккинчи киши эса унга қулоқ солиши зарур.

Ғишт теришда ҳам шу ҳолатни кузатиш мумкин. Умуман ташкилот йириклашган сайин уни бошқариш ҳам мураккаблашиб боради.

Биз ташкилотнинг ички структурасини ва фаолият бирлигини таҳлил қилсак, шунда меҳнат тақсимотининг икки хил шаклига дуч келамиз. Бири корхонанинг бир неча мустақил таркибий қисмларга бўлиниши - буни горизонтал меҳнат тақсимоти деймиз, бунда шу таркибий қисмлар фаолиятини координация қилиш, фаолиятларини мувофиқлаштириш ва уларни умумий мақсад сари бошқариб бориш бу вертикал меҳнат тақсимоти бўлиб ҳисобланади.

БОШҚАРИШНИНГ ЗАРУРЛИГИ

Бошқаришнинг асосини вертикал меҳнат тақсимоти ташкил этади. Барча тармоқлар, бўлимлар, участкалар, меҳнат даргоҳларининг фаолиятини ягона мақсад сари йўналтириш, шу билан бирга уларнинг ҳар қайсисига ўз мустақиллигини намойиш қилиш учун имконият бериш - булар бошқариш орқали амалга оширилади. Шундан келиб чиқиб, биз бошқариш ҳар бир ташкилот фаолиятининг энг муҳим томонидир, деб айта оламиз.

Масалан, бир неча мутахассисдан иборат ишлаб чиқариш бўлимида профил ва малака деярли бир хилда бўлганлиги учун бўлим бошлиғи ўз ходимлари фаолиятини координация қилиш орқали ишни аниқ ташкил эта олади. Бошлиқ ходимларнинг лаёқати ва имкониятларига қараб, улар ўртасида ишни

тақсимлайди ва охирги натижага эришиш режасини ишлаб чиқади. Ишга мана шу тартибда раҳбарлик қилинмаса бўлимда бошбошдоқлик вужудга келади, кутилган натижага эришиб бўлмайди.

Аммо кичикроқ ташкилотларда ходимларнинг озлиги туфайли раҳбарларнинг аниқ фаолиятини белгилаш қийин бўлиб қолади.

Масалан, кичикроқ бир дўкондаги барча ишларга икки ҳамкор жавобгар дейлик. Улардан бири бир ҳафта мобайнида товарларни сотиб олиш билан шуғулланар экан, у демак шу магазинни бошқариб бораяпти, иккинчи ҳафтада эса магазиндаги ҳамкор бажаради. Мана шу тариқа иккала ҳамкор навбатма-навбат дўконни бошқариб боришади. Бундай кичик ташкилотларда мен бошлиқман, деб қараб туриб бўлмайди.Ҳамкорлар савдони бошқариш билан бир қаторда бошқа ишларга ҳам қарашиб туришади. Товарларни териб чиқиш мумкин, пештоқ ёнида туриб савдо қилиш мумкин. Хуллас, нима зарур бўлиб турса, саники маникиси йўқ, ҳамма қатнашаверади.Шунинг учун бир ҳамкор иккинчи ҳамкорга хўжайин ёки бошқарувчи деб қарамайди. Бошқарув фаолияти аниқ кўриниб турмасада, аммо ишни координация қилиш мавжуд бўлади. Баъзан йирик ташкилотларда ҳам раҳбарлар раҳбарликдан ташқари ишлар билан ҳам шуғулланиб турадилар.

Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг бошлиғи кўп сонли ўз ходимларига раҳбарлик қилиш учун ўз вазифаларини бажариш билан бирга аксарият ҳолатда қайсидир дастурларни тайёрлаш учун техник ишларни амалга оширади, ҳужжатларни жой-жойига келтиради, айрим масалаларни ўз жойида қараб чиқиш ва ҳал қилиш учун жойлардаги объектларга боради, оддий ходимдар қиладиган ишларни ҳам бажаришга тўғри келади. Раҳбарман деб ўзини четга олиб туриб бўлмайди.

Ҳатто йирик компанияларда, акциядорлик жамиятларида юқори бўғин раҳбарлари, масалан, баъзан ўзлари мижозларга телефон қилишади, офис залига ёки савдо залига бориб, истеъмолчилар билан, ҳом-ашё етказиб берувчилар билан яқин алоқалар ўрнатишга ҳаракат қилишади. Раҳбарнинг бунақа жойларда бўлиши ва бевосита амалий ишлар билан шуғулланиши ходимларга жуда кучли ижобий таъсир қилади.

Лекин шуни ҳам таъкидлаш керакки, барча жиддий ва йирик компанияларда раҳбарлик ишлари тобора мураккаблашиб бормоқда, уни уддалаш ҳам ҳар кимнинг қўлидан келавермайди. Ташкилот йириклашиб борар экан, ходимлар, ишчилар қайси раҳбарга кўпроқ қулоқ солиш, қайси ишни энг олдин бажариш кераклигини тезда англай олмай ҳам қоладилар. Йирик

ташкилотларда қўйилган мақсадга эришиш ва яхши натижаларни қўлга киритиш учун энг аввало бошқариш ишларини бошқа ишлардан ажратиб олиш керак, яъни ҳар бир бўғин раҳбарининг бажарадиган иши аниқ ва мўлжалга қаратилган бўлиши зарур.

Барча йирик компанияларнинг тажрибаларини умумлаштирадиган бу уларда эришилаётган муваффақиятларнинг энг бош омили раҳбарликнинг изчил, илмий асосга қўйилгани ва раҳбарликнинг ўзига хос механизмлари топилгани, уни турли-туман тижорат, техника ва бошқа ишлардан ҳоли этилганидир.

Бошқарув бир ижод, санъат сифатида ўз назарияси ва амалиётига эга бўлган алоҳида фаолият тури эканлигини чуқур англаш шу тариқа ҳар ким ҳам раҳбар бўлолмаслигини тан олиш профессионал раҳбарлар тайёрлаш заруриятини келтириб чиқаради. Мана шу тариқа менежмент илми пайдо бўлди. Шу тариқа "менежерлар кимлар ва улар қанақа вазифаларни бажарадилар", деган масалани ечиш имконияти яратилди.

Мана шу юқорида баён қилган дастлабки мавзуимизни якунлар эканмиз, биз барча ишлаб чиқариш ва самарадорлик омиллари ичида энг муҳим омил бошқариш эканлигини яна бир бор қайд этиб ўтайлик.

Ташкилотлар ҳар хил бўлганидек, раҳбарлар ҳам ҳар хил бўлади. Инсоннинг билими, тажрибаси, малакаси, шахсий сифатлари раҳбарлик фаолиятида тўла акс этади. Бировни синамоқчи бўлсанг, раҳбарликка кўтариб кўр деган гап ҳам бор. Аммо, шунга қарамай раҳбарликнинг умумий тамойиллари ҳам анчагина. Қайси ташкилотга раҳбарлик қилишдан қатъий назар, ҳар бир раҳбар раҳбарликнинг умумий тамойилларига амал қилиши зарур.

РАҲБАРЛАР ФАОЛИЯТИДАГИ УМУМИЙ ОМИЛЛАР БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ МОҲИЯТИ

Раҳбарлар фаолиятининг энг умумий омилларини қараб чиқиш учун дастлаб бошқарув фаолиятининг моҳияти ҳақида, унинг мазмуни, ишчилар фаолиятидан фарқли томонлари ҳақида тўхтаймиз.

Ҳамма раҳбарлар фаолияти учун умумий муштарак томонлар бор, аммо уларни аниқ таърифлаб бериш анча қийин. Бу бошқарув фаолиятининг ўзига хос томонлари, амалиётда унинг намоён бўлиши билан боғлиқ.

Аксарият одамлар, шу жумладан, амалиётчи раҳбарларининг ўзлари ҳам цех бошлиғининг машаққатли меҳнати ишчилар

меҳнатидан кўп фарқ қилмайди, деб ўйлашади. Дарҳақиқат, цех бошлиғи ва ишчилар доимий ўзаро алоқада бўлишлари ва деярли бир хилда тақдирланишларини инобатга олганда юқоридаги фикр тўғри бўлиб чиқади.

Лекин масалага чуқурроқ ёндошсак, яъни, тадқиқотга таянсак, бошқарув фаолиятининг жуда жиддий ўзига хос томонлари борлиги маълум бўлади. Турли бўғин раҳбарлари фаолиятида жуда кўп умумий томонлар бўлади, бу нарса раҳбарлик фаолияти билан ходимлар, ишчилар фаолияти ўртасидаги фарқлар билан шартлангандир. Нью-Йорклик олим Минуберг 1993 йилда нашр этилган ўзининг "Бошқарув меҳнатининг табиати!" номли асарида юқори, олий раҳбарликнинг характерли белгиларини асосли ва ҳар томонлама ишлаб чиқаркан, шундай ёзади: "Жамиятда мавжуд ҳар- қандай иш ихтисослашиш ва концентрацияни талаб қилади. Масалан, дастгоҳчилар ўз дастгоҳларида қайсидир детални ишлашар экан ва уни ишлашни такомиллаштириб боришар экан, буни бир неча вақт такрорлашга мажбур бўлишади ёки муҳандислар дастурларни ишлаб чиқиш учун неча ойлар куч сарф этишади. Савдо ходимлари пештоқ ортида узоқ вақт бир хил иш билан, маҳсулот сотиш билан шуғулланишди. Аммо раҳбарлик бу тарздаги бир хиллик билан чегараланиб қололмайди. Раҳбарлик фаолиятида турли-туман ходимлар алмашиб келади, тезкорлик ва вақтида чора кўриш кўзга ташланиб туради".

Раҳбарлик фаолиятини тадқиқ этган яна бир олим Гестнинг таъкидлаб ўтишича, усталар бир кунда ўртача 583 турли-туман операцияларни бажарадилар. "Шуниси қизиқки - деб ёзади у - устани турли-туман, майда чуйда бажариладиган ишлари механиклар фаолиятидан тубдан фарқ қилади. Механиклар фаолияти бир тарзда, конвейернинг бир маромдаги ҳаракати билан изчил кечади: иш бажариш бир жараённи қамраб олади, бир мақсадга қаратилган бўлади".

Бундай мисолларни кўплаб келтириш мумкин. Бу мисоллар орқали биз бошқарув фаолиятининг ўзига хослигини таъкидлаб ўтмоқчимиз, холос.

РАҲБАРНИНГ РОЛИ

Менежер фаолиятини батафсил таҳлил этишар экан, тадқиқотчилар бошқарув фаолиятидаги яна бир умумий қонуниятни алоҳида таъкидлаб ўтишади. Бу раҳбарнинг роли масаласи, раҳбарлар фаолиятидаги муштарак томонлар.

Бу масалада Минуберг шундай ёзади: "Маълум ҳатти-ҳаракатлар йиғиндиси, мажмуи аниқ бир мансаб ёки аниқ бир ташкилот мазмунига мос бўлиб тушади".

Шундай бир ўхшатиш мумкин. Саҳнада роль ижро этаётган актёрлар қанчалик мустақил бўлишмасин, қанчалик ижодкорлик қилишмасин, бари-бир ўша пьесадаги мазмундан четга чиқиб кетолмайди. Худди шундай менежерлар ҳам қанчалик мустақиллик ва ижодкорлик қилишмасин, барибир ўзлари раҳбарлик қилаётган ташкилотнинг маълум таркибий тузилиши, ташкилот олдидаги вазифалардан четга чиқиб кетолмайди. Аксинча, уларнинг барча ҳаракатлари ташкилот фаолиятидан келиб чиқиши керак. Демак, актёр каби ҳар бир раҳбар фаолият мазмунига эмас, уни бажариш характерига таъсир қилиши керак.

Ҳар бир раҳбар ўз шахсий фазилатлари, тажрибаларидан келиб чиқиб, турли-туман ҳаракатлар қилади, чора-тадбирлар излайди, турли-туман воситалардан фойдаланди, аммо буларнинг ҳаммаси бошқарув фаолиятига бўйсундириши ва аниқ бир ташкилот олдида турган вазифаларни бажаришга қаратилиши зарур.

Генри Миниберг раҳбарлар фаолиятидаги мураккаб ва кўп қиррали жараёнларни таҳлил этаркан, у раҳбарлар турли пайтларда, турли даврларда бажаришлари лозим бўлган 10 та ишни характерлаб беради. Бу ўнта омил асосан учта катта категорияларда ифодаланади.

1. Шахслараро ҳатти-ҳаракат,
2. Маълумотлар аҳамияти,
3. Қарорлар қабул қилишдаги роли.

Юқоридаги раҳбарлик роллари баъзан бир-бирига боғланмаган бўлиши мумкин. Аммо бу бир қарашда, аслида улар қаттиқ ўзаро боғланган, уларнинг бирлигидан ягона раҳбарлик фаолияти таркиб топади.

Раҳбарга одамлар турли масалалар бўйича мурожаат этишади. Ишлаб чиқаришга доир масалалар билан бирга шахсий характерга эга бўлган масалалар ҳам бўлади.

Раҳбар одамлар билан ўзаро муносабатда, уларнинг муаммоларини ҳал қилишда маълумотларга мурожаат қилди, улардан фойдаланади. Айтмоқчимизки, ишлаб чиқариш масалалари ҳам, шахсий масалалар ҳам маълумотлар оқимидан четда бўлолмайди,раҳбар бу маълумотларни саралаб чиқади, улардан қачон, қай тарзда фойдаланишни белгилайди. Маълумотлар аниқ, изчил ва ҳақиқатни акс эттириши керак. Кўпинча бунга эришиш осон кечмайди.

Раҳбар, демак, маълумотларнинг энг кераклиларини, тўғриларини танлаб олиб, сўнг қарорлар қабул қилишга киришади. Ресурсларни тақсимлаш, низоларни бартараф этиш, ташкилот имкониятларини кенгайтириш, музокаралар олиб бориш орқали мана шу қарорларни қабул қилади.

Генри Минуберг характерлаб берган раҳбарликдаги ўнта омилни келтириб ўтамиз.

№№	Раҳбарнинг роли	Мазмуни	Характери
	I. Шахслараро роли.		
1.	Бош раҳбар	Ҳуқуқий ёки социал характерга эга бўлган маъсулиятни ижро этувчи маъмурият бошлиги.	Мансаб, мавқеидан келиб чиқадиган ҳатти-ҳаракат таклиф - ва кафолат.
2.	Етакчи	Ходимларни фаоллаштириш ва ишга жалб этиш, уларни саралаб олиш ва тайёрлаш учун жавобгарлик	Ходимларни ҳам қатнаштириш ҳисобидан барча бошқарув ишлари.
3.	Ўзаро боғловчи бўғин.	Ташқи алоқалар тармоқларини мувофиқлаштиради, ахборотлар етказиб бериш ва хизмат кўрсатиш соҳасини бошқариб боради.	Ўзаро ёзишмалар йиғилишларда қатнашиш,ташқи ташкилотлар ва шахслар билан иш олиб бориш.
4.	Маълумотларни қабул қилиб олиш.	Махсус ихтисосларга тегишли маълумотларни излаб топади ва улардан фойдаланади, уларни ташкилот мақсадларига бўйсундирди. Ташкилотга келиб турувчи ташқи ва ички маълумотларни умумлаштирувчи асосий марказ бўлиб хизмат қилади.	Барча почта хабарларини ишлаб чиқади, маълумотлар олиш учун алоқаларни амалга оширади, ҳар кунлик нашрлардан фойдаланади, хизмат сафарларида бўлади.
5.	Маълумотларни тарқатади	Ташқи манбалар ёки ходимлар ташкилот аъзоларидан келган	Маълумотлар йиғиш учун турли ташкилотларга юборлар юборади,

		маълумотларни тарқатади, ташкилотнинг обрўсини кўтаришга хизмат қиладиган бир қисм маълумотларни шархлайди ёки қайта ишлайди.	тобеларга маълумотларни етказиб бериш учун алоқалар ўрнатади. (обзорлар, суҳбатлар намуналардан кўргазмалар, технология билан танишув).
6.	Вакил.	Режалар, сиёсат, ҳаракат, ташкилотдаги ишлар натижаларига доир маълумотларни ташқи алоқалар учун тарқатади, шу соҳанинг эксперти сифатида ҳаракат қилади.	Мажлисларда қатнашиш, почта орқали мурожаат қилиш, оғзаки нутқлар, ташқи ташкилотлар ва шахсларга маълумот беришни қўшиб ҳисоблаганда.

II. Қарорлар қабул қилишдаги роли

7.	Тадбиркор.	Ташкилот ичидаги ва ташқарисидаги имкониятларни излаб топади, бўлажак ўзгаришларни такомиллаштириш, лойиҳаларини ишлаб чиқади ва жорий этади, айрим аниқ лойиҳаларни ишлаб чиқишни назорат қилади.	Стратегия, вазиятлар обзори, фаолиятни такомиллаштириш ва юксак натижаларга эришиш ўз-ўзига олувчи муҳокама қилувчи мажлисларда қатнашиш.
8.	Хатоларни тузатувчи.	Ташкилотда муҳим ва кутилмаган хатоликлар рўй бериши олдидан муҳим ўзгаришлар қилиш.	Стратегик ва жорий масалаларни (муаммолар ва тангликларни ҳам қўшиб муҳокама қилиш.
9.	Ресурсларни тақсимловчи.	Ташкилот ресурсларини тақсимлаш бўйича масъулият - бунда ташкилотда қабул қилинадиган барча муҳим қарорлар киради.	Графиклар, ваколатлар талабларини тузиб чиқиш, бюджетни тузиш, бажариш бўйича ишлар, тобелар ишларини дастурлаш.
10	Музокаралар олиб борувчи.	Барча жиддий ва муҳим музокараларда вакил бўлиш мажбурияти.	Музокаралар олиб бориш.

Юқоридагиларга асосланиб, йирик магазиннинг секция бошлиғининг бошқаришдаги роли қуйидагича бўлади:

Ҳар куни сотувчилар билан ўзаро алоқада бўлади. Сотувчилар, бўлим бошлиғи билан учрашиб, мижозларнинг талаблари ва эҳтиёжлари ҳақида маълумот берадилар, ўз масалаларини ҳал қилиш учун, муаммоларни ечиш учун маслаҳат оладилар.

Бўлим бошлиғи бўлимдаги ишларнинг аҳволи мижозларнинг фикрлари, товарлар, уларнинг сифати, нархи борасидаги мулоҳазалар ҳақида тўла маълумотга эга бўлади. Сотилган маҳсулотлар ҳақида тайёрланган ҳисоботлардан кўпроқ маълумотга эга бўлади.

Бўлим бошлиғи бу маълумотлар туфайли ўзига берилган ваколатлар доирасида муҳим қарорлар қабул қилади.

Бўлим бошлиғи магазин мудирига бориб, бу маълумотларнинг энг муҳимларини умумлаштириб, айтиб беради. Шу муҳим маълумотлар асосида бошлиқ муҳим қарорлар қабул қилади. Бошлиқларни юқорида қайд этилган ўнта роли бирликда, ташкилотнинг қанақалигидан қатъий назар менежер бажарадиган ишларнинг ҳажми ва мазмунини аниқлаб беради. Бу ролларнинг бири кўпроқ иккинчиси камроқ вақтни олади. Улар бир-бири билан узвий боғланган, бирини муҳим ҳисоблаб, иккинчисига камроқ эътибор бериш ярамайди.

Тадқиқотларда кўрсатилишича, бу муҳим омиллар менежерлар томонидан ҳаётга тадбиқ этилди.

БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯСИ БОШҚАРУВНИ АНИҚЛАШ

Албатта юқорида таҳлил этилган Минуберг назариясига чуқур диққат қилинса, раҳбар фаолиятининг энг асосий томонлари кўз олдимизга келади.

Аммо шуни таъкидлаш зарурки, кўплаб тадқиқотчилар ва ҳатто айрим амалиётчилар ҳам юқорида кўрсатилган характеристика балл, яъни, менежернинг асосий фаолият омиллари билан бир фикрда эмаслар. Бу албатта табиий бир ҳолдир. Ҳар бир назарий масаланинг тарафдорлари бўлиши билан бирга, унинг муҳолифлари ҳам бўлади. Раҳбар фаолиятининг ҳамма томонини қамраб оладиган ва ҳаммага маъқул бўладиган концепцияни топиш қийин. Раҳбарлар қанчалик турли-туман бўлсалар, уларнинг иш услублари ҳам шунчалик турли-тумандир. Шунинг учун фақат энг умумий конуниятлар ҳақидаги гап бўлиши мумкин, холос.

Энг муҳим масала шундаки, тадқиқотчилар ўртасида "раҳбарлик тушунчасини аниқроғи "Бошқарув" тушунчасининг моҳияти ҳақида

ҳам турли-туман қарашлар мавжуд. Бу ҳақда жуда содда таърифлар ҳам мавжуд. Масалан, бошқарув ҳар бир ташкилотда мавжуд бўладиган раҳбарлик, шу ташкилот олдида турган вазифаларни бажаришга қаратилган. Албатта вазифаларни бажариш учун ташкилотни бошқариш керак. Одамлар ўз вазифаларини бажараверадилар деб бепарво юраверсангиз, бирор бир муваффақиятга эриша олмайсиз. Чунки, бирор одам ўз вазифасини яхши бажариши иккинчиси бир одам унчалик яхши бажармаслиги, учинчи бир одам умуман ёмон бажариши мумкин. Бу ҳодисаларнинг сабабларини топиш ва уларни бартараф эта билиш керак.Сўнгра, ҳамма ходим ўз вазифасини сидқидилдан бажарган тақдирда ҳам ташкилотни бошқарув жуда зарур. Шулардан келиб чиқиб, бошқарувга шундай таъриф беришади:

Бошқариш - бу режалаштириш, ишни ташкиллаш, ишга жалб этиш, назорат этиш - буларнинг асосий мақсади юксак натижаларга эришишдан иборат.

Бошқаришнинг - бу режалаштириш, ишни ташкиллаш, ишга жалб этиш, назорат этиш - буларнинг асосий мақсади юксак натижаларга эришишдан иборат.

Бошқаришнинг бу хилдаги таърифини Мескон Альберт ва Хедоуриларнинг 1988 йили Нью-Йоркда нашр этилган "Менежмент асослари"да учратамиз. Айрим бошқа китобларда бошқаришнинг, масалан, Ж. Бигелнинг (АҚШ, Сиракузлик профессор) "Ишлаб чиқаришни бошқариш" китобида бошқариш функциялари санаб ва таърифлаб берилган. Жумладан, башорат қилиш, ҳисоб-китоб, талаб, запаслар даражаларини корректировка қилиш, асбобларнинг иш бажариш қуввати ва имкониятлари ҳақида қарорлар қабул қилиш ва бошқалар характерлаб берилган. Аммо бошқарувнинг ўзига аниқ таъриф берилмаган.

Питер Друкернинг "Янги соҳа" номли китобида қуйидаги таъриф тақдим этилган:

"Бошқариш - фаолиятнинг алоҳида тури бўлиб, тартибсиз оломонни самарали мақсадга йўналтирилган ишлаб чиқариш гуруҳига айлантириш демакдир".

Албатта, бу таърифда бошқаришнинг моҳиятини қисқа ва аниқ характерлаб беради.

Режалаштириш, ташкиллаш, асослаш ва назорат қилиш бошқаришнинг моҳиятини ташкил этаркан, бу жараёнларнинг ўзаро боғлиқлигини, яъни раҳбар фаолиятининг бир-бири билан маҳкам боғлангани ягона йўналишни таъкидлаб ўтиш керак.

БОШҚАРИШ ДАРАЖАСИ

Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, барча раҳбарларнинг ўзига хос маълум роли ва маълум вазифаси бўлади.

Аммо бундан бирор бир йирик корхонанинг раҳбари фақат битта иш билан банд бўлар экан, деган хулоса чиқмаслиги керак.

Йирик компаниялар раҳбарларининг иши ниҳоятда кўп ва мураккаб бўлади. Шунинг учун ҳам ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларига бир қисм вазифаларини бериш ва улар устидан назорат ўрнатиб туришдан бошқа иложи йўқ. Ҳамма вазифани битта раҳбарнинг ўзи бажара олмайди.

Раҳбарлик ишларини тақсимлашнинг горизонтал йўли мавжуд. Категория, бирлашма, фирма ичида турли тармоқларга конкрет раҳбарлар тайинлашни мана шу горизонтал меҳнат тақсимоти деб атаймиз. Масалан, молия бўлими бошлиғи, ишлаб чиқариш каби тармоқлар бўлиши мумкин. Мана шу горизонтал раҳбарлик йўлидир.

Горизонтал меҳнат тақсимоти сингари горизонтал бошқарув системасининг ҳам мақсади ягона - ташкилотда, корхонада меҳнат унумдорлигини ошириш, даромадни кўпайтиришдан иборат.

Энг юқори раҳбар ўзидан пастроқ раҳбарлар фаолиятини мувофиқлаштиради ва бошқариб боради. Ўрта бўғин раҳбарлари эса қуйи бўғин раҳбарлари фаолиятини мувофиқлаштиради ва бошқариб боради, шу тариқа раҳбарлик то оддий ишчиларгача етиб келади. Раҳбарлар фаолиятини мана шунақа вертикал тарзда тақсимлаб беришни биз бошқариш даражаси деб атаймиз.

Ҳар бир ташкилотда маълум бир раҳбарнинг бошқа раҳбарга нисбатан қайси даражада эканини аниқлаш қийин эмас. Худди шунга қараб, яъни, бошқариш даражасига қараб мансаблар белгиланган ва тақсимланган.

Мансабларга қараб белгиланган бошқарув даражасини қуйидагилардан ҳам билса бўлади.

- Армияда (унвонлар):
- Генерал.
- Полковник.
- Подполковник.
- Майор.
- Капитан.

Бизнесда (мансаб):

- Президент
- Меҳнат ресурслари бўйича вице-президент.
- Иш ҳақи ва меҳнатни рағбатлантириш бўйича вице-президент.
- Меҳнат ва иш ҳақи бўлими бошлиғи.

Айрим мансабларга кўра, АҚШ армиясида генерални оддий солдатдан ажратадиган (батальонда агар 1000 киши бўлса) 7 даражаси мавжуд экан.

Бошқарув даражалари қанча бўлиши керак? Бунинг бирор меъёри борми?

Бошқарув даражалари миқдорини характерлайдиган омиллардан бири, энг аввало, ташкилотнинг катта-кичиклигидир. Ташкилотни самарали бошқариш учун қанча бошқарув даражаси зарур бўлса, шунча жорий этилади.

Лекин шундай ҳам бўладики, энг илғор ташкилотларда унчалик кўп бўлмаган бошқарув даражалари орқали кўп нарсага эришилмоқда. Масалан "Мичукоси" каби жаҳонга машҳур энг йирик компанияларда оз сонли бошқарув бўғинлари орқали ҳам улкан зафарларга эришилмоқда.

Ёки бошқа мисол олайлик.Корхоналарда бошқарув тизимини тартибга солиб олиш орқали анчагина бошқарув бўғинларини қисқартириш имконияти туғилмоқда.

1995 йилнинг 11 февраль сонида "Рабочая трибуна" газетасида босилган материалга кўра, "Сухо Штурмовиклари" номли фирмада СУ - 25 штурмовик - самолётлар лойиҳалаштирилди, сўнг ишлаб чиқилди ва ниҳоят, реализация қилинди. Бу фирмада янада учув афзалликларига эга бўлган бошқа машиналарни ишлаб чиқариш ҳам ўзлаштирилмоқда, жаҳон бозорида фирманинг обрўси ошиб бормоқда.

Уч йил олдин серияли заводлар, конструкторлик бюролари, тармоқ институтларидан 47 корхона бирлашди. Штурмовиклар учун агрегат ва узелларни тайёрловчи ва ишлаб чиқарувчи бу корхоналар штурмовиклари" номли илмий-ишлаб чиқариш концернини ташкил этадилар. Концерннинг бош конструктори Владимир Петрович Бабак бу ҳақда шундай ёзади: Биз концерн составига кирган барча корхоналарнинг иши охирги маҳсулотга мўлжалланган бўлишига эришишга мўлжалланган ташкилий-иқтисодий структурони яратдик. Бу системага асосан самолётлар ишлаб чиқариш 30-40 фоиз арзонга тушмоқда. Координация маркази буюртмаларни қабул қилиб олади ва тезда барча заводлар ва корхоналарга буюртмалар бўйича шартномалар тузди рди, кўплаб раҳбарлик боскичлари барҳам топди.

Ташкилот ичидаги барча раҳбарларни, уларнинг миқдоридан қатъий назар учта катта гуруҳга шартли равишда ажратишни 1960 йили социолог Талкотт Парсонс томонидан таклиф этилган.

Биринчи гуруҳ - техника ходимлари. улар ташкилот фаолиятининг самарадорлигини таъминлашга хизмат қиладиган

кундалик операциялар ва хизматлар билан шуғулланишди. Демак, биринчи гуруҳ бевосита ишлаб чиқаришга яқин масъул одамлар.

Иккинчи гуруҳ - булар асосан ташкилот ичидаги раҳбарлар бўлиб, турли-туман фаолиятни мувофиқлаштиради, турли тармоқларда бажарилаётган ишларни текширади. Демак, бу гуруҳ ташкилотни ҳаракатга келтирувчи одамлардир.

Учинчи гуруҳ раҳбарлари асосан узоқ муддатли режаларни ишлаб чиқиш, келгуси мақсадларни аниқлаш, ташкилотнинг ташқи муҳитига мослашишини таъминлаш ишлари билан шуғулланишди. Бу гуруҳ раҳбарларни институт даражасидаги раҳбарлари дейишади, аниқроқ айтганда, юқори раҳбарлар ҳисобланади. Бу ўринда у давлатми, дин ёки бизнесми, ундан қатъий назар, ижтимоий вазифаларни бажараётган ташкилотлар ҳисобланади.

Мана шу юқорида қайд этилган уч категориядан келиб чиқиб, раҳбарларни яна уч тоифага ажратамиз:

- операцияларни бошқарувчи пастки бўғин раҳбарлари.
- Ўрта бўғин раҳбарлари (бошқарувчилари)
- Юқори бўғин раҳбарлари (бошқарувчилари)

Бизга жуда яхши таниш бўлган бу уч тоифа раҳбарларини бир тугунга бирлаштириб, уларни пирамида шаклида чизиб кўрсатамиз.

Институцион босқич - юқори бўғин бошқаруви.

Бошқарув босқичи - Ўрта бўғин бошқаруви.

Техникавий босқич - пастки бўғин бошқаруви.

Демак, юқорида бошқарувнинг пирамида шаклидаги кўринишида икки хил усул орқали бошқарув босқичларни кўрсатиб ўтяпмиз. Бошқарув юқорилашиб борган сайин тобора камайиб боради.

ҚУЙИ БЎҒИН РАҲБАРЛИГИ

Қуйи бўғин раҳбарлари бевосита иш жараёнида иштирок этиб, ишлаб чиқаришга раҳбарлик қиладилар ва ҳар кунлик операцияларни бажара борадилар. Шунинг учун ҳам уларнинг сони кўпчиликни ташкил этади.

Кичик раҳбарлар маҳсулот ишлаб чиқаришни назорат қиладилар, бажарилаётган ишлар ҳақида маълумотлар тайёрлайдилар.

Қуйи бўғин раҳбарлари хусусан ресурслардан оқилона фойдаланишда, жумладан, хом-ашё ва асбоб-ускуналар, дастгоҳларни ишлатишда жавобгар ҳисобланадилар.

Қуйи бўғин раҳбарлари жумласига турли тоифадаги усталар, смена усталари, сержантлар, бўлим бошлиқлари, катта ҳамшира ва бошқаларни киритиш мумкин.

Юқорида айтганимиздек, қуйи бўғин раҳбарлари сон жиҳатдан кўпчиликни ташкил қилади. Аксарият ҳолатда ўрта ва олий бўғин раҳбарлари шу қуйи бўғин раҳбарларидан ўсиб чиқишади.

Тадқиқотларда шу нарса кўрсатиб ўтиладики, қуйи бўғин раҳбарларининг ишлари кўп, вақтлари тиғиз бўлади, улар турли-туман ишларни бирини қўйиб иккинчисини олиб бажаришга ҳаракат қилишади.

Қуйи бўғин раҳбарларининг кўп вақти ўз ходимлари билан алоқалари, муносабатлари, мунозараларига сарф бўлади, ўрта бўғин раҳбарлари билан бир қадар муносабатда бўлишса, юқори раҳбарлар билан камдан-ками муносабатга киришади.

ЎРТА БЎҒИН РАҲБАРЛИГИ

Ўрта бўғин раҳбарлари қуйи бўғин раҳбарлари фаолиятини мувофиқлаштириб боради ва уларнинг иш жараёнларини назорат остига олади.

Ўрта бўғин раҳбарларининг миқдори, сони ташкилот характерига боғлиқ бўлади. Баъзан улар кам, баъзан кўп, ҳаддан зиёд кўп ҳам бўлади. Натижада, уларнинг ўзлари ҳам яна бир неча босқичларга бўлиниб кетиши ҳам мумкин. Масалан:

- Ўрта бўғин раҳбарларининг юқори даражаси.
- Ўрта бўғин раҳбарларининг пастки даражаси. Ўрта бўғин раҳбарлари жумласига қуйидагилар киради:
- Бўлим бошлиқлари;
- Олий ўқув юртида деканлар,
- Филиал директори ёки бошқарувчиси;
- Армияда лейтенантдан полковниккача,

Ташкилот характерига қараб ўрта бўғин раҳбарларининг фаолиятлари бири-биридан кескин фарқ қилиши мумкин.

Айрим ташкилотларда ўрта бўғин раҳбарларига жуда катта масъулиятлар юкланади, уларнинг мавқелари баъзан юқори раҳбарлар мавқеларига тенглашиб қолади. Шунинг учун ҳам айрим ўрта бўғин раҳбарлари йирик тармоқларни бошқаришлари мумкин.

Аммо, Ўрта бўғин раҳбарлари, асосан, юқори ва қуйи бўғин раҳбарлари ўртасидаги буфер вазифасини бажаради, яъни юқори раҳбарларни қуйи раҳбарлар билан боғлаб уларнинг фаолиятларини мувофиқлаштиради.

Ўрта бўғин раҳбарларининг асосий мажбуриятлари:

- Юқори раҳбарларнинг қарорлар қабул қилишлари учун маълумотлар йиғиб бориш (Иш кунининг бошланиши, иш ҳафтасининг бошланиши, ҳамманинг йиғилишиб, "беш минутлик" суҳбатлари, ишларни муҳокама қилишлари)

- Юқори раҳбарият томонидан қабул қилинган қарорларни қайта кўриб чиқиб, технологик қулай шаклга олиб келиб, сўнг уларни қуйи бўғин раҳбарига етказиш, уларнинг ижроси устидан назорат олиб бориш.

Юқори бўғин раҳбарларининг анча вақти ўрта бўғин раҳбарлари билан бўладиган ўзаро муомалага сарфланганидек, ўрта бўғин раҳбарларининг аксарият вақти қуйи бўғин раҳбарлари билан бўладиган ўзаро муомалага сарфланади.

Шуни таъкидлаб ўтиш керакки, чет элларда саксонинчи йилларда ўрта бўғин раҳбарлари социал гуруҳ ёки қатлам сифатида технологик ва иқтисодий тараққиёт таъсирига дуч келдилар. Хусусан, электроника прогресси улар учун маълум бир зарба бўлди. яъни демоқчиманки, шахсий компьютерлар ўрта бўғин раҳбарларининг бажарадиган бир қисм хизматларини ўзига қамраб олди. Юқори бўғин раҳбарлари ўз столлари устида қуйи бўғиндан оладиган маълумотларни компьютерлар орқали ола бошладилар.

Лекин, компьютерларнинг беқиёс ривожланишига қарамасдан, ўрта бўғин раҳбарларга эҳтиёж ҳозир ҳам катта бўлиб турибди.

ЮҚОРИ БЎҒИН РАҲБАРЛАРИ

Юқори бўғин раҳбарлари оз сонли раҳбарлар гуруҳини ташкил этади. Ҳатто энг йирик компанияларда ҳам юқори раҳбарлар бир неча кишини ташкил этади.

Юқори раҳбарлар деганимизда, қуйидаги типик мансаблар кўз олдимизга келади:

- Бизнесда - кенгаш раиси. Корпорациянинг президенти, вице-президенти.
- Армияда - генерал ва ундан юқорилар.
- Давлат арбоблари орасида - вазирлар.
- Ўқув юртларида - ректор ва бошқалар.

Ташкилот олдида турган мақсадларни ҳал қилиш учун муҳим қарорлар қабул қилувчи ва улар учун жавобгар бўлган кишилар юқори раҳбарлар дейилади.

Масалан, юқори бўғин раҳбарлари шароит, вазият, заруриятга қараб, рақобатда енгиб чиқиш учун кутилмаган қарорлар қабул қилишлари мумкин. Юқори раҳбарнинг бунақа қарорлари ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари учун мажбурий бўлиб қолади, хоҳлайдими, хоҳламайдими, улар уни бажаришга мажбур.

Кучли юқори раҳбарлар ўзлари раҳбарлик қилаётган компания ёки тармоқ ҳаётига катта таъсир кўрсатадилар, ўз шахсий сифатлари билан баланд мартаба ва обрўга эришадилар. Кўп

нарса уларнинг ишбилармонлиги, ақл-идрокига боғлиқ бўлади. Уларнинг меҳнати оғир, ўта масъулиятли, шунинг учун уларга тўланадиган ҳақ ҳам шунча юқори бўлади.

Лекин, шуниси ҳам борки, кўпинча бунақа юқори обрў ва мартабали раҳбарлар ўз иш соҳаларида ёлғизланиб қоладилар. Улар ўз мансабларини сақлаш учун кураш олиб борадилар. Ташкилот тақдирларини улар ўз тақдирлари деб биладилар.

Биз юқорида тилга олган тадқиқотчи Минуберг бу ҳақда тўхтаб, шундай ёзади:

"Катта корхонага раҳбарлик қилиш учун ўта сабр-бардошли бўлиш керак. Акс ҳолда иш еб ташлаши мумкин. Бир кун ичида қилинадиган ишлар ёки қилиниши зарур бўлган ишлар шунчалик кўп бўладики, уларни астойдил бажариш учун шу ҳаётнинг ичида умр ўтказиш керак. Ҳатто катта раҳбарлар ишдан кейин ҳам шу ишлар таъсирида яшайдилар. Муҳит ҳам шунга мослашиб қолган бўлади. Муҳит эса обрў-эътиборли одамга кучли таъсир қилади".

Катта раҳбарнинг ишларини қаердан бошланиб қаерда тугашини айтиб бериш қийин. Иш ишга уланиб кетаверади.

Масалан, ишчи ўз нормасини бажариб, ишини якунлайди. Комбайнчи берилган участкада буғдойни ўриб, янчиб беради ва шу тариқа берилган вазифани бажариб, якунлайди.

Аммо катта раҳбар ёки ташкилотчи корхонада ўз фаолиятимни муваффақиятли бажариб бўлдим, деб айта олмайди.

Ҳатто аксинча, бош раҳбар аксарият ҳолатда ўз ишидан тўла қониқиш ҳосил қилмайди. Чунки ташкилотда ҳамма нарса доимо ўзгаришда, хусусан, ташқи муҳитнинг таъсири турли пайтда турли хил бўлиб, сўнгги маҳсулотга бевосита таъсир қилади.

Олий раҳбар ҳамма вақт янги ғоялар, янги режалар билан яшайди, яна нимадир қилсам деб янги ишлар кетидан югуриб юради. Шунинг учун ҳам унинг баъзан иш ҳафтаси 60-80 соатга етади.

Тадқиқотчиларнинг гувоҳлик беришича олий раҳбарлар ўз вақтларини тахминан қуйидагича сарфлайдилар.

- режалаштирилган йиғилишлар, учрашувлар - 50%
- режалаштирилмаган учрашувлар - 10%
- қоғозбозлик - 22%
- телефонда гаплашиш - 6%

Албатта, юқоридаги рақамлар ҳар бир раҳбарда ҳар хил бўлиши мумкин. аммо барча раҳбарлар учун ягона бўлган нарса - бу катта миқдордаги иш ҳажми, катта руҳий - ахлоқий юк, ташкилот тақдири ҳақида доимо қайғуриш, чора излаш ва бошқалар. Умуман бошқариш ўзи энг муҳим омиллардир.

ТАДБИРКОРЛАР
МЕНЕЖЕР ВА ТАДБИРКОР

"Тадбиркор" деган тушунча мустақиллик йилларида одамларнинг тилидан тушмай қолди. Зотан мустақиллик тадбиркорликни рўёбга чиқарди ва ривожлантирди, тадбиркорлик эса ўз навбатида мустақилликни мустаҳкамламоқда.

Тадбиркорлик деганимизда янги корхона очибми ёки бирор бир янги ғояни ишлаб чиқибми, янги бир маҳсулот ёки хизмат турини жорий этибми, хуллас бирор бир янгилик яратиб уни амалга ошириш учун дадил ҳаракат қилувчи инсонни кўз олдимизга келтирамиз.

Тадбиркор деган тушунчани XVIII аср бошида яъни, тахминан 300 йил олдин француз иқтисодчиси Ришар Кантиллон томонидан фанга киритилган, дейишади.

Аммо бу тушунча шарқда жуда қадимдан маълум ва машҳур эди. Хусусан, Амир Темур бу тушунча моҳиятига жуда катта эътибор берар эди.

Албатта, менежер ва тадбиркор тушунчалари - бир-бирига яқин, аммо улар ўртасида маълум фарқ қилувчи маънолар ҳам бор.

Ҳар бир тадбиркордан яхши раҳбар чиқавермаслиги мумкин, мана шу фикрнинг ўзи кўп нарсани англатиб турибди.

Америка индустриясининг асосларини яратган XIX аср охири ва XX аср бошларида яшаган қуйидаги жасур тадбиркорларни бир эслатиб ўтайлик:

- Жон Рокфеллер - Нефть.
- Морган - пўлат ва банк ишлари.
- Эндрю Меллон - алюминий.
- Генри Форд - автомобилсозлик.

Ҳозирги пайтда АҚШда янги бизнес билан муваффақиятли шуғулланаётганлар ҳам ҳақиқий тадбиркорлар ҳисобланади. Гигант корпорациялар гуркираб турган бу мамлакатда тадбиркорлик ҳаракати иқтисодий ривожланишда ҳал қилувчилик рол ўйнамоқда.

Статистик маълумотларга кўра ҳозир АҚШда мавжуд 20 миллион корхонанинг (қишлоқ хўжалик корхоналарини қўшмаганда) 99,6 фоизи 500 кишига яқин одам бўлган кичик корхоналар ҳисобланади. Ялпи миллий маҳсулот етиштиришда уларнинг ҳиссаси 40 фоизини, иш билан банд бўлганларнинг ярмига тўғри келади.

Кўриниб турибдики, кичик бизнес тадбиркорлиги ривожига кенг йўл очиш ва катта имкониятлар яратиб бериш жуда зарур.

БОШҚАРУВЧИ ТАДБИРКОРЛАР

Деярли барча тадбиркорлар янги корхона ташкил этишда ва уни дастлабки йилларида бошқариб боришда фаол иштирок этганликлари учун бир ҳисобда уларни менежерлар деб аташимиз мумкин.

Аммо ҳаётий фактларга мурожаат қилсак, энг яхши тадбиркорлар ҳам (жасоратли; молиявий ишларни тушунадиган, қатъият билан ҳаракат қилувчи) корхонани тўғри бошариб боришда, хусусан, корхона йириклаша борган сайин анча қийинлашиб қолишмокда.

Айрим тадбиркорларда раҳбарлик, корхонани самарали бошқариш қобилияти бўлмайди, улар ташкилотда ишларни режалаштириш, ходимларни унумли ишлашга жалб этиш, ишини назорат қилишда маҳорат кўрсатиша олмайди.

Элеонора Шварц ўз тадқиқотида шундай хулосаларни баён қилади. "Бизнесдаги раҳбарликнинг муваффақиятли ташкил топиши (бизнес иерархияси) чинакам ташкилотчиликни намоён этади. Бунақа раҳбарлар ҳақиқий ҳаётий қарорлар қабул қила оладилар. Тадбиркорларда эса бу хусусиятларни аниқ учрата олмаймиз. Ҳақиқий бизнес раҳбарлари ҳокимликка эътибор билан қарашди. Аммо тадбиркор ўз характери ва яшаш услубига кўра бўйсунишини ёқтирмайди, эркин ҳаракат уларнинг асосий шиори. Теладан бўладиган буйруқларни бажаришни ёқтирмайди, шунинг учун ҳам улардан камдан-кам етук раҳбарлар чиқади.

Тадбиркорларга берилган бу таъриф буюк тадбиркорлардан буюк раҳбарлар чиқмаганини анча тўлиқ характерлаб беради.

Тадбиркор бошида катта куч-ғайрат сарфлаб корхона ташкил этади, сўнг уни катта умидлар билан ривожлантириб боришга интилади. Аммо кўпинча корхонага етарли раҳбарлик қилинмагани, уни тўғри йўлдан бошқариб борилмагани учун танназул рўй беради.Корхона синиб қолади ёки тарқалиб кетади. Амалий ҳаётда бунга мисоллар кўп.

Шунинг учун ҳам корхонага яхши раҳбарлик керак. Раҳбарликнинг ўз талаблари, ўз тамойиллари, ўз қонуниятлари бор. Чет эл фирмаларидан "Сирс"ни кўрсатиб ўтиш мумкин. Жулмус Розвивальд "Сирс"ни сотиб олгандан сўнг, уни ҳалокатдан қутқариб, ўз соҳасининг етакчи корхонасига айлантирди. Бу ҳам оқилона раҳбарлик натижасидир.

ТАДБИРКОРОНА БОШҚАРУВ

Кун сайин, соат сайин ўзгариб турувчи вазиятга мослаша олмаслик, ҳаётдаги янгиликларга ўз вақтида жавоб қайтара

олмаслик кўп корхоналарни халокатга олиб борм
Ўзгаришларни кутиб турмасдан, уларнинг олдини олиш энг
ахамиятга эга. Чунки ўзгаришлар тез, кутилмаганда рўй б
унга тез жавоб қайтарилмаса, бир кори-холга олиб келади.

Демак, раҳбарларда тадбиркорлик қобилияти бўлиши керак
зарур пайтда меъёрда зарур тадбир топа билиши керак.
Тадбиркор-менежер воқеаларни тўғри баҳолай олади ва тез
дадил ҳаракат қилиб, ўзгаришлар талабига мос чоралар кўра
олади.

Тадбиркорлик фаолиятлари, тадбиркор фазилатлари бошқарувнинг ҳар бир босқичида зарур бўлиб туради.

- Жиддий катта тадбиркорлик ҳаракати ташкилот тақдирида муҳим аҳамиятга эга бўлгани учун энг юқори раҳбарлик даражасида қарорлар қабул қилишга олиб келади.

- Бу қарорлар раҳбарлар билдирган, тақдим этилган маълумотларга асосланади. Ўрта бўғин раҳбарлари ташкилот учун муҳим бўлган янги ғоянинг моҳиятини яхши тушунишмаса, бу борада фаоллик кўрсатишмаса, корхонанинг илғорлик даражаси пасайиб кетади.

- Қуйи бўғин раҳбарлари ҳам ташкилотнинг тўхтамай ривожланиб бориши учун ўз ишларида тадбиркорликни намоён эта олишлари зарур. Усталар ўёки бу операцияларни бажаришда энг қулай усулларни ишлаб чиқишлари ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этишлари керак. Бу ҳам ўзига хос тадбиркорлик хисобланади.

Мана шу юқорида қайд этилган чора тадбирлар туфайли ташкилот омон қолади ва ривожланиш имкониятига эга бўлади, ташқи муҳит тазйиқига бардош бера олади.

Тадбиркор қобилияти ишга тушганда энг қийин масалаларни ечишга йўл очилади, жумладан, маҳсулотга бўлган талаб ўзгариб бекарорлашиб турганда, кам харажатсиз бошқа бир хом ашёни ишга тушуриш зарур бўлганда, асбоб-ускуналардан самарали фойдаланиш, технологияни такомиллаштириш, сифатни кўтариш, керак бўлганда тадбиркорлик кўл келди.

Юқоридаги ҳолатларни эътиборга олганда ҳар бир раҳбар тадбиркорликни қўллаб-қувватлаши, ишдаги самарадорликни ошириш йўлларини топиши, янгиликларни дадиллик билан жорий этиши ва шу сингари бошқа ташаббуслар билан чиқиши керак.

МУВАФФАҚИЯТЛАРНИ ТАЪМИНЛОВЧИ БОШҚАРУВ

Кўплаб раҳбарларнинг табиий хоҳиши, албатта, катта муваффақиятларга эришиш. Аммо муваффақият, деганда нимани

тушунамиз, деган саволни қўйсак, унга шу заҳоти жавоб қайтармаймиз. Айрим кишилар айтиши мумкинки, муваффақият деганда ташкилотнинг жаҳондаги обрўсининг ошиши, унинг йирик корхонага айланишини тушунамиз. Лекин бу асосий мезон бўлолмайди. Чунки, жаҳон миқёсида шон-шуҳрат топган кичик корхоналар ҳам бор.

Шунинг учун ҳам, қуйидаги хулосаларни биз бу ўринда келтириб ўтмоқчимиз.

1. Ташкилот ўз мақсадига эришса, буни муваффақият, деб атаса бўлади.

2. Муваффақият қозонган ташкилот хавф-хатардан омон чиқа олади.

3. Юксак самаралар ва натижалар қўлга киритилди, меҳнат унумдорлиги ошди.

Бу борадаги ишлар доимий бўлиши керак, акс ҳолда бугун қўлга киритилган муваффақият эртага қўлдан чиқиб кетавериши мумкин.

Юқоридаги омилларни яна батафсилроқ қараб чиқайлик.

Хавф-хатардан омон қолиш. Айрим ҳолатлардан бирор бир мақсад учун тузилган уюшма ўз мақсадига эришгандан сўнг тарқатиб юборилади.

Масалан, ҳукумат комиссияси ёки парламентдаги вақтинчалик комиссиялар. Улар ўзларига топширилган ишларнинг бажарилгани ҳақида маълумот берганларидан сўнг уларни тарқатиб юборишади.

Аммо, аксарият ҳолатда деярли ҳар қандай хавф-хатардан омон қолиш ва узоқ вақт ривожланиб боришдан иборат бўлди.

Энг катта мисол тариқасида Рим католик Церковини кўрсатдилар. Маълумки, Рим католик Маркази мана 2000 йилдан буён мавжуддир. Юз йиллаб яшаган бизнес ташкилотлари ҳам кўплаб топилади.

Масалан, "Франция виночилик корхонаси" фирмаси бир асрдан ортиқроқ даврдан буён яшаб келаётган бўлсада, ҳозир ҳам кучли бўлиб турибди.

Тадқиқотчиларнинг адолатли кўрсатишларича, ўз мақсадларини вазиятга қараб ўзгартириб борадиган ва давр талабидан келиб чиқиб, янгиликлар қиладиган корхоналар кучли бўлиб, кўпроқ яшовчанлик имкониятига эга бўлади. Масалан, "Ташсельмаш" ишлаб чиқариш бирлашмасида эллигинчи йилларнинг охирида, икки қаторли пахта териш машиналари ишлаб чиқарилар эди. Бу машиналар ҳозирги барча талабларга жавоб беради, деб айтолмас эдик. Аммо завод, мана, кейинги йигирма йил ичида 4 қаторли пахта териш машиналарини ишлаб чиқармоқда. Бу нарса

заводнинг оёққа туриб олишига, қийинчиликлардан омон-эсон чиқишига имкон берди.

НАТИЖАДОРЛИК ВА САМАРАДОРЛИК

Биз бу икки тушунчани кўп ишлатамиз. Иккаласи ҳам бир хил маънога эга эканидек туюлади, бизга. Дарҳақиқат уларнинг ўхшашлиги ташкилот учун ўта муҳим роль ўйнашидир. Лекин шу билан бирга улар ўртасида фарқлар ҳам бор. Албатта бу фарқлар маълум бир жараённинг турли томонлари, босқичидир, холос. Аслида ташкилот ҳаётининг умри боқийлиги, асосан мана шу икки амалда боғлиқ бўлади.

Тадқиқотчилар, жумладан Питер Друкер шундай ёзади:

Натижадорлик керакли нарсаларни яхши ишлаб чиқариш билан бевосита боғликдир.

Самарадорлик эса мана шу керакли корхоналарни яхши ишлаб чиқариш билан маълум манфаатдорликка эришишни кўзда тутади.

Демак, бошқачароқ, янада аниқроқ айтганда, корхонада энг керакли нарсаларни маълум тартиб билан ишлаб чиқариш маълум натижаларга олиб келади. Иккинчи томондан ҳар бир корхона худди шу керакли нарсаларни пастроқ таннарх билан, яъни арзонроқ ишлаб чиқаришга ҳаракат қилади. Бунда корхона маҳсулотига талаб кучаяди ва у рақобатда енгиб чиқади. Буни биз юқори самарадорлик, деб атаймиз.

Баъзи бир таржима қилинган ишлаб чиқаришни бошқаришга бағишланган дарсликларда қуйидаги таърифларга дуч келамиз.

- Натижадорлик ташкилот ўз мақсадларини амалга оширишда эришган ташқи самарадорлик.

- Самарадорлик иқтисодий тушунча бўлиб, ресурслардан оқилона фойдаланиш, ташкилот ичидаги жараёнларни ақлирасолик томон буриш кабиларни ифодалайди.

Юқорида омилларга оғишмай амал қилиб катта ютуқларни қўлга киритаётган "ЭППЛ" компанияси унчалик қиммат бўлмаган, аммо талаб катта бўлган шахсий компьютерларни ишлаб чиқариш билан катта даромад олмоқда.

Ҳамма гап нимани қандай ишлаб чиқаришда, юқоридаги компания энг керакли нарсани арзон нархда ишлаб чиқариш билан бирга компьютернинг юқори сифати ва чидамлилигига ҳам эришмоқда. Ишдаги натижадорлик ва самарадорлик шунга олиб келди.

УНУМДОРЛИК

Натижадорлик энг керакли нарса, керакли тартибда ишлаб чиқариш экан, аммо уни аниқ ўлчаб, аниқлаб олиш анча қийин ҳодиса.

Аммо самарадорликни ўлчаб, миқдорини аниқлаб олиш мумкин. Масалан, етиштирилаётган маҳсулот хизматининг ҳамда ишлатиладиган ресурсларнинг пул қимматини аниқлаш мумкин. Ташкилотнинг нисбий самарадорлиги - бу меҳнат унумдорлигида акс этади.

Шундай таъриф берилган:

Унумдорлик сарф - харажат билан охирги маҳсулот ўртасидаги кириш билан чиқиш ўртасидаги нисбатдир. Самарадорлик қанча юқори бўлса унумдорлик ҳам шунчалик юқори бўлади.

Масалан, бир дона тандир нони 2 сўм бўлса, энди шу бирликка нисбатан бир цехда ёпилган нонларнинг ҳар бири бир сўм бўлиб, иккинчи цехда ёпилган нонларнинг ҳар бири 1,5 сўм бўлганда, биринчи цех самаралироқ ҳисобланади. Демак, бирорта цех технологияни янгилаш эвазига бир кунда ёпиладиган нонлар миқдорини ошириб, таннархини камайтириб, реализацияни тезлаштириб юборса, демак, бу цехни биз юқори унумдорликка эришилган, деб ҳисоблаймиз.

Лекин, маҳсулот етиштиришнинг ҳажмини ошганига қарамай, унинг сифати пасайиб кетган бўлса, турли хил дефектлар учраса, шунга мос равишда унумдорлик ҳам пасайган бўлади. Маҳсулотнинг сифати паст бўлса, уни харидор олмайди, демак реализация пасаяди, натижада ортиқча харажатлар келиб чиқади. Шунинг учун ҳам тадқиқотчилар унумдорликнинг бош омили бу маҳсулотнинг юқори сифатга эга бўлишидир, деб кўрсатишади.

Меҳнат унумдорлиги ташкилотнинг бутун фаолиятини, фаолиятнинг барча боскичларини қамраб олади. Унумдорлик рақобатда енгиб чиқишнинг асосий омилидир.

Маҳсулотнинг ҳажми бир меъёрда қолганда ҳам, аммо унинг сифати юқори бўлса, реализациядан яхши даромад тушади. Яхши даромад дегани мускул ресурслар дегани, яхши дастгоҳлар яхши технология, яхши кадрлар, дегани. Буларнинг ҳаммаси меҳнат унумдорлигининг оширишини таъминлайди.

Меҳнат унумдорлиги паст корхонани омад тарк этади, у аста-секин таназзулга қараб кетади. Шунинг учун ташкилот раҳбарлари бутун чоралар билан меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қилишлари зарур.

Бир мисол келтирайлик. Яқин-яқингача АҚШ саноати энг юқори унумдорликка эга эди. Маҳсулот олиб киритилишига нисбатан маҳсулот олиб чиқиш - экспорт катта эди. Аммо эндиликда Япония

экспортер сифатида анча катта мавкега эга бўлиб олди. Саноат махсулотларини ишлаб чикаришда мехнат унумдорлигини анча юкори кўтариш туфайли Япония АКШдаги автомобил ва электроника бозорининг анча кисмини эгаллаб олди. Импортга нисбатан катта соликлар бўлишига карамай, Япония ўз мавкеини мохкам ушлаб турибди. Техника тараккиётининг жуда ўсиб боришига карамасдан АКШ ва Европада юкоридаги сабабларга кўра мехнат унумдорлиги анча пасайиб кетди.

1995 йили 10 февралда "Труд" газетасида Жахон иктисодиёти ва халкаро алокалар (Россия) институти томонидан дунёнинг бир катор мамлакатларидаги мехнат унумдорлиги даражаси кўрсаткичлари эълон килинган.

Шундай килиб, 100 доллар кийматга эга бўлган махсулотни ишлаб чикариш учун куйидагича харажатлар кайд этилди:

- АКШ - 93 долар.
- Япония - 89,5 доллар.
- Франция - 109 доллар.
- Германия - 110,5 доллар.
- Италия - 111,5 доллар.
- Англия - 111,5 доллар.
- Англия - 121,5 доллар.
- Ракамлар - 253 доллар.

Бу рақамлар хар давлат валютасининг харид кувватини хеч кандай кўшимчаларсиз, яъни, фойда ва бошкаларни хисобга олмаганда ифодалаб беради.

Юкоридаги институт томонидан тайёрланган кўрсаткичлар орасида яна бир мухим рақам;

- бу сафар бўлган ресурслар хажмини характерлайдиган мисоллар, хусусан, ёнилги, электроэнергия, материаллар, мехнат ресурслари, асосий фондлар хакидаги кўрсаткичлар жуда мухим урин тутади.

Демак, юкоридагилардан шундай хулосалар келиб чикади. Яъни, менежер куйидагиларни яхши билиши керак:

- мехнат унумдорлиги хакидаги максадлар канака бўлши керак.

Ташкилотда махсулот етиштиришда канака усуллардан фойдаланилади.

- Ишчиларни мехнат унумдорлигини оширишга кизиктириш учун канака рағбатлантиришлар амалга оширилади.

Ташкилотни бошкариш сиёсатида устивор йўналиш нималардан иборат бўлади. Сифатни ошириш ва истеъмолчиларни каноатлантиришга асосий эътибор бериладими ёки бу масала эътибордан четда коладими?

Менежмент асосларини ўрганишда меҳнат унумдорлигини ошириш масалаларга алоҳида эътибор берлади, бу табиий бир ҳолдир.

ҚАРОРЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШ ТАЖРИБАСИ

Ташкилот ҳаётидаги энг муҳим масала, бу қабул қилинган қарорларни амалга ошириш масаласидир. Раҳбарлар томонидан қабул қилинган қарорлар реал ҳаётий бўлиши ва улар коллектив томонидан амалга оширилиши зарур. Қарорлар анча ҳаққоний ва ҳаётий бўлганда ҳам аммо улар тўла амалга ошмай, ярим йўлда қолиб кетса - бундан корхонага катта зарар келади. Демак, самарадорлик ҳам, натижадорлик ҳам, унумдорлик ҳам, қарорларни тўла амалга оширишга боғлиқ.

Раҳбардан талаб қилинадиган бўлса қарорларда ифодаланган ғоя ва мақсадларга мос равишда чора-тадбир белгилашдир. Дарҳақиқат, ҳар бир ғоя ва мақсад ўзига яраша чора-тадбирни талаб қилади.Раҳбар мана шу ғоя ва мақсадни амалга ошириш учун ўзига мос чора-тадбир белгилар экан, бу ишга ишчилар ва ходимларни жалб этади. Одамлар меҳнати қанчалик тўғри белгиланса ва тўғри йўналтирилса, ўшанга яраша самара ва натижа ҳосил бўлади.

Раҳбар унумдорликни ошириш учун ўзига хос зарур воситаларни ишга сола билиши, бу ишни охиригача олиб бориши керак. Собитқадамлик, ҳисоб-китоб ишини охиригача олиб боришига қатъий интилиш худди шу меҳнат унумдорлигигача олиб келади.

Муваффақиятга эришиш учун асосан учта тамойилни кўрсатиб ўтадилар.

- Умумлаштириш:
- Вазиятни ҳисобга олиш:
- Интеграция йўлидан бориш:

Энди шу тамойилларни қараб чиқайлик.

Умумлаштириш. Ташкилотни бошқаришдаги ўзига хос қийинчиликлардан бири ташкилотнинг катталиги туфайли келиб чиқадиган мураккабликлардир. Йирик ташкилотнинг бутун ички ҳаётини ҳам, унинг ташқи муҳит билан ўзаро муносабатларини ҳам тезда ўзлаштириб олиб бўлмайди, менежерлар нима ишлар билан шуғулланишмоқда, улар ўз вазифаларини яхшилаб уддалашмоқдами - буни билиш қийин, аммо жуда зарур иш.

Шунинг учун ҳам барча йирик ташкилотларга хос бўлган аниқ тажрибаларга асосланган умумий тамойиллар умумлаштирилиб

раҳбарлик учун қабул қилинади ва фаолият давомида унга амал қилиб борилади.

Мана шу умумлаштириш натижасида йирик ташкилот фаолиятининг энг умумий зарурий муаммоларни танлаб олинади ва асосий эътибор шуларга қаратилади. Умумий масалаларни ҳал қилиш барча хусусий масалаларнинг ҳам ҳал бўлишига олиб келади. Яъни, умумий масалалар худди шу кўплаб хусусий масалаларнинг умумий якуни сифатида кўзга ташланади. Бу усул раҳбарлик фаолияти учун изчиллик ва барқарорликни таъминлайди.

ВАЗИЯТНИ ҲИСОБГА ОЛИШНИНГ АҲАМИЯТИ

Демак, биз барча йирик ташкилотларнинг умумий томонларини раҳбарлик учун қабул қилар эканмиз, биз бу ташкилотлар ўртасидаги фарқларга эътиборсиз қарай олмаймиз. Ташкилотлар ўртасидаги фарқларга эътибор бериш ва уларни аниқлаш орқали биз ўз ташкилотимизнинг ўзига хос томонларини аниқлашга эришамиз.

Бу ишларни амалга оширишда вазият омилини ҳисобга олиш талаб этилади. Бу омиллар асосан иккита:

- Ички ўзгаришлар:
- Ташки ўзгаришлар:

Ички ўзгаришлар ташкилотнинг ички ҳаётига оид бўлиб, асосан қуйидагилар орқали белгиланади.

- Ташкилотнинг мақсадлари.
- Ресурслар.
- Ташкилотнинг ҳажми.
- Горизонтал ва вертикал меҳнат тақсимоти.
- Одамлар.

Раҳбар ички ўзгаришлар қанчалик тўғри белгилаш ва қанчалик уларни тўғри бошқариб борса, ташкилотдаги натижалар ҳам, самаралар, унумдорлик ҳам шунчалик юқори бўлади.

Ташқи ўзгаришлар ҳам ташкилот фаолиятига бевосита таъсир қилади. Ташқи ўзгаришлар ҳақида гапирганда энг аввало қуйидагиларни инобатга олиш зарур.

- Рақобат.
- Техника ва технологияни етказиб берувчилар,
- Давлат тартиблари, қонунлар;
- Бошқа барча ташқи таъсир кучлари;

Юқорида биз санаб ўтган омиллар ташқарида рўй бергани учун раҳбарнинг хоҳиш-иродасига боғлиқ бўлмайди. Аммо раҳбар

албатта уларни ўрганиши, уларнинг таъсирини белгилаши ва шунга яраша чоралар кўриши керак.

ИНТЕГРАЦИЯНИНГ ЗАРУРЛИГИ

Ташкилотни бошқаришнинг яна бир ўзига хос қийин томони шундаки, юқорида айтганимиздек, раҳбар ички муаммоларни умумлаштириб, ташқи омиллардаги ўзгаришларни ҳисоб олиб чоралар белгилар экан, бунда ички ва ташқи омиллар бирикиб кетади ва борган сайин бир муаммо бошқа муаммони тугдираверади. Демак, раҳбар доимий ҳаракатда, доимий изланишда, доимий олға интилишда бўлиши керак. Акс ҳолда, маълум пайтда фойда берган воситалар кейинчалик ярамай қолиши мумкин.

Ташкилотни бошқариш муаммолари вазият компонентлари билан шунчалик бирикиб кетган бўладики, уларни алоҳида олиб қараб бўлмайди. Бошқарув элементларини ягона жараёнга бирлаштириб ва ягона мақсадга бўйсундиришни интеграция усули деб атаймиз.

Бошқарув жараёни кўп қиррали жараён бўлгани учун амалий ҳаётда унинг барча томонларини эътиборга олиш зарур. Бирини эътиборга олиб, иккинчисини эътиборга олмасангиз ёки бирини муҳим ҳисоблаб, иккинчисини номуҳим ҳисобласангиз, бошқарувнинг ягона жараёнига зарба етади, натижада ташкилот тўғри йўлдан ривожланиб бормайди.

Бунда қуйидагиларни эътиборга олиш зарур.

Амалиётда тайёр рецептлар йўқ. Раҳбарлик жараёнида ички ва ташқи омилларнинг бирлиги ва ўзаро таъсири яхши самара бериши учун раҳбар иложи борича келажакни аниқ кўра олиши керак. Тўғри, ҳозир яхши бўлиб турган усул вақт ўтиб ярамай қолиши мумкин, вазият кутилмаган янгиликларни келтириб чиқариши ҳам мумкин. Демак, раҳбар эришган натижаларга маҳлиё бўлиб қолмасдан, доимо изланишда бўлиши керак.

Сўнгра бу ўзгаришлар ва уларни эътиборга олиб кўрилган чора-тадбирлар ҳар бир ташкилот учун ҳар хил аҳамиятга эга бўлиши ҳам мумкин.

Айрим корхоналарда вазият талаби билан илмий-техника янгиликларини зудлик билан қўллаш керак бўлса, бошқа заводларда бирдан кескин чораларни кўриб бўлмайди. Маълум вақт кутишга тўғри келади.

Юқоридаги мулоҳазалардан шундай хулосага келиш мумкинки, бошқарув жараёнида вазиятга қараб қабул қилинадиган

қарорларнинг аксарияти ижобий хусусиятлари билан бирга салбий томонларга ҳам эга бўлади.

Қисқача айтганда, яхши раҳбарлик дегани зарурият бўлганда, ҳаёт талаб қилганда андак чекинишни ҳам, андак йўқотишни ҳам кўзда тутадиган раҳбарликдир.

Раҳбар муҳим қарорлар қабул қилаётганда вазият туфайли келиб чиқаётган ҳолатлар ҳам турли-туман бўлишини эътибордан соқит қилмаслиги керак. Хусусан, вазият ҳамма вақт ички зиддиятларга эга бўлган, турли-туман ижобий-салбий хусусиятларни ўзида яширин ифодалаб туради. Буларни кўра-билиш ва энг муҳими уларнинг фойда-зарарини тўғри аниқламоқ учун раҳбардан катта ақл-идрок, тафаккур, тажриба талаб этилади. Буларнинг ҳаммасини бир сўз билан бошқарув жараёнининг интеграцияси, деб атаймиз.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Расмий ташкилот қарор топиши учун камида икки киши бир мақсадни амалга ошириш учун бирлашиши ва бирга ишлаши зарур.

2. Корхонада одамлар материаллар, ресурсларни қайта ишлаб, умумий мақсадга бўйсундиради ва янги турли маҳсулотни ишлаб чиқаради.

3. Ташкилот ресурсларни қўлга киритиш ва ўз маҳсулотларини сотиш учун, истеъмолчиларга эга бўлиши учун ташқи муҳит билан алоқа боғлашга мажбур. Ташқи муҳит эса раҳбарнинг хоҳиш-иродасига боғлиқ бўлмаган ҳолда тез-тез ўзгариб тургани учун раҳбарликда ҳам шунга яраша мос чоралар кўриб туриш зарурияти келиб чиқади.

Раҳбарликда, бошқарувда ҳамма замонлар, ҳамма вазиятлар учун ягона бўлган қоидалар йўқ.

4. Барча ташкилотларда меҳнатнинг горизонтал тақсимлаш усули мавжуд, яъни, вазифаларга қараб меҳнат тақсимоти амалга оширилади. Йирик ташкилотларда бу хилдаги горизонтал меҳнат тақсимоти махсус бўлимлар ва тармоқлар тарзида амалга оширилади. Бу бўлим ва тармоқлар ўз навбатида янада кичик қисмларга бўлинади. Мана шу бўлимлар ва тармоқларни бирлаштириб, ягона раҳбарлик вужудга келади.

5. Бошқарув - бу режалаштириш ва уларни асослаш ҳам, бажарилиш устидан назорат қилиш, ташкилот олдидаги мақсадларни бажариш учун барча куч-имкониятларни сафарбар қилиш демакдир. Раҳбарларнинг мавкелари, ваколатлари ҳар хил бўлади, улар мана шу ваколатлар доирасида ҳаракат қиладилар.

Раҳбар дегани менежер дегани эмас. Менежерлардан яхши раҳбар чиқавермаслиги мумкин. Менежерлар билан раҳбарлар ўртасида жуда кўп муштарак томонлар бор, аммо уларнинг ўзларига хос хусусиятлари ҳам бор. Тадбиркорлик ҳақида шу гапни айтиш мумкин.

6. Бошқарувда вертикаль ва раҳбарлик усули ҳам мавжуд бўлиб, бу горизонтал раҳбарлик усулидан шу билан фарқ қиладики, раҳбарлик босқичлари алоҳида фаолият сифатида олиб қаралади. Шу тариқа бошқарув ишлари координация ва дифференция қилинди.

7. Бошқарув босқичлари жуда кўп бўлиши мумкин. Аммо шулар ичида учта босқич алоҳида ажралиб туради. Қуйи бўғин раҳбарлари бевосита ишлаб чиқариш бошида бўлиб, улар ҳам раҳбарлик қилишади, аммо бевосита ишлаб чиқаришда қатнашишади. Ўрта бўғин раҳбарлари қуйи бўғин билан юқори бўғинни бирлаштириб турувчи буфер ролини бажаради. Юқори бўғин раҳбарияти бутун ташкилот учун жавоб берувчи асосий жавобгар куч ҳисобланади.

8. Ташкилот қийинчиликларни енгиб чиқиши ва муваффақиятларга эришиши учун ўз фаолиятида натижадорлик ва самарадорликка эришиш керак.

9. Унумдорлик ташкилот ҳаётида ҳал қилувчи рол ўйнайди. Унумдорлик самарадорликнинг энг юқори кўринишидир. Унумдорлик маҳсулот таннархининг кетган харажатларга нисбати тариқасида аниқланди. Бунда асосий мезон маҳсулот сифатидир.

10. Ташкилотнинг умумий характеристикасини яхши билиш ҳам муваффақият гаровидир.

11. Ташкилотлар ўртасида умумий томонлар кўп бўлади. Аммо уларнинг ҳар қайсисига хос хусусиятларни инобатга олиш жуда муҳим.

12. Бўлиб турадиган ўзгаришлар бошқарув самарадорлиги билан узвий боғликдир. Бир сохада бўлган ўзгариш сўзсиз бошқа соҳаларда ҳам ўзгаришлар бўлишига олиб келади.

13. Бошқарув доимо ўзгариб, янгиланиб борувчи жараёндир. Вазиятга қараб иш тутиш энг маъқул йўлдир.

14. Яна ҳамма нарса раҳбарнинг қобилияти, тажрибаси, савиясига келиб тақалади.

«МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ» КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШ БЎЙИЧА МАЪРУЗА КОНСПЕКТИ
ТАШКИЛОТ ЭЛЕМЕНТЛАРИ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ
2-МАШҒУЛОТ. БОШҚАРУВ ФИКРИ ЭВОЛЮЦИЯСИ

Ўтган биринчи машғулотларимизда менежмент тушунчасининг моҳияти ва унинг аҳамиятини қараб чиқдик.

Биз шунга амин бўлдикки, менежмент махсус усул ва воситалар билан мақсадга эришиш йўлидир.

Менежмент ёки бошқариш – турли-туман одамларга раҳбарлик қилишнинг ўзига хос фаолият туридир.

Ташкилот пайдо бўлиши учун камида икки кишининг бирор мақсадга эришиши учун онгли равишда келишиб меҳнат қилиши керак.

Ташкилот ресурсларига эга бўлиши ва ўз маҳсулотларини сотиши, харидор топиши учун ташқи муҳит билан ўзаро алоқага киришга мажбур.

Ташқи муҳит доимо ўзгариб тургани учун бошқаришнинг доимий ўзгармайдиган қонун-қоидалари йўқ.

Барча ташкилотларда меҳнатни горизонтал тақсимлаш усули мавжуд бўлади. Демак, ишлар маълум бўғинлар, операцияларга қараб тақсимлаб чиқилади.

Ташкилотнинг бутун фаолиятини координация қилиш учун бошқариб бориш керак. Демак, ташкилот бошқарувсиз мавжуд бўлолмайди.

Бошқариш бу режалаштириш, ташкиллаш, асослаш ва назорат қилиш демакдир.

Юқорида биз санаган вазифалар ҳар бир бошқарувчининг қиладиган ишлари ҳисобланади. Бундан ташқари бошқарувчи маълумотларни умумлаштиради, улардан фойдаланади ва шу асосда қарорлар қабул қилади.

Йирик ташкилотларда катта бошқарув ишлари амалга оширилади. Раҳбарлар корпуси бевосита мана шу бошқариш вазифаларни бажариш билан шуғулланади. Раҳбарлар корпусининг иш тартиби вертикал тарзда амалга оширилади. Яъни, бошқарувнинг турли бўғинлари ташкил этилади.

Бошқарувнинг асосан уч бўғини кўрсатиб ўтилади.

- Қуйи бўғин раҳбарлари, ишлаб чиқаришнинг бевосита кичик бошлиқлари ресурсларни қайта ишлаётганлар меҳнатини назорат қилиб боришади.

- Ўрта бўғин раҳбарлари қуйи ва юқори бўғин раҳбарияти ўртасида буферлик вазифасини ўтайди.

- Юқори бўғин раҳбари бутун ташкилот учун ёки ташкилотнинг энг йирик бирор бир тармоғи учун жавобгар ҳисобланади.

Ташкилот кийинчиликларни енгиб чиқиши ва кўзланган мақсадини амалга ошириш учун натижадорлик ва самарадорликни қўлга киритиши зарур.

Биз қараб чиққан муаммолар ўртасида унумдорлик алоҳида ўрин тутади. Нисбий самарадорлик ҳисобланувчи унумдорлик етиштирилган маҳсулот бирлигини сарф бўлган харажат бирлигига бўлинмаси, сарф бўлган харажат бирлигига бўлинмаси тарикасида аниқлаб берилади.

Ташкилотлар ҳақида гап кетганда энг аввало ўзгариб турувчи вазиятларга мослаша олиши эътиборга оладилар. Бу ўзгаришлар ички ва ташқи ўзгаришларга бўлиниши мумкин.

Ички ўзгариш ташкилотнинг ўз характеристикасига доир бўлиб, ташкилотнинг мақсади ресурслар меҳнат таксимоти одамлар билан боғлиқ бўлади.

Ташқи ўзгаришлар, ташкилотга дахлдор бўлган ташқи муҳит билан боғлиқ бўлиб, йирик рақобатчилар, техника ва технологияни олиш манбалари, социал омиллар давлат бошқруви ва бошқаларда намоён бўлади.

Ташкилот муваффақиятларга эришиш учун раҳбар унинг умумий характеристикасини яхши билиши керак.

Бу барча ўзгаришлар, барча вазифалар ўзаро маҳкам боғланган раҳбар вазиятнинг ўзгариб туришини инобатга олиб, турли пайтда турли ҳаракат қилишини режалаштиради. Ҳамма вакт бир хилда ҳаракат қилиб бўлмайди.

Демак, раҳбар бу мураккаб масалаларни тўғри ҳал қилиши учун у бу масалаларни тўғри тушуниши керак.

Эндиги машғулотимиз мавзуси «Бошқарув фикрининг эволюцияси» деб аталади.

Бошқарувни системалашган илмий фанга ва касбга айлантирувчи анча йиллар орадан ўтиши зарур бўлди. Ҳар бир соҳада бўлганидек, бошқарувда ҳам дастлабки изланишлар, тажрибалар бўлган, улар такомиллашиб, борган сайин ҳаёт ҳам ишлаб чиқариш ҳам ўзгариб борган.

Бошқарувда маромига етган, доим бир хилда самарадор бўлган усуллар, ғоялар, кўрсатмалар йўқ. Аммо, барибир раҳбарлик тамойиллари ҳақида жуда катта ҳажмда ғоявий амалий материаллар тўпланган. Улардан усталик билан фойдаланиш бошқарувни самарадор ва натижадор қилади. Бошқарув

соҳасидаги ҳар бир янгилик бу чексиз ижодий жараёнга бир ҳисса бўлиб қўшилди.

Биз ҳозир ўрганаётган «Бошқарув фикрининг эволюцияси» деган мавзу бошқарув ҳақидаги катта жиддий муаммоларни қараб чиқишнинг дебочаси бўлиб ҳисобланади. Шу дебочанинг кириш қисмини яхши ўзлаштирмасдан, кейинги мавзуларни чуқуррок англаб олиш қийин бўлиб қолади.

Дастлаб қуйидаги терминларни билиб олайлик:

- Илмий бошқариш мактаби;
- Бошқаришнинг классик мактаби;
- Инсоний муносабатлар мактаби;
- Ҳатти-ҳаракатнинг амалий мактаби;
- Бошқариш жараёни;
- Вазият омили.

ҚАДИМИЙ ТАЖРИБАЛАР, ЯНГИ ФАН АСОСЛАРИ

Биз юқоридаги саҳифаларда ҳар қандай ташкилот учун бошқарувнинг ниҳоятда зарурлигини исботлашга ҳаракат қилдик.

Энг қадимги тарихий манбаларга мурожаат қилсак, инсоният ривожида бошқарувнинг қадимги намуналарига дуч келамиз. Айтиш мумкинки, бошқариш ишлаб чиқариш билан деярли бир пайтда пайдо бўлган, жамиятни, корхонани, оилани, яъни, ҳар бирколлективни кимдир ёки кимлардир бошқариб борган, акс ҳолда ҳамма нарса парокандаликка учраб кетарди.

Бошқаришнинг энг қадимги намуналарини эрамиздан уч минг йилги олдин яшаган Шумер давлатидан қолган ёзувларда учратамиз. Уларда давлат қурилиши, уни бошқариш тартиблари, савдо-сотиқ қоидалари ҳақида маълумотлар бор. Демак, ўшанда ҳам одамлар ҳисоб-китоб билан яшашган., фойда олиш йўлларини излашган.

Археологик топилмаларга диққат қилсак, энг қадимги аждодларимиз маълум қоидаларга бўйсуниб яшашган.

Бошқариш амалиёти содда, ўзига хос шаклда ривожланиб, авлоддан-авлодга ўтиб, такомиллашиб борган. Кейинчалик бошқарув назариясининг дастлабки кўринишлари пайдо бўла бошлаган. Бора-бора бошқарув илми бошқарув фани вужудга келган. Бошқарув махсус фаолият турига айланган. Бу энди йигирманчи асрда рўй берди. Ишлаб чиқариш жараёнининг тобора мураккаблашиб бориши бошқарувни мустақил фаолият тури бўлишини тақозо қилди.

Биз бошқарув назариясининг ўзига хос томонлари ҳақида кейинроқ эслатганимиздек, бошқарувнинг ҳам, ташкилотларнинг ҳам ибтидоий кўринишларига бир назар солайлик.

1900 ЙИЛГАЧА БОШҚАРУВ ВА ТАШКИЛОТЛАР. ҚАДИМГИ ТАШКИЛОТЛАР

Тадқиқотчиларнинг гувоҳлик беришича, жуда қадимда ҳам йирик ташкилотлар мавжуд бўлиб, улар маълум тамойиллар асосида бошқариб борилган. Қадимий, умри боқий, улкан иншоотлар, жумладан, Инклар шаҳарлари, Миср пирамидалари, машҳур Хитой девори кабилар қадимги тараққиёт намуналаридир. Ахир бу улкан, азамат, ақл бовар қилмас иншоотларни қуришда одамлар уюшиб меҳнат қилганлар, маълум тартиб-қоидаларга бўйсунганлар, уларга кимдир бошчилик қилган.

Христиан динидан анча олдинроқ катта империялар, йирик уюшмалар мавжуд бўлган. Қироллар, подшолар, императорлар уларга раҳбарлик қилишган. Бу давлат қурилишлари кўп поғонали бўлиб ҳар бир поғона ўз вазифаси билан шуғулланган. Кичик раҳбарлар кичикроқ, катта раҳбарлар каттароқ мансабларни эгаллашган. Ўшанда ҳам иерархия, бир-бирига бўйсуниш тартибига қатъий амал қилинган.

Узоқ йиллар давомида бошқариш ҳақидаги фикрлар ҳам, бошқариш амалиёти ҳам ўзгариб, янгиланиб, кенгайиб, мураккаблашиб борди. Кучли ва барқарор ташкилотлар вужудга келди.

Бир неча асрлар ҳукм сурган Рим империясини мисолга оладилар. Тарихий факторларга асосланадиган бўлсак, Рим империяси легионлари барқарор ички таркибий тузилишларга ва изчил раҳбарликка эга бўлишгани учун Европадаги, Ўрта Шарқдаги унчалик мустаҳкам бўлмаган ҳарбий қисмларни жуда осон тор-мор келтириб, катта зафарларга эришдилар. Армияда қаттиқ интизом, ички барқарорлик, режа асосида олға интилиш – буларнинг ҳаммаси бошқариш назарияси ва амалиётидаги катта олға силжишлар эди.

Босиб олинган ўлкаларда губернаторлар ҳукмронлиги ўрнатилди, улар бевосита Римга бўйсунишарди. Шунинг учун ҳам Рим билан доимий алоқани ўрнатиш учун йўллар, кўприклар қурилди, қайиқлар ишга солинди.

Демак, ташкилотни бошқаришнинг энг муҳим омилларидан бири – бу алоқа эканлигини қадимгилар яхши билишарди.

Қадимги машхур йўллардан айримлари ҳанузгача тараққиётга хизмат қилиб келмоқда. Мамлакат ичидаги яхши йўллар ташкилотларнинг шаҳар атрофидаги ташкилотлар билан алоқа ўрнатишни тезлаштирган, бош кўтарганларнинг қаршилигини бостириш учун ҳам бу йўллар хизмат қилган. Булар ҳам бошқариш усулларидан бири эди.

Ўша қадимги катта ва ривожланган корхоналарда ҳозирги замонда мавжуд бўлган бошқарув усулларининг асосий белгилари ва кўринишларини аниқлаш мумкин. Лекин шу билан бирга ўша пайтлардаги бошқариш усуллари ҳозирги замондаги бошқариш усулларидан бирмунча фарқ қилади.

Масалан, ўша пайтларда раҳбарлар билан ишчилар ўртасидаги миқдорий тафовут унчалик катта бўлмаган, яъни, раҳбарлар ҳозиргидек, каму, тобелар кўп бўлмаган, бундан ташқари ўрта бўғин раҳбарлари ҳам унчалик кўп бўлмаган.

Умуман, ҳамма меҳнат билан банд бўлган юқори раҳбарлар ўзларини жамоадан устун қўймаганлар. Тақсимот адолатли бўлган.

Аксарият ҳолатда корхонани бир киши бошқарган. Ҳамма нарса шу ягона раҳбарнинг билим-савияси, тажрибаси, маҳоратига боғлиқ бўлган. Агар раҳбар тадбиркор, ўз ишини яхши билган шахс бўлса, ташкилотнинг муваффақиятлари кўпая борган. Агар ташкилотга ношудроқ раҳбар тушиб қолса, унда ҳамма ҳаракатлар зое кетган.

Ўша қадимда ҳам ҳозирги бошқариш тизимимизга мос ҳолатлар ҳам бўлган, бунга айрим корхоналар, ташкилотларни келтириш мумкин.

Масалан, Рим католик черкови тузилганидан то ҳозиргача изчил ягона тартибга эга.

- Папа;
- Кардинал;
- Архиепископ;
- Епископ;
- Руҳоний.

Мана шу тарика меҳнат тақсимоти жорий этилган. Раҳбарларнинг бир-бири билан ўзаро боғланганлиги ва ўзаро тобелиги ягона тизимни вужудга келтирган ва бу эса ички барқарорликни таъминлаган. Ҳозирги замонда ҳам бу тизим эътиборга лойиқ ходиса сифатида бошқарув амалиётида алоҳида ўрин тутади.

Тадқиқотларда қайта-қайта таъкидлаганидек, шунча асрлар ичида қанчадан-қанча ташкилотлар, давлатлар, тузилмалар пайдо бўлиб, йўқ бўлиб кетди. Аммо Рим католик черкови ҳамон яшаб

турибди. Бу асосан раҳбарликнинг энг мақкул ички тузилишига боғлиқ.

Ҳозирги замон ҳарбий раҳбарлик усули ҳам ўша қадимги рим бошлиқлари усулини эслатади.

Қуйидаги жадвалда қадимги бошқариш усулининг ҳозирги замон бошқариш усулидан фарқ қиладиган томонлари акс эттирилган.

№ №	Қадимги ташкилотлар	Ҳозирги ташкилотлар
1.	Йирик ташкилотларнинг камлиги, энг йирик ташкилотларнинг янада озлиги.	Тижоратга асосланган ёки тижоратсиз кучли йирик ташкилотларнинг жуда кўплиги.
2.	Раҳбарлар сонининг нисбатан камлиги. Ўрта бўғин раҳбарларининг деярли йўқлиги.	Раҳбарлар сонининг кўплиги, ўрта бўғин раҳбарларининг ҳам жуда кўплиги.
3.	Бошқарув ишлари алоҳида соҳа бўлмаган. Раҳбарлар ва тобелар деярли бир хил ҳаракат қилишган.	Бошқарув гуруҳининг аниқ ажралиб туриши. Бошқрув ишлари алоҳида соҳа, бошқарув назарияси ва амалиёти мавжудлиги.
4.	Ташкилотда раҳбарлик шажарасининг наслдан-наслга ўтиши. Ёки баъзан раҳбарликни куч билан қўлга киритиш.	Ташкилотга раҳбарлик қилиш инсоннинг шу ишга муносиблиги ҳамда мавжуд қонун ва қоидалар асосида амалга оширилади.
5.	Бошқарув ишларида асосий эътибор буйруққа ва шахсий иродага қаратилади.	Бошқарув ишларида асосий эътибор коллективлик ва рационалликка қаратилади.
6.	Ташкилот учун муҳим бўлган қарорларни бажаришда оз сонли одамлар иштироки.	Ташкилот учун муҳим бўлган қарорлар қабул қилишга қобилиятли бўлган одамларнинг кўплиги.

Мана шу жадвалга диққат қилсак, бошқарув фаолиятининг қадимдан то ҳозиргача нечоғли ўзгариб келганини кўришимиз мумкин.

Баъзи бир ташкилотларда жуда кам ҳолатда ўша эски бошқарув усулининг мавжудлигига дуч келсак, демак, бу ташкилотларнинг замондан орқада қолиб кетганига гувоҳ бўламиз, холос.

Замондан орқада қолиш яхшиликка олиб келмайди. Ҳар бир ижтимоий ҳодиса, шу жумладан бошқарув ҳам ўзгариб, такомиллашиб, энг муҳим замон талабларини акс эттириб бориши зарур. Бу бировларнинг хоҳиши эмас, балки қонуний ва табиий жараёндир.

БОШҚАРИШГА БЎЛГАН ҚИЗИҚИШНИНГ ЙЎҚЛИГИ

Биз юқоридаги айрим мисоллардан шу нарсага амин бўлдикки, ташкилотлар инсоният жамияти сингари қадимийдир. Ишлаб чиқариш усули ҳам, жамиятни бошқариш тизими ҳам асрлар давомида ўзгариб, такомиллашиб келди.

Аммо XX асргача бошқаришнинг чинакам илмий назарияси яратилмаган эди. Бошқариш тажрибаси жуда катта изланишларни тақозо қилди. Албатта шунгача ҳам бошқарув ҳақида турли-туман фикрлар, назарий умумлашмалар мавжуд эди. Аммо уларни маълум системага олиш, энг муҳими, замоннинг тезкор ўзгаришларини акс эттирадиган ғоялар тизими зарур эди. Асосий масала қандай бўлмасин, кўпроқ фойда олиш бўлгани учун бошқаришга алоҳида бир соҳа деб қарашга ҳожат йўқдек кўринарди.

Менежмент асослари бўйича мавжуд дарсликларда Роберт Оуэн тажрибалари батафсил ёритилди. XIX аср бошида Шотландиялик фабрикант Роберт Оуэн ўз фабрикасида ташкилотнинг олдида буюк мақсадлар қўйиб, уни амалга оширишга ҳаракат қилди. У шу пайтгача сира бўлмаган эксперимент ўтказишга қарор қилди. Энг аввало ишчиларнинг аҳволини яхшилайди. Уларга уй-жой берди, иш шароитини ўзгартирди. Иш ҳақи масаласида адолатли тақсимот тамойилларини ўрнатди. Яхши ишлаган яхши иш ҳақи олади, моддий манфаатдорлик ошиб борди.

Бу тажриба раҳбарлик фаолияти учун, раҳбарнинг тадбиркорлиги учун жуда катта ижобий воқеа эди.

Одамлар узоқлардан келиб, Шотландиядаги бу воқеани ўз кўзлари билан кўриб, ҳайратга тушар эдилар. Юқори фойда олиш

учун энг самарали ва инсоний бўлган бу йўл афсуски кенг тарқалмади. Социал омилнинг буюк кучини кўпчилик тушунмади.

Фабрикант бўлиш, фойда олишга қизиқиш катта эди, аммо бошқарувга қизиқиш кам эди. Шунинг учун ҳам фойда олишнинг ўта адолатсиз йўллари кенг авж олиб кетди.

БОШҚАРИШГА СИСТЕМАЛИ ҚАРАШ

1911 йилда Фредрик Тейлорнинг «Амалий бошқариш тамойиллари» номли китоби босилиб чиқади. Ана шундан айтиш мумкинки, бошқариш илмига қизиқиш кучайиб кетди. Тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, худди мана шу китоб бошқарув фан эканини илк бора кенг жамоатчилик олдида исботлаб берди.

Албатта, бу китоб, бошқаришга системали қарашни авж олдириб юборди. Аммо, бошқарув ҳақидаги турли қарашлар олдин ҳам мавжуд эди. Кейинчалик ҳам бу тортишув давом этди.

Ташкилотга илмий тарзда раҳбарлик қилиб, катта натижаларга эришиш мумкинлиги гояси то ўз ўрнини топиб олгунча кўп сувлар оқиб ўтди, кўплаб изланишлар қилинди, турли-туман қарашлар ўртага ташланди.

Бу жараён қарийб бир асрни ўз ичига олади. Айтиш мумкин, XIX аср ўрталаридан то XX аср ўрталаригача илмий бошқариш назарияси шаклланиб, ривожланиб, мукаммаллашиб келди.

Худди шу даврда Англияда бошланган саноат революцияси бошқаришнинг илмий концепциясини ишлаб чиқишга катта туртки берди.

Лекин, аналитикларнинг таъкидлашича, ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши учун илмий бошқаришнинг ниҳоятда зарурий масаласи дастлаб Америкада қарор топди.

Тадқиқотчилар нима учун бошқариш назарияси худди шу Америкада қарор топгани ҳақида баҳслашиб, бунинг жиддий сабабларини таҳлил қилиб бердилар. Бу омиллар қуйидагилар.

- XX аср бошида Америка Қўшма Штатлари инсоннинг ҳақ-ҳуқуқлари масаласида алоҳида устунликларга эга бўлган мамлакат эди. Бу мамлакатда инсоннинг социал мавқеи, миллатидан қатъий назар ўзининг қобилияти, тадбиркорлигини намоён эта олиш учун шарт-шароит мавжуд эди.

- Европанинг кўп мамлакатларидан ўн миллионлаб одамлар яхшироқ турмуш шароитига эришиш ниятида Америкада паноҳ топдилар. Қобилиятли, меҳнаткаш, уддабурон одамлар Америкада тобора кўпайиб борди.

- Америка Қўшма Штатларида деярли бу мамлакатнинг қарор топган дамларидан бошлаб ҳар бир фуқаро учун билим олишнинг

йўллари очиб қўйилди. Маълумот олиш натижасида бизнесда, жумладан, бошқарувда ҳам ўз қобилиятини намоён эта оладиган одамлар кўплаб етишиб чиқдилар.

- XIX аср охирида трансконтинентал темир йўл қурилиши тугалланди. Бу ҳодиса Американи дунёдаги энг йирик савдо бозорига айлантирди.

- Ўша даврларда Америкада бизнес ва тадбиркорлик ишларига, бозор муносабатларига давлат аралашмасди. Бу нарса ҳар кимнинг эркин ҳаракат қилиш ва ўз қобилиятини тўла намоён этишини таъминлади.

Юқоридаги омиллар туфайли йирик ва ҳатто гигант корхоналар пайдо бўла бошлади. Бу эса ўз навбатида, бу корхоналарни оқилона бошқариш муаммосини ўртага қўйди. Шундай қилиб, бошқариш ҳақидаги алоҳида фан тез ривожланиб, кенгайиб борди.

Бошқаришнинг фан сифатида тан олиниши ва унинг махсус тадқиқот объектига айланиши, бир томондан, катта бизнеснинг талабларини қондириш билан боғлиқ бўлса, иккинчи томондан, яъни, қисман, саноат революцияси даврида ривожланган техника устунликларидан фойдаланишга интилиш билан боғлиқ эди.

Бундан ташқари бошқаришнинг фан сифатида шаклланиши ва қарор топишида бир гуруҳ ғайратли, тадбиркорларнинг олиб борган тинимсиз изланишлари ҳам катта роль ўйнади. Мана шу юқоридаги омиллар туфайли асрлар давомида мавжуд бўлган бошқариш ҳақидаги фикрлар, қарашлар ягона илмий концепцияга айланди.

БОШҚАРИШНИНГ ФАН СИФАТИДА ҚАРОР ТОПИШ ЭВОЛЮЦИЯСИ

Бошқаришнинг фан сифатида шаклланиши ва қарор топиши тарихи силлиқ кечган жараён эмас. Бунда зиддиятлар, қарашларда тўқнашувлар ҳам бўлди. Изланишлар бора-бора бошқаришнинг янги-янги усулларини келтириб чиқарди.

Бошқаришнинг объектига одамлар ҳам, техника ҳам киради, шунинг учун бошқариш фанининг ривожланиши математика, муҳандислик фанлари, социология, антропология, психология каби фанлар ютуқлари билан чамбарчас боғликдир.

Мана шу юқоридаги фанлар билан мустаҳкам алоқада бўлган бошқарув илми тарафдорлари, назоратчилар, амалиётчилар ташкилотнинг муваффақиятга таъсир қиладиган омиллар ҳақида кўпроқ билимга эга бўладилар.

Бошқарув илмининг эволюцияси даврида мутахассислар юқоридаги билимлар билан қуролланиб, дастлабки ибтидоий

тажрибалар ўрнига янги замонавий вокеалар тўхтовсиз ўзгариб борарди. Илмий техника янгиликлари тобора кўпайиб борди. Давлат ҳам борган сайин бизнесга бўлган ўз муносабатини конкретлаштириб борди.

Бизнес ва тадбиркорлар ташқи таъсир кучларининг таъсирини ҳисобга олиш зарурлигини чуқуррок ҳис қила бордилар.

Бошқариш илми тобора янгиланиб, ўзгариб борди.

БОШҚАРИШГА БЎЛГАН МУНОСАБАТЛАР

Ҳозирги замонда бошқаришга нисбатан мавжуд бўлган тўрт хил муносабат, яъни, бошқаришнинг тўрт хил концепцияси мавжуд бўлиб, бошқарув назарияси ва амалиётида жуда мухим ўрин тутади.

1. Бошқарувнинг турли хил мактабларини тан олиш, ўз навбатида яна тўрт хил йўналишни ўз ичига қамраб олади. Яъни, бошқарув ҳақидаги тўрт хил нуқтаи назардан келиб чиқилади.

- Илмий бошқариш мактаби (илмий йўналиш)
- Маъмурий бошқариш мактаби (классик мактаб)
- Инсоний муносабатлар мактаби
- Миқдорий усуллар мактаби.

2. Жараён йўналиши. Бошқарувни ўзаро боғланган бошқарув функцияларини тўхтовсиз ҳал қилиб бориш (режалаштириш, ташкиллаш, асослаш, назорат қилиш оркали ташкилот олдида турган вазифаларни аниқлаш ва ҳал қилиш).

3. Системали йўналиш. Раҳбарлар ташкилотдаги одамлар, структура, вазифалар, технология каби омилларни ўзаро алоқасини ҳисобга олиш, ўзгариб турган ташқи муҳит асосида кўзланган максадга эришиш.

4. Вазият йўналиши. Бошқарув усулларининг фойдали ва керакли томонлари аниқ вазифалардан келиб чиқиб белгиланди, ташкилотнинг ичида ҳам, ташқарисида ҳам таъсир қиладиган ўнлаб омиллар мавжуд экан, вазият бирор-бир усулнинг муқаррарлигини инкор қилади. Энг маъқул ва самарали усул – аниқ бир вазиятга мос келган усул ҳисобланади. Демак, вазият ўзгариши билан усуллар ҳам ўзгариб туриши керак.

Биз бошқарувни фан сифатида ўрганаётганимизда юқоридаги омилларнинг хаммасини инобатга олишимиз керак.

БОШҚАРИШДА ТУРЛИ ХИЛ МАКТАБЛАРНИ АЖРАТИБ КЎРСАТИШ АСОСИДА ЙЎНАЛИШ

XX асрда, аниқроғи унинг биринчи ярмида бошқарувнинг тўртта аниқ йўналиши қарор топди. Улар қуйидагилардан иборат:

- *Илмий бошқариш мактаби;*
- Маъмурий мактаб;
- *Психология ва инсоний муносабатлар мактаби.*

Юқоридаги ҳар бир йўналишнинг ўз тарафдорлари бўлиб, улар ўз йўналишларини ҳаммадан устун қўярдилар ва уни буюк мақсадларга эришиш воситаси, деб билардилар. Шунинг учун ҳар бир мактаб тарафдорлари ўз ғояларини кўпроқ ташвикот қилишни истардилар.

Аммо, ҳаётда ҳамма орзулар ҳам амалга ошавермайди. Худди шунингдек, бошқариш мактаблари ғоялари ҳам амалга тадбиқ қилинганда кутилган натижаларни тўла бермади. Бу ғоялар қисман ёки бир томонлама тасдиқланди, холос.

Аммо шунга қарамай ҳар бир мактаб бошқариш назарияси ва амалиёти тараққиётида муҳим роль ўйнади, аниқроғи узлуксиз жараённинг муҳим тарихий босқичи бўлиб қолди.

Ҳозирги пайтда барча ривожланиб бораётган ташкилотлар юқоридаги мактабларнинг илғор ғояларини амалда қўллашга ҳаракат қилмоқдалар.

Бу концепциялар билан чуқурроқ танишиб чиқайлик.

ИЛМИЙ БОШҚАРИШ

Бошқарувнинг илмий мактаби 1885 – 1920 йиллар оралиғида пайдо бўлди ва шаклланди, деб ҳисоблашади тадқиқотчилар.

Бу мактабнинг асосчилари Тейлор, Френк Гилберт ва Лилия Гилберт ҳамда Генри Гантт ҳисобланади. Бу олимлар ҳам яна уларни қўллаб-қувватлаган мутахассисларнинг изланишлари орқали қўл меҳнати операцияларнинг кўп турларини анча такомиллаштириш ва шу орқали енгиллатиш мумкин бўлди.

Бу оқим асосчиларининг биринчи методологик кўрсатмаларига кўра, бажарилаётган ишнинг мазмунини таҳлил қилиш ёки шу ишнинг барча қисмларини ўз ўрнига қўя билиш керак.

Масалан, Тейлор бир инсон лопаткада (турли хил размердаги) темир рудаси ва кўмирдан қанчасини кўтара олиши мумкинлигини ҳар томонлама ўлчаб чиқди.

Эр-хотин Гилбертлар микрохронометр ясашиб, шу билан кинокамера ёрдамида ғишт тераётганда қанақа ҳаракатлар

бўлишини аниқ ҳисоблаб чиқдилар ва ҳар бир ҳаракат қанча вақтни олишини, ҳар бир операцияга кетган вақтни аниқ ҳисоблаб чиқдилар.

Масалан, қўл бармоқларининг стоп-кадр орқали ўн етти хил ҳаракати суратга олинди.

Олинган маълумотларни таҳлил қилиб ва уларга асосланган ҳолда Гилбертлар иш жараёнига ўзгартиришлар, асосан ортиқча ҳаракатларни олиб ташлаб, меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган эди.

Тейлорнинг исботлашича, агар одам сиғими 21 фунт (8,6 кг.га яқин) бўлган махсус лопата билан ишласа, темир рудаси ва кўмир қазишда энг кўп унумдорликка эришиш мумкин.

Гилбертлар қўл ва бармоқ ҳаракатларини такомиллаштириб, уларни анча қисқартириш орқали ғишт теришдаги меҳнат унумдорлигини 50 фоизга кўтаришга эришдилар.

Демак, юқоридаги мисолларни ўмумлаштириб оладиган бўлсак, илмий бошқариш асосан инсон омилига асосланган эди. Бу оқим тарафдорлари ўз ғояларини тобора ривожлантириб бориб, ишчиларни меҳнат унумдорлигини оширишга кўпроқ рағбатлантирдилар. Меҳнат унумдорлигининг ошиши турмуш фаровонлигини ҳам юкори кўтарди.

Илмий бошқариш ижодкорларининг далиллар асосида кўрсатилишича берилган топшириқларни аниқ ва мукаммал бажариш учун ишчиларга вақти-вақти билан озроқ дам бериш, танаффуслар жорий этиш, ишлаб чиқариш учун мутлақо зарурдир.

Раҳбарият бажариш мумкин бўлган нормани қатъий белгилаб қўйиши, ким бу нормани ошиғи билан бажарса, қўшимча ҳақ олиши масаласи ҳам адолатли талаблар эди.

Яхши ишлаган яхши яшайди, деган шиорни асос қилиб олиш керак. Бошқариш тарафдорларининг бу шиори ҳам инсон ҳақида ғамхўрлик қилиш намунаси эди.

Белгиланган вазифаларни, ишларни яхши уддалай оладиган одамлар танлаб олиниши ва улар жисмонан, ақлан шу ишга лаёқатли эканлиги исботланиши зарур. Бунинг устига уларнинг маълумотини ҳам ошириб бориш керак.

Илмий бошқариш асосчиларининг энг катта жиддий ютуқларидан бири – улар илк бора бошқаришни мустақил соҳа деб эълон қилдилар. Бошқариш ишлаб чиқариш жараёнидан ажралган ҳолда, шу ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиши керак. Бошқаришнинг асосий вазифаси режалаштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдан иборат бўлиши лозим.

Тейлор ва унинг ҳамфикрларининг исботлашларича, бошқариш алоҳида мустақил фаолият туридир. Умуман, ҳар бир гурух

одамлари ўзларига топширилган иш билан шуғулланишлари ишга катта самара олиб келади. Бу йўналиш олдинги бошқариш усулидан кескин фарқ қиларди.

Илмий бошқариш концепцияси бошқариш илм тараққиётида кескин бурилиш ясади ва бошқаришни мустақил фаолият соҳаси деб эълон қилди ва бу борада тадқиқотлар олиб боришга кенг йўл очди.

Фан ва техникада қўлланилаётган усуллар ва воситаларни амалиётда ташкилот олдида турган вазифаларни муваффақиятли бажариш жараёнида қўллаш мумкинлигига раҳбарлар ҳам, олимлар ҳам амин бўлдилар.

КЛАССИК ЁКИ БОШҚАРУВНИНГ МАЪМУРИЙ МАКТАБИ

Илмий бошқариш мактаби асосчилари асосан ишлаб чиқаришни, бевосита иш жараёнини бошқариш муаммолари билан шуғулландилар. Ёки бошқача айтганда улар бошқаришнинг пастки босқичида меҳнат унумдорлигини ошириш йўлларини изладилар.

Маъмурий бошқаришнинг келиб чиқиши билан тадқиқотчилар бутун ташкилотни бошқариш муаммолари билан бевосита ва мунтазам шуғулланиб бошладилар.

Тейлор ва Гильбертлардан фарқли равишда (кайсики ўз ишларини оддий ишчилар тарзда бошлаган эдилар). Маъмурий бошқарув мактаби тарафдорлари (уларни классик мактаб намоёндалари ҳам деб атаймиз). Катта бизнесда юқори бўғин раҳбарлари сифатида катта тажрибага эга эдилар.

Анри Файоль номи билан боғланган маъмурий бошқарув усули ҳам уни менежмент отаси деб аталишининг ҳам ўз тарихи бор эди. Яъни, у кўмир қазиб олувчи энг йирик фракция фирмасининг раҳбари эди. Унинг сафдоши Линдалл Урвик Англияда бошқарув масалалари бўйича унинг маслаҳатчиси эди.

«Женерал Моторис» компаниясининг раҳбариятида ишлаган Жеймс Мунини ҳам шу концепция асосчиларидан бири деб аташди. Мана шу мактаб тарафдорлари бу тизимнинг нафақат ишлаб чиқариш соҳаси учун балки, шу билан бирга ноишлаб чиқариш соҳаси учун ҳам, яъни, бутун ташкилотни бошқариб бориш фаолияти учун ҳам муҳим аҳамиятга эга деб аташади.

Аммо классик ёки маъмурий мактаб тарафдорлари ҳам олдинги илмий бошқариш тарафдорлари сингари бошқаришнинг ижтимоий томонларига кам эътибор берадилар.

Бундан ташқари уларнинг барча изланишлари асосан шахсий кузатишларга асосланар эди, илмий методология ҳал қилувчилик роль ўйнамасди.

Классик мактабнинг мақсади – бошқаришнинг универсал тамойилларини ишлаб чиқаришдан иборат эди. Улар ўз йўлларининг тўғрилигига қатъий ишонар, бу йўл ташкилотга катта ютуқлар олиб келади, деб ишонар эдилар.

Одатга кўра, икки аспект қилиб олинган эди:

- Ташкилотни бошқаришнинг рационал системасини ишлаб чиқиш.
- Бошқаришнинг асосий функцияларини аниқлаш.

Бу мактаб тарафдорларининг фикрича бизнесни тармоқларга ёки ишчи гуруҳларига ажратиш энг яхши усул ҳисобланади. Бу тармоқлар анъанавий тарзда қуйидагиларга бўлинарди.

- Молиялар.
- Ишлаб чиқариш.
- Маркетинг.

Ташкилотни мана шу тарзда тармоқларга бўлиш ўзига хос бошқариш тизимини ҳосил қиларди.

Файолнинг бошқарув назариясига қўшган ҳиссаси шунда эдики, у бошқарувни универсал жараён деб қарарди, хусусан, бошқарув икки муҳим вазифани – режалаштириш ва ташкиллашни ўз ичига олиши керак, деб ҳисобларди.

Классик тамойилларнинг иккинчи гуруҳида ташкилот таркибий тузилиши ва ходимларни бошқариш масалаларини қамраб оларди. Бунда якка ҳокимлик тамойили асосий роль ўйнарди, яъни ҳар бир ходим битта одамдан топшириқ олиши, битта одамга бўйсуниши керак эди.

Анри Файоло ишлаб чиққан бошқариш тамойилларини қисқача шундай изоҳлаш мумкин.

1. Меҳнат тақсимоти.

Ихтисослашиш – нарсаларнинг табиий тартибидан иборатдир.

Меҳнат тақсимотининг мақсади тенг шароитларда юқори сифатли катта ҳажмдаги маҳсулот ишлаб чиқариш. Бунга бутун диққат ва ҳаракат қаратилган мақсадларни сон жиҳатидан камайтириш ҳисобига эришилади.

2. Ваколат ва масъулият.

Ваколат буйруқ беришга ҳуқуқ беради. Масъулият эса унинг тескариси. Ваколат бўлгандан сўнг масъулият ҳам бўлади. Булар бир-бири билан маҳкам боғлик, бири-иккинчисини тақозо қилади.

3. Тартиб-интизом. Фирма ва унинг ходимлар ўртасидаги келишилган ахдномани бажариш ва унга хурмат билан қарашни кўзда тутади. Ходимлар билан фирмани бирлаштирувчи бу

ахдномаларни тузиш раҳбарнинг асосий мақсадларидан бири бўлиши керак. Мана шу ҳолат ташкилотда тартиб-интизомни мустаҳкамлайди. Ахдномаларни бажармаслик учун иккинчи томонни жазолаш ҳам мана шу ахдномаларга асосланди.

4. Яккаҳокимлик. Ходим фақат битта бевосита асосий раҳбарнинг буйруғини бажариши керак.

5. Йўналиш бирлиги. Бир мақсад йўлида ҳаракат қилаётган ҳар бир гуруҳ ягона режа асосида бирлашиши ва ягона раҳбарга эга бўлиши керак.

6. Шахсий манфаатни умум манфаатига бўйсундириш. Битта ёки бир гуруҳ ишчилар манфаати компания ёки бутун ташкилот манфаатидан устун бўлмаслиги керак.

7. Ходимларни тақдирлаш. Ходимларнинг, ишчиларнинг ишончларини қозониш учун уларнинг меҳнатига адолатли ҳақ бўлиши керак.

8. Марказлашиш. Меҳнат тақсимоти сингари, марказлашиш ҳам одатдаги бир ҳолдир. Аммо марказлашиш даражаси шарт-шароитга қараб, марказлашиш ва номарказлашиш ўртасидаги нисбат яхши натижаларни беришга қаратилиши керак.

9. Бош раҳбардан то энг паст раҳбаргача бўлган барча раҳбарлар занжири кўзда тутилади. Бундай иерархия зиналояларсиз ташкилот мавжуд бўлолмайди. Аммо бизнес манфаатига зарар етказадиган бўлса, бундай иерархиядан воз кечишга тўғри келади.

10. Тартиб. Ҳамма нарса ўз вазифасига кўра ўз ўрнида туриши, ҳамма иш ўз ўрнида бажарилиши керак.

11. Адолат – яхшилик ва қонунийликнинг бирлиги.

12. Персонал учун ишчи ўринларининг барқарорлиги. Ходимларнинг қўнимсизлигининг юкори даражаси ташкилот самарадорлигини пасайтиради. Укувсиз раҳбар, ўз мансаби учун тиришиб ҳаракат қиладиган раҳбар ўз мансабига бефарқ қуйидаги талантли раҳбардан афзалдир.

13. Ташаббус. Режаларни ишлаб чиқиб, уларнинг бажарилиши учун курашиш. Бу ташкилотга куч-қувват бағишлайдилар.

14. Корпоратив рух. Персонал ўртадаги уйғунлик бўлиб, у ташкилот учун жуда катта кучдир.

Анри Файо томонидан ишлаб чиқилган 14 тамойил шулардан иборат.

Бошқарувнинг моҳияти ва амал қилиш доираси масаласида жуда кўп ўзгаришлар бўлганига қарамасдан, юқоридаги тамойилларнинг анчаси ҳозиргача ўз кучини сақлаб келмоқда.

ИНСОНИЙ МУНОСАБАТЛАР МАКТАБИ (1907 – 1950) ВА ҲАТТИ-ҲАРАКАТ НАЗАРИЯСИ (1950 йилдан ҳозиргача)

Бошқарувнинг дастлабки мактаблари, жумладан, классик ва маъмурий мактаблар пайдо бўлган пайтларда психология фани энди энди ривожлана бошлаган эди. XX аср бошларида жуда кўплар интуция ва бошқа руҳий ҳолат масалаларига катта ишончсизлик билан қарашарди.

Онгнинг фаол ҳаракати ва унинг имкониятлари билан фақат психологлар тор доирада шуғулланишар, бу соҳадаги ютуқларни одамларнинг меҳнат фаолиятлари билан боғлаш кўпчиликнинг хаёлига келмасди. Илмий бошқариш мактаби ёки классик мактаб намоёндалари инсон омилини асос қилиб олишган бўлсаларда, аммо уларнинг қизиқишлари қуйидагилар билан чекланар эди.

- Адолатли иш ҳақи;
- Иқтисодий рағбатлантириш;
- Расмий функционал муносабатларни қарор топтириш.

Инсоний муносабатлар учун кураш ҳаракатчан инсон омилининг меҳнат унумдорлигини ўстиришга кўрсатадиган катта таъсирини тушунмовчиликларга қарши жавоб тариқасида юзага келган эди.

Шунинг учун ҳам инсоний муносабатлар классик йўналишнинг камчиликларини тугатишга қаратилгани учун уни баъзан ноклассик йўналиш ҳам деб аташади.

ИНСОНИЙ МУНОСАБАТЛАР УЧУН КУРАШ ҲАРАКАТИ

Иккита олимни, яъни Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мэйони бошқариш бобидаги инсоний муносабатлар мактабининг энг йирик асосчилари деб тан олишади.

Худди мана шу Фоллетт хоним менежментга биринчи марта «бошқалар ёрдами билан иш бажаришни таъминлаш» деган таърифни берган эди.

Элтон Мэйонинг «Уэстерн Электрик» заводида ўтказган янги йўнаишни бошлаб берди.

Хоторндаги заводда Элтон Мэйо томонидан ўтказилган тажрибалар асосида шундай хулосалар қилинди: яхши ташкил этилган операциялар ва юқори иш ҳақи ҳамма вақт ҳам меҳнат унумдорлигининг кўтарилишига олиб келмайди, бу борадаги илмий бошқариш тарафдорларининг фикрлари тўла тасдиқланмади.

Шу нарса аник бўлдики, одамлар ўртасида қарор топадиган муносабатларнинг таъсир кучи раҳбарнинг таъсир кучидан ортиқроқ бўлиб чиқди.

Баъзан одамларга раҳбарнинг истаклари ёки моддий рағбатлантиришлар таъсирига нисбатан ён беридаги ўртоқларининг гуруҳ аъзоларининг таъсири кучлироқ бўларкан.

Абрахам Маслоу ва бошқа психологларнинг изланишлари (бу ҳақда кейинроқ батафсилроқ тўхтаймиз) кейинчалик бошқарув тизимида юқоридаги ҳолатларнинг сир-асрорларини очиб берди.

Маслоу кўрсатиб ўтишича, одамларнинг у ёки бу тарзда ҳаракат қилишларининг асосий сабаби иқтисодий омиллар билан эмас (илмий бошқариш тарафдорлари фикрларига зид равишда) балки бошқа хар хил эҳтиёжлар билан боғлиқ бўлади. Бу эҳтиёжларни пул воситаси билан тўла қондириб бўлмайди.

Мана шу юқоридаги хулосага асосланган психологлар ёки инсоний муносабатлар мактабнинг тарафдорларининг олға сурган ғояларига кўра, раҳбар ўз ходимлари ва уларни тўла қондириш учун ҳаракат қилса, меҳнат унумдорлиги ҳам шунчалик юқори бўлади. Демак, инсоний муносабатлар бош омил, ҳамма ишда мана шу муносабатлардан келиб чиқиш керак.

Жумладан:

- Бевосита раҳбарлик қилаётган шахсларнинг самарали ҳаракат қилишлари;
- Ходимлар, ишчилар билан маслаҳатлашиб туришлари;
- Уларга иш жараёнида бир-бирлари билан эркин муносабат қилишлари учун кенгроқ имкониятлар яратиш.

Мана шу тариқа ишчиларнинг ўзаро муносабатлари қанчалик эркин кечса, шунда бу муносабатларга таъсир қилиб, улар самарали йўлга буриш осонлашади.

ҲАТТИ-ҲАРАКАТ ҲАҚИДАГИ ҒОЯЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Психология ва социология каби фанларнинг янада ривожланиши, бу борадаги тадқиқот усулларининг такомиллашуви натижасида ишчиларнинг ўз иш ўринларида, яъни иш жараёнида қанақа ҳатти-ҳаракатларни қилишлари ва ҳатти-ҳаракатларни келтириб чиқарадиган сабаблар, омиллар, ҳақида аник маълумотлар қўлга киритилди.

Ишчилар ҳатти-ҳаракатларини пухта ўрганган таниқли олимлар, мутахассислар жумласига бихевиористлар Крис Аржирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор ва Фредрик Герцберглар кирадилар. Бу олимлар масаланинг турли аспектларини ўрганиб чиқдилар:

Социал ўзаро муносабат;
- Асослаш, далиллаш;
- Ҳокимлар, авторитетларнинг ҳаракатлари;
- Ташкилий структуралар;
- Ташкилотдаги коммуникациялар.
- Етакчилик.
- Иш мазмунининг ўзгариши ва меҳнат фаолиятининг сифат даражаси.

Бу муаммоларни кейинги машғулотларимизда чуқурроқ таҳлил қилиб чиқамиз.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни тадқиқ этган инсоний муносабатлар концепциясига нисбатан ҳатти-ҳаракат концепцияси анча илгарилаб кетди, яъни, у кўпроқ инсоний муносабатларни қамраб ола бошлади.

Демак, ҳатти-ҳаракат концепцияси масалани аниқ ва кўндаланг қўяди: ташкилотдаги умумий самарадорликни оширишнинг ягона йўли инсон ресурслари самарадорлигини оширишга боғликдир.

Ҳатти-ҳаракат концепцияси 60-йилларда кенг оммалашди, аммо олдинги барча мактаблар сингари унинг ҳам чекланган томонлари бор эди. Унинг чекланган томони шунда эдики, бошқаришдаги барча муаммоларни фақатгина мана шу битта концепция билан ҳал қилишни кўзларди. Ҳолбуки, бошқариш кўп қиррали ва доимо ўзгариб борувчи жараён бўлгани учун уни битта концепция билан ҳал қилиб бўлмасди.

Ҳатти-ҳаракат концепцияси тарафдорлари шунга қаттиқ ишонар эдиларки, инсоннинг ҳатти-ҳаракати пухта ўрганилса ва унга кучли таъсир қилинса, ҳар ходимнинг ҳам, бутун ташкилотнинг ҳам меҳнат унумдорлиги анча ошади.

Аммо кейинги тадқиқотлардан шу нарса кўзга ташландики, иш мазмунини яхши томонга буриш ҳам, корхонани бошқариш, ходимларнинг иштироки ҳам фақат айрим ҳолатларда ва айрим ходимлар фаолияти учунгина самарали бўлиши мумкин экан.

Бу фикрлардан келиб чиқадиган хулоса шундан иборатки, ҳатти-ҳаракат концепцияси ёки бихевиористик йўналиш ўзининг бир қатор устунликларига эга бўлишига қарамасдан айрим ҳолатларда бу ғоя самарасиз бўлиб чиқди, унинг муаммолари – ҳамма вазиятларни олдиндан кўра билишлари қийин эди, албатта.

БОШҚАРИШ ФАНИ ЁКИ МИҚДОРИЙ ЙЎНАЛИШ (1950 ЙИЛЛАРИДАН ҲОЗИРГАЧА).

Математика, статистика, муҳандислик фанлари ва уларга алоқадор бўлган билим соҳаларидаги ютуқлар бошқарув фани ривожига кучли таъсир қилди. Бу таъсирнинг илк кўринишларини Фредерик Тейлор ўтказган экспериментларда кўришимиз мумкин. Олим томонидан иш жараёнини бутун диққат билан таҳлил этиш натижасида юқоридаги фикрларнинг бошқарув учун аҳамияти катталиги аниқланди.

Аммо иккинчи жаҳон урушигача бу миқдорий усуллар *бошқарувда етарли даражада қўлланилмади.*

Кейинчалик йирик операцияларни бажаришга ҳам худди шу миқдорий усуллар кенг тадбиқ этила бошланди.

ОПЕРАЦИЯЛАР ВА МОДЕЛЛАРНИ ТАДҚИҚ ЭТИШ

Операцияларни тадқиқ этиш – ташкилотнинг операцион муаммоларини ҳал этишда илмий методларни тадбиқ этишдир.

Бу қандай бажарилади?

Муаммоларни аниқлаш ва ишлаб чиқаришдан сўнг бир гурух мутахассислар вазият моделини тайёрлайдилар.

Модель – реалликни тасаввур қилишнинг содда шаклидир.

Одатда модель мураккаб реалликни соддалаштирибгина қолмасдан, уни анча тушуниш осон бўладиган ҳолда намоён этади.

Шунақа мисол келтириш мумкин: Йўл харитаси атрофдаги жойларнинг ўзаро нисбатини яхшироқ кўриш имкониятини беради. Харита ҳам бир модел. Мана шу моделсиз белгиланган жойга етиб бориш қийин бўлар эди. Бусиз хатоликлар анча кўп бўлиши аниқ эди.

Худди шунингдек, операцияларни амалга ошириш учун ишлаб чиқилган моделлар ҳам бошқарилиши лозим бўлган миқдорий омилларни камайтириш ҳисобига мураккабликларни анча соддалаштирди.

Демак, моделлар ҳар бир ўзгарувчан даражани ўзаро солиштириш ҳисобига миқдорий омилни юзага келтирди.

Бошқаришнинг ҳал қилувчи белгиси оғзаки гап – сўзларни, айрим ёзма таҳлилларни моделлар, символлар ва миқдорий ҳисоб-китоблар билан алмаштиришдан иборат.

Бошқаришда миқдорий усулларни қўллаш компьютерлар жуда катта туртки бўлди.

Компьютер операцияларни тадқиқ этувчиларга математик моделлардан фойдаланиш имкониятини берди. Бу моделлар мураккаб жараёнларни билишни реалликка анча яқинлаштирди.

Бошқаришда миқдорий омиллардан фойдаланишнинг моҳияти мана шунда.

Аксарият раҳбарлар ҳар куни кўплаб инсоний муносабатларга, инсоний ҳатти-ҳаракатларга дуч келишади, бу ҳаммадан муҳими бўлиб ҳисобланади..

30-йилларда компьютерлардан, миқдорий моделлардан фойдаланиш учун кўп раҳбарларда маълумотлар ва тажриба етишмади.

Аммо эндиликда ҳаёт ҳам, бошқариш усуллари ҳам ўзгариб кетди. Компьютерлар ҳаётимизнинг ҳамма соҳасини қамраб олди. Уларни ишга соладиган раҳбарлар ҳам етишиб чиқди.

Албатта, бошқариш юқорида таъкидлаганимиздек, раҳбарнинг шахсий сифатларига кўпроқ боғлиқ нарса. Аммо техника янгиликлари ҳам бу борада жуда рол ўйнаши мумкин.

Шундай қилиб, юқорида биз қараб чиққан тўртта мактаб бошқариш назарияси ва амалиёти тарихида нима ҳисса қўшди?

1. ИЛМИЙ БОШҚАРИШ МАКТАБИ.

а) Вазифаларни яхши бажариш учун қандай усуллар афзаллигини аниқлашда илмий таҳлилдан фойдаланиш.

б) Вазифаларни тўлақонли бажаришга лаёқатли ходимларни танлаш ва уларни ўқитиш.

в) Вазифаларни самарали бажариш учун ходимларни керакли ресурслар билан таъминлаш.

г) Меҳнат унумдорлигини ошириш учун моддий рағбатлантиришдан тўғри ва мунтазам фойдаланиш.

д) Режалаштириш ва уни асослаш ишларини иш жараёнидан ажратиб олиш.

2. БОШҚАРИШНИНГ КЛАССИК МАКТАБИ.

а) Одамларнинг ўз ишларидан қониқиш ҳосил қилишларини ва меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам берадиган шахслараро муносабатларни бошқариш усулларини қўллаш.

б) Ҳар бир ходимни унинг қобилияти ва имкониятларини қараб ишга жалб этиш учун ташкилотни бошқаришда инсон ҳатти-ҳаракати ҳақидаги назарий асослардан фойдаланиш.

3. БОШҚАРИШ ФАНИ МАКТАБИ.

а) Моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш туфайли мураккаб бошқарув муаммоларини тўғри тушуна олиш.

б) Мураккаб вазиятларда қарорлар қабул қилувчи раҳбарларга ёрдам тариқасида миқдорий усулларни ривожлантириш.

ЖАРАЁН ЙЎНАЛИШИ

Бошқарув фани тараққиётида бурилиш ясаган бу концепция ҳозиргача амалиётда кенг қўлланилиб келинмоқда.

Жараён йўналишини маъмурий бошқарув тарафдорлари таклиф этишган эди. Улар шу тариқа менежер вазифаларини характерлаб бермоқчи бўлишди. Аммо улар бунинг уддасидан чиқолмадилар, чунки менежер вазифаларини алоҳида-алоҳида олиб қарашарди.

Жараён йўналиши маъмурий бошқарувдан фарқли ўлароқ менежер вазифаларини ўзаро боғланган бир жараён тарзида олиб қарайди.

Жараён йўналиши тарафдорларининг исботлашларича бошқарув бир-бири билан узлуксиз боғланган бир қатор жараёнлардан иборатдир.

Бошқа одамларни ишга солиш билан мақсадга эришиш менежернинг асосий вазифаси бўлар экан, бу ўз навбатида бир-бири билан боғланган ҳаракатлардан иборат бўлиб, бу ҳаракатларнинг ҳар бири алоҳида бир жараён ҳисобланади. Уларнинг ҳаммаси бирликда ташкилотни ҳаракатга келтиради.

Буларни бошқарув функциялари деб аташади. Шундай қилиб, ҳар бир бошқарув функцияси ўз ҳолида айрим бир жараён бўлиб, ўзаро боғланган ҳаракатларни акс эттиради.

Ташкилотни бошқаришга хос бўлган барча жараёнларнинг умумий йиғиндиси бошқаришни амалга оширади.

Бу концепциянинг илк бор кўринишини Анри Файло ишлаб чиққан дейишади. У бошқарувда асосан бешта функция бор деб кўрсатган:

- Башорат қилиш ва режалаштириш.
- Ташкиллаш.
- Фармойиш бериш.
- Мувофиқлаштириш.
- Назорат қилиш.

Бошқа тадқиқотчилар бошқа вазифаларни муҳим деб ҳисоблайдилар. Жумладан, қуйидаги вазифаларни кўрсатиб ўтадилар.

- Режалаштириш.
- Ташкиллаш.
- Фармойиш ёки буйруқ бериш.
- Асослаш.
- Раҳбарлик қилиш.
- Мувофиқлаштириш.
- Назорат қилиш.
- Коммуникация.

- Баҳолаш.
- Кадрларни танлаш.
- Ваколат бериш.
- Музокара олиб бориш, битимлар тузиш.

Бошқарувга бағишланган асарларда ҳар бир муаллиф ўз рўйхатини беради, баъзан улар бир-биридан кескин фарқ қилади. Умумий томонлар ҳам анчагина. Менежмент асосларида мавжуд барча қарашлар таҳлил қилиниб, барча нуқтаи назар умумлаштирилиб, ниҳоят энг муҳим тўртта вазифа таъкидлаб ўтилди.

- Режалаштириш.
- Ташкиллаш.
- Асослаш.
- Назорат қилиш.

Бу тўртта функция бир-бири билан узлуксиз жараёнлар туфайли боғланган бўлиб, коммуникация ва қарорлар қабул қилишни ҳам ўз ичига олади. Жараёнлар йўналишида раҳбарият (ёки етакчилар) мустақил фаолият сифатида олиб қаралади. Демак, раҳбарият мустақил фаолият сифатида ҳар бир ходимга ва тўғри бир гуруҳга таъсир қилишда катта имкониятларга эга бўлади.

Бу масалалар ҳам кейинги машғулотларимизда батафсил қараб чиқилади. Биз ҳозир юқоридаги тўрт функциянинг ҳар бири ҳақида тўхтаймиз.

БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ ФУНКЦИЯЛАРИ
РЕЖАЛАШТИРИШ

Олдинги саҳифаларда биз ташкилотга таъриф бериб ўтдик. Унда биз ташкилотни умумий бир мақсадни амалга ошириш учун *онгли равишда бирлашиб меҳнат қилувчи бир гуруҳ одамлар* фаолияти деб характерладик.

Энди режалаштириш ҳақида тўхтаймиз. Режалаштириш – ташкилот олдида турган мақсад қанақа ва уни амалга ошириш учун одамлар нималар қилишлари кераклигидир. Режалаштириш учта асосий масалани акс эттиради.

1. Биз қарда турибмиз.

Раҳбарлар ташкилотдаги молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, илмий тадқиқотлар ва лойиҳалар, меҳнат ресурслари каби энг муҳим омилларнинг аҳволини, кучли ва кучсиз томонларини аниқлайдилар. Бу омилларни ҳаракатга келтириш учун ташкилотнинг имкониятлари қанақа?

2. Биз қаёққа қараб боришимиз керак?

Ташкилотнинг ўз имкониятлари ва унга ташқи муҳит томонидан солиниши мумкин бўлган хавф-хатарларни тўғри чамалаб, раҳбарият ташкилотнинг мақсадини аниқ белгилаб олиши керак. Бу мақсадни амалга ошириш учун кўп омиллар (рақобат, мижозлар, қонунлар, сиёсий омиллар, иқтисодий шарт-шароит, технология, таъминот, социал ва маданий ўзгаришлар) инобатга олинади.

3. Бу ишларни қандай бажарамиз?

Раҳбарият, ташкилот аъзолари қўйилган вазифаларни яхши бажаришлари учун нима ишлар қилишлари кераклигини умумий томонларини ҳам, конкрет томонларини ҳам белгилаб чиқади.

Демак, режалаштиришда раҳбарият ҳамманинг бир бўлиб, бир мақсад йўлида меҳнат қилишларини белгилаб, шунга мос қарорлар қабул қилади. Демак, маълум муддатга иш режалари тузиб чиқилади.

Ташкилотда режалаштириш бир марта қилиб, кейин ташлаб қўядиган иш эмас. Тадқиқотчилар бунинг иккита сабабини кўрсатиб ўтадилар.

Биринчидан, айрим ташкилотлар ўз олдига қўйган мақсадига эришгандан сўнг тарқалиб кетади. Аммо аксарият ташкилотлар ўз олдига қўйган мақсадларига эришгандан сўнг ҳам яна янги режалар тузиб, яшашини давом эттиришга ҳаракат қилади.

Қишлоқларда тузилган машина-мелиоратив отрядларини мисолга олиш мумкин. Бу отрядлар ўз мақсадларига эришиб бўлгандан сўнг, фермерлар учун прокат пунктларига айланишга мажбур бўладилар.

Иккинчидан, режалаштиришнинг доимий зарурлиги келажакда бўладиган воқеаларнинг ноаниқлиги билан ҳам боғлиқ бўлади.

Масалан, атроф-муҳитда бўладиган ўзгаришлар ёки фикрдаги хатоликлар туфайли воқеалар раҳбарлар режалаштиргандан кўра бошқачароқ тус олиши мумкин.

Шунинг учун ўзгаришларга мос келадиган ёки келиб чиққан хатоликларни тузатишга ёрдам берадиган янги режалар тузилади.

Янги мақсадларга қараб, режалаштиришни ўзгартириб туришга Чимён паррандачилик фабрикаси мисол бўла олади. Яхши натижаларга эришилаётган бу фабрика ҳақидаги материалларни газета саҳифаларида ўқиб турамиз.

Дастлаб фабрикада товуқлар етиштириш бўйича тузилган режалар кейинчалик янги режалар билан алмаштирилди. Яъни, фабрика индюклар етиштириш ва улардан материаллар тайёрлашга ўтди.

Гап шундаки, худди шу турдаги фабрикалар . Андижон ва Хоразмда ташкил этилгани учун зотдор тухумлар етиштириш энг долзарб масала бўлиб қолди. Маълумки, бундай тухумларни биз

ҳар йили 60 минг донасини 20 доллардан Тель-Авивдан сотиб оламиз.

Чимёнлик паррандабоқарлар «Азот» ишлаб чиқариш бирлашмасининг шахсий хўжалигига тегишли бинони 10 йил муддатга ижарага олиб, ўшандай зотдор маҳсулотларни шу ерда етиштириш режасини тузиб чиқди. Шу йўл билан бундан кейин давлат хазинасидан долларларни ундирмасдан, балки бу долларни ўз кучи билан қўлга киритиш имконияти яратилди.

Бу лойиҳага Тожикистон ва Россияда катта қизиқиш билан қарашмоқда.

Кўриняптики, Чимёнлик паррандабоқарлар янги-янги режалар билан яшашмоқда.

ТАШКИЛЛАШ

Ташкиллаш энг аввало маълум бир таркибий тузилишни амалга ошириш. Ташкилотнинг таркибий тузилиши унинг қурилиши ҳисобланади.

Ташкилот мавжуд бўлиши ва ўз мақсадларига эришиши учун у бир қатор бир-бири билан узвий боғланган таркибий тузилмалардан иборат бўлиши зарур.

Масалан, ишни тўғри ташкиллаш бир гуруҳ ходимларга катта натижаларга эришишлари учун кенг йўл очди. Агар иш таркибий ички боғлиқ тузилишларга эга бўлмаса, режалар ўлда-жўлда қолиб кетади.

Ташкиллашнинг яна бир муҳим омили шундан иборатки, кўп сонли топшириқлар ичидан ҳар бир конкрет топшириқларни аниқ бир кишининг бажаришини кўрсатиб беради.

Ташкилотни бошқариш ҳам худди шу тартибда тузиб чиқилади. Раҳбар ҳар бир топшириқ учун унга лаёқатли бўлган одамни танлашда ва унга зарур бўлган одамни танлашда унга зарур ваколат беради, баъзан ресурслардан фойдаланиш ҳуқуқи билан таъминлайди.

Ўз вазифаларини аниқлаб олган одамлар шу вазифаларни бажариш учун масъулият қабул қиладилар.

Биз кейинроқ батафсил қараб чиқадиган масала – раҳбарнинг бошқа одамлар кучи, қобилияти билан ташкилот мақсадларини амалга оширишдан иборат.

Демак, мана шу тариқа таркибий тузилмалар шаклланиб, ниҳоят ташкилотнинг умумий структураси қарор топади.

ХОҲИШ-ИРОДА

Ҳаммага маълумки, ҳар бир раҳбар энг яхши режа ҳам, ташкилотнинг энг мукаммал таркибий тузилиши ҳам кутилган натижаларни беравермаслигини яхши билади. Энг муҳими одамлар ўзларига берилган топшириқларни яхши адо этишлари керак.

Ходимлар, ишчилар ўз топшириқларини ўз ваколатлари доирасида яхши уддалашлари учун уларда шуни қилишга хоҳиш-ирода бўлиши керак. Бошқача айтганда, ташкилот аъзолари керак бўлган ишларни қилишлари зарур.

Раҳбарлар ҳамма вақт ходимларнинг хоҳиш-иродасини ишга йўналтиришни ўйлайдилар. Қадимги замонларда хоҳиш-иродани ишга солиш усули қўрқитиш ва калтаклаш бўлган бўлса (айримлар учун мукофотлар восита ҳисобланган), XVIII аср охири ва XX асрларда одамларнинг хоҳиш-иродасини кўтарадиган асосий омил – иш ҳақининг юқори бўлишидир, деб кўрсатилган. Демак, кўп ҳаракат қилсанг, кўп пул ишлайсан. Илмий бошқариш мактабининг тарафдорлари шу ғояни илгари сурганлар.

Аммо ҳатти-ҳаракат концепцияси шундан далолат беради ки, одамларнинг хоҳиш-иродасини кўтариш учун фақат иқтисодий омилнинг ўзи етарли эмас экан.

Раҳбарлар учун шу нарса аён бўлиб қолдики, одамларнинг хоҳиш-иродасини яхши ишлашга жалб қилиш учун уларда тез-тез алмашиниб турадиган эҳтиёжларни қондиришга боғлиқ экан.

Ҳозирги пайтда барча тадқиқотчилар бир овоздан тан оладиларки, ишчиларнинг хоҳиш-иродасини тўла сафарбар қилиш учун уларнинг барча эҳтиёжларини яхши билиб олиш, сўнгра бу эҳтиёжларни қондириш чораларини кўриш керак.

НАЗОРАТ

Раҳбарнинг бутун ҳатти-ҳаракати келажакка қаратилган, натижаларга маълум вақт ўтгандан сўнг эришиш мумкин. Аммо шуниси ҳам борки, бу давр ичида нималардир ўзгариши мумкин.

Масалан, раҳбарнинг ҳаракатлари, режалардаги зид келувчи қонунлар қабул қилиниши мумкин. Бозорда омади юришган рақиб пайдо бўлиб, ташкилот маҳсулоти реализацияси барбод бўлиши ҳам мумкин.

Яна бошқа ҳолатлар ҳам рўй бериши мумкин. Одамлар ўз вазифаларини бажаришоётганда хатоликларга йўл қўйишлари ҳам мумкин. Мана шунақа кутилмаган ҳодисалар ташкилотнинг танланган йўлига ғов солиши аниқ.

Агар раҳбар ташкилот йўлида пайдо бўлган ғовларни кўра билмаса, уларни ўз вақтида бартараф этолмаса, агар у рўй

берган кутилмаган ўзгаришларга қараб, ташкилот режаси ва мақсадларини ўзгартиролмаса унда барча кўзланган ишлар ярим йўлда қолиб кетади, ҳатто ташкилот фаолияти тўхтаб қолиши мумкин.

Мана шу жараёнда назоратнинг роли ярқ этиб кўзга ташланади. Назорат хатоликларнинг олдини олиш воситасидир.

Бошқарув назоратининг учта аспекти мавжуд:

БИРИНЧИ АСПЕКТ. – Стандартларни белгилаб олиш – бу белгиланган вақт ичида эришилиши зарур бўлган мақсадларни аниқлашдан иборат бўлади. Бунга ишлаб чиқилган ва амалга оширила бошлаган режаларга қараб эришилади.

ИККИНЧИ АСПЕКТ – белгиланган вақт ичида эришилган нарсаларни аниқлаш ва уларни режалаштирилган натижаларга солиштириш.

Назоратни мана шу икки аспект асосида олиб бориш натижасида раҳбарият ташкилотидаги ишларнинг аҳволи, бу борада йўл қўйилган хатоликларни аниқлаб олишга эришади. Бир вақтнинг ўзида бу хатоликларнинг манбалари аниқланди, уларни тузатиш йўллари белгиланади.

Бу ишлар назоратнинг учинчи аспектини ташкил этади. Бу аспект энг муҳим босқич бўлиб, бошланган назоратнинг маълум бир даврига якун ясайди. Ташкилот раҳбари олдида муаммолар пайдо бўлади, аммо у бу муаммолардан чўчиб қолмаслиги зарур. Муаммо яширин ҳолда бўлганда у доимо кутилмаган хавфни ўзида сақлаб туради. Муаммо ошкор бўлганда, уни тузатиш йўлларини топса бўлади.

Масалан, ўқитувчи тестлар ўтказиб, ўқувчиларнинг юқори балларига эришса, шунга қараб у жуда катта материални ўташ режаларини яна бир карра қайта кўриб чиқади.

БОҒЛОВЧИ ЖАРАЁНЛАР

Бошқаришнинг тўртта функцияси – режалаштириш, ташкиллаш, хоҳиш-иродани ишга солиш ва назорат олиб бориш – буларнинг ҳаммасини ўзаро бир-бири билан боғлаб турувчи иккита омил бор – булар информация, маълумотлар тўплами ва шулар асосида қарорлар қабул қилиш.

Бу икки омилнинг ўзи ҳам бир-биридан ажралмасдир. Қарор қабул қилиш учун етарли маълумотлар бўлиши керак, иккинчи томондан, маълумотлар йиғиш учун унга бир кучли зарурият, яъни қарорлар қабул қилиш зарурияти бўлиши керак. Мана шу икки зарурият бир-бирини тақозо қилган ҳолда, ўзаро бирикиб, улар

яна ўз навбатида бошқарувнинг юқоридаги тўртта функциясини бир-бири билан маҳкам боғлайди.

ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ

Раҳбар ташкилотда мавжуд бўлган реал асослар, манбалар, имкониятларни чамалаб чиқади, хаёлан мана шу ташкилот учун худди шу даврда, худди шу жойда нималар зарурлигини аниқлагандан сўнг, қарорлар қабул қилишга ўтади.

Ташкилотдаги ишларнинг яхши бориши ва маълум натижаларга эришиш учун раҳбар бир неча муқобил қарорларни ўйлаб олиб, шулардан энг мақбулини қабул қилади. Танлаб олинган қарор қабул қилингандан сўнг реал кучга эга бўлади.

Демак, қабул қилинган қарорда юқорида биз бир неча бор тилга олган бошқарувнинг тўрт функцияси ўз аксини топади. Раҳбар фаолиятининг ўзаги, мағзи – худди шу тўғри ва асосли қарор қабул қилишдир.

КОММУНИКАЦИЯ

Юқорида айтиб ўтганимиздек, қарор қабул қилиш учун етарли маълумотларга эга бўлиш керак. Бу маълумотларни олишнинг табиий йўли коммуникациядир.

КОММУНИКАЦИЯ – бу икки ёки ундан ортиқ одамлар ўртасида маълумотлар алмашиш ва уларнинг моҳиятини изоҳлаб беришдир.

Ташкилот фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан қарорларнинг бажарилишига боғлиқ бўлади.

Агар одамлар ўртасида коммуникация ёмон ташкил этилган бўлса, улар ягона мақсадни биргаликда бажаришга келишиб олишолмаса, ташкилотнинг ҳаёти хавф остида қолади.

Коммуникация жараёнида маълумотлар айирбош қилинар экан, бу маълумотлар нафақат самарали қарорлар қабул қилиш, балки шу билан бирга бу қарорларни бажаришга ҳам хизмат қилиши зарур.

Режалар тузилсаю, аммо бу режаларни уни бажарувчилар билмасалар ёки нотўғри тушуниб қолсалар, бу режалар бажарилмай қолади.

Агар раҳбар ўзи қабул қилган қарорларни ходимларига содда қилиб тушунтира олса, шунда бу қарорнинг бажарилиши тезлашади ва осонлашади. Ходимлар, ишчилар қарорларнинг моҳиятини тўғри англаб етмасалар, хусусан, уни бажарганларида

нималарга эришишларини фаҳмламасалар, улар берилиб ишламайдилар, самарадорликка интилмайдилар.

Коммуникация назоратини олиб бориш ҳам зарур. Раҳбарда ишларнинг бориши, вазифаларнинг бажарилиши тўғрисида аниқ маълумотлар бўлиши жуда зарур. У мана шуларга қараб, ишда маълум ўзгаришлар қилиши мумкин.

Демак, жараён йўналиши бошқаришда тўртта функцияни бирлаштириб турувчи боғловчи омилларни ҳам тақозо қилди.

III. СИСТЕМАЛИ ЙЎНАЛИШ

Бошқарув назарияси ва амалиётига бағишланган тадқиқотларда жараён йўналишидан фарқ қилувчи системали йўналиш ҳақида жиддий изланишлар қилинган. Системали йўналишга кўра ташкилотнинг айрим таркибий қисмлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик, шунингдек, ташкилот билан атроф-муҳит ўртасидаги ўзаро боғлиқликнинг ролига алоҳида эътибор бериш керак.

Кўпинча ташкилотнинг таркибий тузилишини чизиб кўрсатилади. Бу чизмада аксарият ҳолатда бир-бирига ўхшаш квадратлар бўлиб, улар бир-бири билан чизиқчалар орқали бирлаштирилади.

Энг тепада катта квадрат ичига директор ёки бош ташкилот ёзиб қўйилади, сўнгра катта квадратдан кичикроқ квадратларга чизиқлар тортилади. Бу квадратлар ичига ўринбосарлар ёки тобе ташкилотнинг номери ёзиб қўйилади. Бу квадратлардан пастрокда ҳам ўз навбатида юқоридан пастга қараб тортилган чизиқлар билан туташтирилади. Бу квадратлар ичига кичик раҳбарлар ёки цехлар, участкалар ёзиб қўйилади. Бунақа жадваллардаги чизиқлар бўлимлар, тармоқлар, бошқа таркибий қисмлар ҳамда одамлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ифодаланади. Бу кичик квадратлар энг катта квадрат билан бевосита ёки билвосита боғланган бўлади.

Аммо нима бўлгандаям жадвал жадвалда, схема схема, чизиқлар чизиқларда. Улар реал ҳаётдаги барча ўзгаришларни тўла акс эттиролмайди. Раҳбар билан раҳбарлар ўртасидаги, бўлимлар, тармоқлар ўртасидаги, одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар анча мураккаб бўлиб, улар вазиятга қараб ўзгариб туради. Қайсидир квадрат бошқа квадратга қараб кўпроқ силжиши мумкин. Ташкилот тирик организм сингари доимо ўзгаришда, ривожланишда.

Ташкилотнинг таркибий қисмлари ўртасидаги доимий ҳаракат ва ўзаро таъсирни биз хаёлан қанчалик тўғри тасаввур қилсак, бизнинг тузган схемаларимиз шунчалик ҳақиқатга яқин бўлади.

Тажрибадан маълумки, ўзаро узлуксиз боғланган бўлимлар, тармоқларнинг бирор бир қисмида ўзгариш бўлса, бундан бутун ташкилотнинг таркибий алоқасида тўлқин боради, шунга бошқа барча бўлим ва қисмларда ҳам маълум ўзгаришлар рўй беради. Илк ўзгариш қайси қисмда рўй берди ва қанчалик куч билан бошқа ўзгаришлар шунга мувофиқ ўзгаради.

Яна шуниси ҳам борки, бир чеккада бўлган ўзгаришнинг таъсири бошқа бўлимлар, участкалар, цехлар, тармоқларга аста-секинлик билан тарқалади. Бу ҳам биринчи ўзгаришнинг қайси қисмда, қандай куч билан бошланганига боғлиқ.

Ҳаётнинг ўз ўзгариш, ривожланиш қонуниятлари бор. Раҳбар буни инобатга олиши зарур.

Агар раҳбар ташкилотда қандайдир ўзгариш қилар экан, у бу қилган ўзгаришнинг бутун таъсири бутун ташкилотга тарқалишини тасаввур қилиши шарт.

Бундан ўзгаришлар жумласига янги ходимларни ишга олиш, кимларнидир ишдан бўшатиш, янги асбоб-ускуналарни сотиб олиб, технологияни алмаштириш ёки хом-ашёни алмаштириш, бошқарув функцияларидан бирида ўзгаришлар ясаш ва бошқаларни киритиш мумкин. Бу ўзгаришлар бутун ташкилот фаолиятига ё ижобий, ё салбий таъсир қилади.

Масалан, юқори раҳбарлик қуйи бўғин раҳбарларидан бирига маълум эркинликлар берса, бундан руҳланган қуйи бўғин раҳбарлари ўзини қандай тутади. Тобеларнинг у билан муносабатлари қандай кечади.

Шуниси ҳам ҳақиқатки, бошқа қуйи бўғин раҳбарлари фаолиятида сусткашлик ва норозилик аломатлари кўзга ташлана бошлайди. Чунки улар ҳам кўпроқ эркинлик олган раҳбарлар даражада, улар ҳам унга ўхшаб қўшимча ҳақ-ҳуқуқларга эга бўлишга интилади. Улар ўзларини камситилган ҳисоблашлари мумкин. Бу каби ноҳуш кайфиятлар коллективга салбий таъсир қилади, ўз раҳбарларини ҳурмат қилиб юрган ишчилар ҳам бу ҳолдан норози бўла бошлайдилар.

Ўзгаришлар бора-бора ташкилотнинг ўзини ҳам ўзгартириб юборади. Ўзгаришлар турли даврларда рўй бериб тургани учун улар ташкилотнинг бирор-бир таркибий қисмини ўзгартириш орқали мақсад ва натижаларга кучли таъсир қилади.

Шундай қилиб, раҳбар ички ўзаро алоқадорликни яхши, атрофлича тасаввур қилиши ва ўзаро алоқадорликдан келиб чиқадиган оқибатларни тўғри боғлай олиши зарур, салбий ҳодисаларни бартараф этиш муаммосини ҳал этиши керак.

Бошқарув эволюцияси ҳақида тўхтарканмиз, яна бир карра таъкидлаб ўтиш керакки, бошқарув ҳақидаги турли-туман

мактабларнинг умумий бир камчилиги шундаки, бу мактабларнинг ҳар қайсиси бошқарувнинг фақат битта томони ўзи учун асос қилиб олган.

Шунинг учун системалик назариясини бошқарувга тадбиқ этиш натижасида ташкилотни бир-бири билан узвий боғланган барча бўлим тармоқларнинг йиғиндиси сифатида олиб қараш имкониятини берди.

СИСТЕМАЛИ КОНЦЕПЦИЯЛАР

Система назарияси ёки система усули биринчи марта аниқ фанлар ва техникада қўлланилган.

Система назариясининг бошқарувга жорий этилиши 50-йилларда рўй берди. Бошқарув фани ҳамда миқдорий усулларнинг натижаси ўлароқ рўёбга келган система назариясида система моделлари ишга солинди.

Система усули – раҳбар учун айрим кўрсатмалар йиғиндиси эмас, балки у бошқарув ва ташкилот ҳақидаги тафаккур тарзидир.

Система усулининг раҳбарга нечоғлик кераклигини тушуниш, учун, ташкилотни бошқаришнинг самарадорлигини ошириш учун энг аввало система тушунчасининг моҳиятини аниқлаб олиш керак.

СИСТЕМА – ўзаро боғланган қисмларнинг бир бутун яхлит ҳолати бўлиб, ҳар бир қисм умумий яхлитликка ўз ҳиссасини қўшади.

Машиналар, компьютерлар, телевизорлар система бўла олади. Улар жуда кўп қисмлардан иборат бўлиб, уларнинг ҳар қайсиси қолганлари билан яқин ўзаро бирликда ҳаракат қилади, уларнинг ҳаммасининг бирлигидан яхлит фаолият тури вужудга келади.

Системанинг қисмлари ўзаро бир-бирига тобе, юзлаб, минглаб қисмлардан бирортаси ишламаса, бутун система тўхтаб қолади. Телевизор бунга энг яхши мисол. Чунки уни ҳаммамиз кўрамиз. Бирорта детали ишламаса – телевизор кўрсатмай қўяди.

Биологик организмлар ҳам система ҳисобланади, органлар ўзаро мустаҳкам боғланган, уларнинг ҳаммаси нормал ишлаб турадиган организм тўлиқ фаолият кўрсата олди.

Барча ташкилотлар ҳам система ҳисобланади, одамлар эса шу системанинг бир компаненти ҳисобланади.

Техника ва дастгоҳлар, уларни ишга солаётган одамлар билан барча социал техникавий система деб аталади.

Мана шу тарика системалар ҳаётнинг барча жабҳасини қамраб олган, унинг кўриниши, тузилиши ҳар хил, аммо моҳияти бир хил, фаолият кўрсатиши ҳам ягона қонуниятлар асосида олиб борилади.

ОЧИҚ ВА ЁПИҚ СИСТЕМАЛАР

Ёпиқ системалар белгиланган аниқ чегарага эга бўлиб, улар атроф-муҳитга унчалик боғлиқ эмас.

Ёпиқ системаларга соатни мисол қилиб олиш мумкин. Бураб қўйсангиз юриб тураверади, унга ташқи муҳитнинг таъсири катта бўлмайди.

Очиқ система ташқи муҳит билан ўзаро алоқани характерлайди.

Очиқ система ўз чегараларида ташқи муҳит билан ўзаро алоқага кириб, энергия, информация, материаллар олади.

Шунинг учун ҳам очиқ система ўзини-ўзи таъминлай олмайди, унинг яшаши ташқаридан олинадиган материалларга боғлиқ.

Аммо очиқ система ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослаша олади. Аниқроғи у ташқи муҳитга мослашмасдан яшай олмайди.

Барча ташкилотлар очиқ системалар ҳисобланади. Шунинг учун раҳбарлар ташкилотнинг ташқи муҳитга мослашишларини таъминлаб туришлари керак.

Системали йўналишдан олдинги бошқариш мактаблари тавсия этган усуллар барча вазиятларни ҳисобга ололмаган эди. Чунки уларнинг тасаввурида ташкилотлар ёпиқ системалар ҳисобланарди. Шунинг учун ҳам улар муҳитнинг ролига етарли эътибор бермаган эдилар.

ПОДСИСТЕМАЛАР

Мураккаб системалар бир неча компонентлардан ташкил топади. Бу компонентларнинг ҳар қайсиси ўзи алоҳида система ҳисобланади.

Масалан, ташкилот ичидаги машиналар ва одамларни олсак, улар ташкилотга нисбатан подсистема ҳисобланади. Улар ҳам ўзича системалар бўлиб, ташкилотнинг умумий фаолиятида маълум ўринни эгаллайди.

Бошқаришда подсистема тушунчалари жуда катта аҳамият касб этади.

Бу элементларнинг ҳар бири ташкилот учун ўз ҳиссасини қўшади. Буни инсон организмига қиёс этиш мумкин. Масалан, қон айланиш, овқатланиш, асаб, склет ва бошқаларнинг бутун организм фаолияти учун аҳамиятини эслаш кифоя.

Йирик ташкилотларда подсистемаларнинг ҳар бири яна бир неча кичик подсистемаларга бўлинади.

Бу подсистемаларнинг ҳар қайсиси бошқалари билан шунчалик яқин боғланганки, энг кичик подсистемадаги нохушлик бутун системага таъсир қилмай қолмайди.

Масалан, камера покришкалари ишдан чиқса, автомобил ҳаракатдан тўхтайди. Бунақа мисолларни юзлаб келтириш мумкин.

Система назарияси ва усулларидан самарали фойдаланиш асосида бутун ташкилотнинг ички таркибий тузилишини ўзлаштириб олиш мумкин. Бу раҳбарга қайси подсистеманинг қандай ҳолатда эканини аниқлаш имкониятини беради.

Бошқариш илмига бағишланган барча мактаблар бирор бир подсистемани асос деб билиб, бошқаларига унчалик эътибор бермас эди. Масалан:

- Ҳатти-ҳаракат ёки бихевиористик мактаб социал подсистемани асос қилиб олади.

- Илмий бошқариш ва бошқариш фани мактаблари асосан техника подсистемалари билан шуғулланишади.

Шунинг учун ҳам бу мактаблардан бирортаси ҳам ташкилотнинг асосий компонентларини тўғри аниқламайди, мухитнинг ташкилотга кўрсатадиган таъсирини тўғри белгилаб олмайди.

Ҳозирги замон тадқиқотчиларининг яқдил фикрича, ташкилотга ташқи таъсирлар кучи ва ташкилотнинг уларга нисбатан акс таъсир қилиши ташкилот эришадиган ғалабаларнинг асосидир. Худди шу ташқи таъсирлар ҳал қилувчилик аҳамиятига эгадир. Айни пайтда қайси усул бошқаришга кўпрок фойда келтирди, деган масалани ҳал қилиб олиш керак.

ОЧИҚ СИСТЕМАЛИ ТАШКИЛОТ МОДЕЛИ

Очиқ системали ташкилот модели содда шаклда уч қисмдан иборат:

Кириш, қайта ишлаш, чиқиш.

Кириш – маҳсулот, материаллар, капитал меҳнат ресурслари.

Қайта ишлаш – материалларни қайта ишлаш, ишлов бериш ва бошқалар.

Чиқиш – маҳсулот ёки хизматлар, фойда, ижтимоий масъулият, бозор, ўсиш, ишчиларнинг қониқиш ҳосил қилишлари.

Ташкилот атроф-мухитдан ахборотлар, капитал, инсон ресурслари ва материалларни олиб туради. Шуни «кириш» деб атаймиз.

Қайта ишлаш жараёнида материаллар қайта ишланади, уларни маҳсулот ва хизматларга айлантиради. Уларни биз «чиқиш» деб

атаймиз. Ташкилот уларни яна ташқи муҳитга, одамларга қайтариб беради.

Мана шу тарика ташкилотнинг фаолияти бир циклни ташкил этади. Бу цикл яна қайтарилади, натижада, узлуксиз жараён вужудга келади. Агар ташкилотда бошқарув самарали олиб борилаётган бўлса, хом ашёни қайта ишлаб тайёр маҳсулотга айлантирганда, қўшимча қиймат хосил бўлади. Натижада, қўшимча омиллар – фойда, бозорни кўпрок эгаллаш, маҳсулот реализацияси ҳажмининг ортиши, ижтимоий масъулиятнинг амал қилиши, ходимлар моддий аҳволининг яхшиланиши, ташкилотнинг ўсиши каби омиллари қўлга киритилади.

Система назарияси ва амалиёти нисбатан янги ихтиро бўлгани учун, тадқиқотчиларнинг фикрича, бу ихтиронинг моҳияти ва унинг бошқаришга таъсирини тўла характерлаб бериш анча қийин.

Аммо барибир, унинг аҳамияти ҳақида ва келажакдаги роли ошиб бориши тўғрисида маълум ижобий хулосалар қилинади.

Олимларнинг таъкидлашича, система асосида янги билим ва ғоялар синтезлашуви жарёни кечмокда, бу эса ўз навбатида, менежмент ҳақидаги фаннинг янада ривожланишига катта ҳисса бўлиб қўшилади.

Аммо, шуни ҳам тан олиш керакки, система назарияси ўз-ўзича раҳбарларга мана бу таркибий қисм муҳим, буниси муҳим эмас, дегандек кўрсатма яратиб бермайди.

Ассосий хулоса юқорида неча бор айтганимиздек, битта: ташкилот ўзаро боғланган жуда кўп подсистемалардан иборат бўлиб, ташқи муҳит билан ўзаро таъсирда бўлувчи очиқ система ҳисобланади.

Аммо бу хулоса ташкилотни бошқариш учун асосий концепция бўлолмайди. Бунинг устига, бу хулоса ташқи муҳитнинг қайси томонлари бошқарувга кўпрок таъсир қилади, деган саволга жавоб бермайди.

IV. ВАЗИЯТ ЙЎНАЛИШИ

Вазият йўналиши бошқарув назарияси ва амалиёти тараққиётида жуда катта роль ўйнайди. Мавжуд бўлган анъанавий мактабларнинг имкониятларидан фойдаланиб, уларнинг тажрибаларини конкрет вазият ва шароит билан боғлади.

Вазият йўналишининг ўз номига кўра, марказида вазият масаласи туради. Маълум вакт давомида ташкилот фаолиятига кучли таъсир қилувчи шароитлар йиғиндисини биз вазият, деб атаймиз.

Раҳбар ташкилотни бошқаришда вазият омилини ўз диққат марказида тутиб турар экан, унда «вазият тафаккури» шаклана бошлади.

Вазият омилидан келиб чиққан раҳбарлар ташкилот олдидги мақсадларга эришиш учун маълум вазиятда қайси усуллардан фойдаланиш кераклигини аниқлай олади, нимага асосий эътиборини қаратишни йўлга қўя олади.

Вазият йўналиши 60-йилларнинг охирларида шаклланади. Албатта бу йўналиш анъанавий бошқарув назарияларини ҳам, бихевиористик мактабларни ҳам, бошқаларни ҳам инкор этмайди.

Вазият йўналиши система назарияси билан маҳкам боғланган. Бошқарув функциялари билан ҳам вазият функциялари бир хил асосга эга.

Аслини олганда, вазиятнинг муҳимлигини тан олиш 60-йиллардан олдин ҳам кўпчиликка маълум эди. 20-йиллардаёқ Мари Паркер Фоллет (инсоний муносабатлар мактабининг вакили) вазият қонунлари «ҳақида гапирган эди».

Бу қонунда таъкидланишича турли хил вазият турли хил бўлимларни талаб қилади. Бир вазият ҳақидаги билимларга эга бўлган одам бошқа бир вазиятда довдираб қолиши мумкин.

Бу воқеалардан андак кейин, яъни 1948 йилда Огайо штатидаги университет олими Ральф Стогдилл етакчиларнинг характерли белгиларини ҳар томонлама, чуқур таҳлил қилиб, етакчилар учун энг муҳим белгилар нималар эканлигини вазият белгилаб беради, деб ёзган эди.

Аммо фақат 60-йилларнинг охирларида бошқарув илми ва ижтимоий фанларнинг ўзаро алоқадор соҳалари анча ривожланиб, бошқарувга ҳам, бутун ташкилот фаолиятига ҳам самарали таъсир қиладиган омиллар, вазият омиллари ҳақида гапириш имкониятини берди.

Вазият, биз юқорида айтиб ўтганимиздек, жуда кўп омиллар билан, шу жумладан маданий ривожланиш билан ҳам шартланган бўлади.

Ғарб мамлакатларида япон бошқарув усулига қизиқиш катта. Улар япон тажрибаларидан фойдаланганда маҳаллий шарт-шароитнинг хусусан, одамлар маданий савиясининг роли (етакчилар учун янада) катталиги намоён бўлди.

БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ВАЗИЯТ ОМИЛИ

Вазият омиллари, система назарияси каби, бошқарув учун ёзиб қўйилган зарурий кўрсатмалар йиғиндиси эмас. Бу ташкилий

масалаларни ўйлаш ва уларни ҳал қилишда ёрдам берадиган тафаккур усулидир.

Бошқарув жараёнининг ўша тўрт функцияси, яъни режалаштириш, ташкиллаш, хоҳиш иродани ишга солиш ва назорат олиб бориш вазият омили билан бевосита боғланган.

Аммо вазият назариясига кўра, бошқарув жараёнининг умумий қонуниятлари ягона бўлишига қарамай, бу қонуниятларни қўллаш жараёни турли пайтда турли хил бўлиши керак.

Масалан, ҳамма ташкилотлар ўз мақсадларига эришишлари учун маълум таркибий тузилишларга эга бўлишлари керак. Аммо таркибий тузилишларнинг ҳам хиллари жуда кўп. Бошқарув бўғинлари кўпроқ ёки камроқ бўлиши мумкин. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари умумий қарорларни қабул қилишда бевосита иштирок этишлари ҳам мумкин, иштирок этмасликлари ҳам мумкин. Йирик компанияларда илмий-тадқиқот ишлари ва ихтиролар маркетинг бўйича вице-президент раҳбарлигида олиб борилиши ҳам мумкин. Ёки баъзан улар бевосита компания президентига бўйсуниши ҳам мумкин.

Демак, раҳбарлик ташкилот учун ички таркибий тузилишларни танлаётганда, албатта вазиятни ҳисобга олади. Қайси вазиятдаги нима зарур бўлишини бош раҳбар яхши билиши керак.

Бундан ташқари, вазият ўзгариб туради. Раҳбар мана шу ўзгариб турувчи вазиятни ҳисобга олиб, таркибий тузилишларда қанча ўзгаришлар зарурлигини пухта ҳал қилиши керак. Бироқ, бу ўзгаришлар ташкилотда эришаётган натижаларга салбий таъсир қилмаслиги лозим.

Демак, бошқаришдаги маълум пайтдаги амалдаги усуллар худди шу пайтдаги вазият талабларига мос бўлиши керак. Шундагина самарадорликка кенг йўл очилади.

Ташкилотлар учун вазиятлар ҳар хил бўлганидек, ташкилот ичида ҳам вазият ҳар хил бўлиши мумкин. Буларни ўз вақтида фарқлай билиш раҳбардан катта маҳоратни талаб қилади.

Вазият омили раҳбар олдига тўртта вазифа қўяди:

1. Раҳбар тажрибада синалган, самаралар берган профессионал бошқарув воситларини эгаллаган бўлиши керак. Бунинг учун раҳбар қуйидаги омилларга асосий эътиборни қаратиши керак:
   - Бошқариш жараёни;
   - Айрим ходимнинг гуруҳ одамларининг ҳатти-ҳаракатлари;
   - Системали таҳлил;
   - Режалаштириш ва назорат усуллари;
   - Қарорлар қабул қилишнинг миқдорий усуллари.

2. Ҳар қандай бошқарув концепцияси ва усулларнинг ўз кучли ва кучсиз томонлари бор. Улар конкрет шароитда аниқ кўзга ташланади. Демак, раҳбар у ёки бу концепция ва усулларни қўллаганда, улардан келадиган оқибатларни олдиндан кўз олдига келтириши зарур.

Оддий бир мисол келтирайлик: Қўшимча иш бажарганликлари учун барча ходимларнинг иш ҳақларини икки карра ошириш ҳақида таклиф бўлади, дейлик. Албатта, бу ходимларнинг ишга бўлган муносабатларига маълум вақт ичида катта таъсир қилади.

Аммо фойдани бўладиган зарар билан солиштирсак, бу ҳолат ташкилотни хонавайрон қилиши мумкин.

3. Ҳар бир вазиятнинг ўзига хос томонларини раҳбар яхши тушуниши ва уни тўғри шарҳлаши керак. Айни пайтда, айни вазиятда қайси омиллар кўпроқ маъқул ва самара беради, - буни бехато аниқлаш керак. Бунинг учун ўтган тажрибаларга, ҳаётнинг ўзига диққат билан разм солиш керак.

4. Демак, раҳбар конкрет вазиятга мос келувчи конкрет раҳбарлик усулларини белгилай олса, шунга мос конкрет воситаларни ишга сололса, зарар шунча кам бўлади, самара шунча кўп бўлади.

ЎЗГАРУВЧАН ВАЗИЯТЛАР

Бошқарувда вазиятга қараб иш тутишнинг яхши ва ёмон натижалари кейинги ҳолатга вазиятнинг ўзгаришига боғлиқ бўлади. Худди мана шу вазиятнинг ўзгариб қолишини олдиндан сезиш анча мураккаб иш. Бошқариш усулини тўла бўйсундириш ҳам мумкин эмас, чунки вазият ўзгарса, бошқарув усулларини дарров ўзгартириб бўлмайди. Шунинг учун бир гапни қайта такрорлаяпмиз: вазиятнинг ўзгариб қолишини олдиндан чамалаб чиқиш керак. Бунинг учун вазият қонунларини яхши ўрганиш лозим.

Тадқиқотларда кўрсатилишича, вазиятнинг ўзгариб туриш сабаблари, унинг амал қилиш объектив қонунлари тўла ўрганилгани ва асосланган йўқ. Шунинг учун раҳбар ўз тажриба, билим савияси, ақл идрокига асосланган ҳолда бу масалани конкрет вазиятда конкрет воситалар билан ҳал қилади. Лекин, ҳамма гап вазиятнинг ўзгаришини олдиндан кўра билиш керак. Вазият ўзгарса, бирор чора топамиз деб, хотиржам юраверши яхшиликка олиб келмайди.

Бошқарув жараёни битта раҳбарнинг ягона фаолиятидан иборат эмас. Бош раҳбар ўз масъулияти ва ваколати доирасида ҳаракат қилади, камчиликларнинг рўй беришига жуда кўп омиллар таъсир қилади. Вазиятни ҳисобга олиб иш кўриш барча бўғиндаги

раҳбарлар фаолиятида ҳам бўлиши зарур. Ҳатто фақат раҳбарларгина эмас, барча ходимлар, ишчилар ҳам рўй бераётган вазиятдан холи бўлолмайдилар.

Демак, юқоридагилардан шундай хулоса чиқадики, вазиятни ҳисобга олиш, хусусан, вазиятнинг ўзгариб қолишини олдиндан кўра билиш ҳамма учун зарур ҳодиса. Ҳар бир инсон характерининг намоён бўлиши ҳам, олдин қабул қилинган қарорларнинг мундарижаси ҳам, атрофдаги, ҳаётда рўй бераётган воқеалар ва бошқа яна ўнлаб воқеа-ҳодисалар ташкилот фаолиятига таъсир қилиб туради. Баъзан биз у ёки бу нарсани арзимас деб ҳисоблаб, унга эътибор бермай ўтамиз. Аммо шу арзимас нарса йириклашиб, ўз кучини кўрсатганда, ҳайрон қоламиз.

Менежер ўз амалий тажрибасида ташкилот фаолияти билан вазият ўртасидаги юзлаб, минглаб майда-чуйда фарқларни вақтида сезиб, уларни бартараф этиб борса, жиддийроқ, хавф хатарнинг келиб чиқишининг олдини олади. Албатта, бу ҳодисаларни муҳим-номуҳимлигига қараб саралаш, гуруҳлаштириш керак. Ҳамма муаммоларни фақат бир ўзи ҳал қилишга уринмасдан, менежер бутун жамоанинг диққат-эътиборини шунга қаратиши зарур. Тадқиқотларда вазият омилининг роли ва уларни гуруҳлаштириш турли хил талқин этилади. Энг муҳим, ҳал қилувчи омиллар ўнтача бўлиб, улар иккига – ички ва ташқи омилларга бўлинади.

Бу ҳақда кейинроқ батафсил тўхталамиз.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Бошқариш ташкилот каби қадимий тарихга эга. Аниқроғи ташкилот пайдо бўлибдики, уни бошқариш зарурияти ҳам келиб чиқди. Аммо бошқариш фан сифатида кейинчалик, аниқроғи XX асрнинг бошларида қарор топди (1910).

2. Илмий бошқариш асосий эътиборни ташкилотдаги меҳнат жараёнига қаратди. Яъни, одамларнинг бевосита меҳнат билан шуғулланишларини кузатиш ва синчиклаб таҳлил қилиш орқали меҳнат унумдорлигини ошириш мумкин, деган хулоса илгари сурилди. Инсоний эҳтиёжларни тушуниш ва уларни қондиришга ҳаракат қилиш ва шу орқали одамларга социал таъсир ўтказиш муваффақият гаровидир, деб чиқишди бихевиористик оқим намоёндалари. Аммо бошқарув ҳақидаги мақтаблар масаланинг ўзларини қизиқтирган томонига асосий эътибор бериб, бошқаларни унутиб қўйганликлари, хусусан, вазиятни ҳисобга олмаганликлари туфайли уларнинг бирортаси ҳам универсал қимматга эга бўлолмади.

3. Бошқарув фани мактаби миқдорий кўрсаткичларни, моделлар орқали аниқлаш усулини илгари сурди. Бу оқимнинг ҳам ўзига хос устунликлари ва чекланган томонлари мавжуд эди. Энг муҳими улар жараён ҳақидаги, система ҳақидаги, вазият ҳақидаги фикрларни тўлдиришга хизмат қилди.

4. Барча ташкилотлар учун ягона бўлган бошқарув жараёни концепцияси классик мактаб асосида келиб чиқди. Бошқаришнинг тўртта функцияси: Режалаштириш, ташкиллаш, ҳоҳиш-иродани ишга солиш, назорат қилиш – асослаб берилди. Бунда коммуникация ва қарорлар қабул қилишнинг бирлигига эътибор бериш керак.

5. Система назарияси ташкилотни очиқ система сифатида олиб қарайди. Ташкилот ўзаро боғланган кўплаб подсистемалардан иборат. Ташкилот ташқи муҳитдан материаллар, ресурслар олади, уларни қайта ишлайди ва яна маҳсулот ва хизматлар тариқасида ташқи оламга, одамларга қайтаради. Демак, ташкилот ичидаги ўзаро алоқадорликни ҳам, ташкилот билан меҳнат ўртасидаги алоқадорликни ҳам унутиб бўлмайди.

6. Вазият йўналиши система ғояларини анча кенгайтирди. Ички ва ташқи вазият ўзгаришлари ташкилотга бевосита таъсир қилиб боради. Вазият йўналиши кўпинча «вазият тафаккури» деб ҳам аталади. Бунда катта маъно бор. Тафаккур ва ҳаракат бирлиги бошқарувнинг асосидир.

«МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ» КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШГА БАҒИШЛАНГАН МАЪРУЗАЛАР КОНСПЕКТИ

БИРИНЧИ ҚИСМ

ТАШКИЛОТНИНГ ИЧКИ МУҲИТИ

Олдинги машғулотларимизда менежмент нималигини ва унинг ташкилот ҳаётидаги аҳамиятини ўрганиб чиқдик. Яна, шуни ҳам аниқладикки, бошқарув фақат 1910 йилдан сўнг ҳақиқий мустақил илмий фанга айланди ва кенг тан олинди. Фақат Фредерик Тейлорнинг «Илмий бошқариш тамойиллари» китоби босилиб чиққандан сўнг бошқарув мустақил фанга айланди.

Бундан кейин ҳам бошқарув назарияси ва амалиёти бўйинча изланишлар, тадқиқотлар олиб борилди. XX асрнинг ўрталаригача бошқарув ғояларини ишлаб чиқиш ва амалга қўллаш борасида қилинган ишлар самарадорлигини оширишга хизмат қилган бўлса ҳам, аммо бари-бир ҳар томонлама изчил, умрибоқий назария

яратилмади. Дастлаб, илмий бошқариш мактаби асосий эътиборни бевосита иш жараёнига қаратди, классик мактаб эса маъмурий бошқарув аппаратининг кенг универсал тамойилларини ишлаб чиқди.

Инсоний муносабатлар мактаби ва ҳатти-ҳаракат назарияси инсон эҳтиёжларини қондириш ва социал ўзаро алоқадорликни ғалабаларни қўлга киритиш гарови деб билди. Аммо бу мактаблар ҳам ғалабани ҳар томонлама таъминлаб беролмадилар. Бошқарув фани мактаби миқдорий усуллардан фойдаланишни тавсия этиб, энг мақбул ва самарадор қарорлар қабул қилишни ҳал қилмоқчи бўлдилар.

Бошқарув жараёни концепцияси барча ташкилотларга дахлдор масалаларни кўтариб чиқди. Классик мактаб асосида шаклланган бошқарув жараёни концепцияси бошқарувнинг тўртта функциясини: режалаштириш, ташкиллаш, хоҳиш-иродани шакллантириш ва назоратни олиб боришни ҳал қилиб берди.

Коммуникация ва қарорларни қабул қилиш амалда бир-биридан ажралмас жараёнлар бўлиб, улар асосида юқоридаги тўртта функцияни бажариш имконияти туғилади. Система йўналиши ташкилотни ўзаро маҳкам боғланган кўплаб подсистемалардан иборат очиқ система тарзида олиб қарайди ва бошқаришда шуни инобатга олишни тавсия қилади.

Система назарияси раҳбарларга ташкилот ичидаги қисмлар ўртасида ҳам, ташкилот билан ташқи муҳит ўртасида ҳам узвий алоқадорлик борлигини эслатиб, ўз фаолиятида мана шу алоқадорликдан келиб чиқишга даъват этади.

Вазият йўналиши система назариясини қўлланиш имкониятларини кенгайтирди, ички ва ташқи вазият ўзгаришларини асослаб берди. Тадқиқотчиларнинг фикрича, ҳозирча вазият омили ташкилотни бошқариш масаласида ягона самарали омил бўлиб турибди, чунки у универсал аҳамиятга эга.

Энди биз янги машғулотимизда ташкилотнинг ички муҳити мавзусини ёритишга ҳаракат қиламиз.

Биз асосан ташкилот ичидаги энг муҳим ўзгаришларни, чет, атроф муҳитдан фарқ қилувчи ички системанинг муҳим бир қисмини қараб чиқамиз. Уларнинг ўзаро алоқадорлиги билан бирга ўзаро тобелигини ҳам қараб чиқиш керак. Кўрсатилган материалларни ўрганаётган пайтда ички ҳал қилувчи ўзгарувчан қисмларнинг асосий характеристикаси, ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатишида уларнинг ролини алоҳида қараб чиқамиз.

Ушбу мавзуни яхшироқ ўзлаштириб олиш учун менежмент асосларида қуйидаги терминларни билиб олиш керак.

- Ички ўзгарувчилар.

- Максадлар.
- Функционал соха.
- Структура.

Яна қуйидагиларни билиш тавсия этилади.

- Вазифалар.
- Технология.
- Стандартлаштириш.
- Механизациялаштириш.
- Ҳаракатдаги йиғув комбайни.
- Вудвард бўйича технология характеристикаси.
- Томпсон бўйича технология характеристикаси.
- Инсон омили.
- Социотехника подсистемалари.

Юқоридаги терминларнинг айримларини биз уларни янада кенгроқ ва чуқурроқ бошқариш муаммолари билан боғлиқ ҳолда қараб чиқамиз.

Бизнинг мулоҳазаларимиз кейинги йилларда илмий тадқиқот ишларида ҳосил қилинган илмий назарий хулосаларга асосланади.

ИЧКИ ЎЗГАРУВЧАНЛИК

Бошқаришдаги вазият йўналишини текшириб, биз ташкилот самарадорлигини таъсир қилувчи ўзгарувчанлик ички ва ташқи бўлиши мумкинлигини аниқлаб олдик.

Ички ўзгарувчанлик – ташкилот ичидаги вазият омили ҳисобланади. Ташкилот одамлар томонидан яратилган система бўлгани учун ички ўзгарувчанлик асосан, бошқарув фаолиятининг натижаси ҳисобланади. Бошқача айтганда, бошқарув фаолияти билан ташкилот ичидаги вазиятга таъсир қилиш мумкин, шу тариқа самарадорликка ижобий таъсир қилинади.

Аммо лекин, бу дегани барча ички ўзгарувларни раҳбарият тўла ўз назорати остига олади, деган гап эмас. Баъзан шундай ҳам бўладики, раҳбар ички вазият омилини бартараф этиш учун анчагина куч-ғайрат сарфлайди. Масалан, конвейерда ишлаб чарчаб қолган одамларни, бир хил иш медасига теккан одамларни ҳимоя қилиш учун раҳбар конвейердан воз кечолмайди, бундай қилса ташкилотнинг ишлаб чиқаришга путур етган бўлади. Демак, конвейердан воз кечмас экан, раҳбар бу кўнгилсизликнинг иложи йўқлигини тушунтириш керак. Тез-тез дам бериш, кайфиятни кўтариш орқали бу масалани бир қадар ҳал қилиш мумкин.

Ташкилотдаги асосий ички омиллар:

- Мақсад,
- Структура,

- Технология,
- Одамлар.

Уларни бирма-бир қараб чиқайлик:

МАҚСАД – юқоридаги саҳифалардан маълумки ташкилот – бу бир гуруҳ одамларнинг маълум мақсадни амалга ошириш йўлидаги онгли меҳнат уюшмасидир.

Ташкилот мақсадга эришиш воситаси якка-якка ҳолда амалга ошириб бўлмайдиган мақсадларга жамоа бўлиб, меҳнат қилиб эришиш воситаси сифатида ўз моҳияти ва функциясига эга.

МАҚСАД – бир гуруҳ одамларнинг биргаликда меҳнат қилишлари натижасида эришилган охирги натижа ёки кутилган натижа.

Бошқача айтганда ташкилотнинг охирги ҳолати – эришилган натижа. Раҳбарият ишларни режалаштираётганда охирги мақсадни аниқлаб олади, сўнг бу мақсад ишловчиларга эълон қилинади. Бу жараён ишларни мувофиқлаштиришда муҳим роль ўйнайди, чунки мақсадни аниқлаб олиш ишчилар учун нимага меҳнат қилаётганликларини равшанлаштирмай, аниқ ҳаракат қилолмайсан.

Мисол олсак, қайсидир саноат корхонасининг раҳбари қайсидир янги бир маҳсулотни ишлаб чиқаришни мўлжаллар экан, у бу ҳақда ишчиларга хабар бериши керак.

Мана шу янги маҳсулотга керак бўладиган хом ашёни олиб келиш керак. Техника бўлими, конкрет цех ва участкалар маркетинг хизмати, молия бўлими ва бошқалар ҳам худди шу янги маҳсулот етиштиришга ўз имкониятларини қаратадилар. Демак, ташкилот ичидаги барча кучларни худди шу янги мақсадни амалга оширишга сафарбар этади. Бу борада вазият омили албатта инобатга олинади. Ўзгаришлар вақтида бартараф этиб борилади.

МАҚСАДЛАРНИНГ ТУРЛИ ТУМАНЛИГИ

Ташкилотда турли мақсадларга эришиш учун кураш олиб борилади. Бу ҳаммага тушунарли. Буни фаолият турларидан билса ҳам бўлади.

Масалан, бизнес билан шуғулланадиган ташкилотда асосий эътибор товар ва хизматлар ишлаб чиқариш ҳам маълум чекланишлар, шарт-шароитлар билан боғлиқ. Бунда харажатлар билан олинадиган фойда ўртасидаги нисбат энг муҳим омилдир. Бу омилни характерловчи белгилар – рентабеллик, унумдорлик. Биз биламизки,унумдорлик фойдадан харажатларни чиқариб ташлаш натижасида ҳосил қилинади.

Давлат органлари, ўқув юртлари, нотижорат касалхоналарда фойда масаласи конкрет қўйилмайди. Аммо уларда харажатлар ҳисоблаб борилади, тежамкорликка ҳаракат қилинади.

Кўриняптики, мақсадлар ҳар хил бўлади. Бюджет имкониятлари доирасида хизматларни уюштириш – бу ҳам ўзига хос мақсад. Йирик ташкилотларда бир қатор мақсадлар белгиланади. Масалан, фойда олмоқ учун бизнес ўз мақсадларини аниқлаётганда бозор шароити, янги маҳсулотни лойиҳалаштириш, хизматлар сифати, ахборотларни саралаш ва уларни тайёрлаш, шунингдек социал масъулият борасида алоҳида-алоҳида мақсадлар қўйилади.

Бу мақсадлар ўртасида умумий алоқадорлик мавжуд, бирининг бажарилмаслиги иккинчисига ёмон таъсир қилади. Лекин уларни алоҳида алоҳида қўйилган маъқул, уларга эришиш йўллари ҳам ҳар хил. Нотижорат ташкилотлари ҳам ўз мақсадларига эга бўлишарди. Аммо бунда мақсадга эришиш ўзига хос шаклда – социал масъулиятга содиқ қолиш тарзида рўй беради. Улар асосан социал соҳада фаолият кўрсатишади, уларнинг интилишлари қўйилган масъулият ва мажбуриятлар билан боғлиқ.

Ташкилот мақсадлари орқали аниқланадиган ориентация раҳбарнинг бутун қарорлари ичидан қизил ип бўлиб ўтади, чунки ҳамма ҳаракат шу мақсадларни амалга оширишга қаратилади.

ТАРМОҚЛАР МАҚСАДЛАРИ

Ҳар бир тармоқ бутун ташкилотда бўлганидек ўз мақсадига эга бўлиши керак. Бу табиий бир ҳол. Масалан, молиявий тармоқнинг мақсади сотилган ёки реализация қилинган маҳсулот суммасининг бир фоизи ҳажмида кредит сарфларини камайтириш бўлиши мумкин. Ишлаб чиқариш тармоғининг мақсади бошқалар қатори техника ва сабаблар туфайли дастгоҳларнинг тўхтаб қолишига ёки ёмон ишлашига йўл бермаслик.

Экологик нормаларга эътибор бериш тармоқлари тозаликни кучайтириш, ҳавони булғашга йўл бермаслик, заҳарли моддаларни ёпиқ трубалар орқали махсус жойга жўнатиш каби мақсадлар учун кураш олиб боради.

Энергетика тармоғи иссиқлик ресурсларини исроф қилишни 3-5 фоизига қисқартириш ёки янада самаралироқ иссиқлик манбаларини яратиш каби муҳим мақсадларни кўзлайди.

Ташкилотда маркетинг тармоғи харажатларни камайтириш каби мақсадни кўзлаб, уни бир йилга мўлжаллаши мумкин.

Бир ташкилот ичида турли типдаги тармоқлар мавжуд бўлса, шунга қараб бу тармоқларнинг мақсадлари ҳам турлича бўлади.

Агар ички структураси билан бири-бирига ўхшаш ташкилотларда мақсадлар муштараклиги ҳам кўзга ташланади.

Масалан, турли ташкилотларда маркетинг мақсадлари бир-бирига ўхшаш бўлиши аниқ. Аммо, маркетинг хизмати мақсадлари шу ташкилот ичидаги ишлаб чиқариш ва энергетика бўлимлари мақсадларидан анча фарқ қилади.

Бош раҳбар ҳам, бошқа раҳбарлар ҳам мақсадлари турли-туман бўлган тармоқлар фаолиятини мувофиқлаштириш ишлари билан шуғулланади. Бунда тармоқларнинг мақсадлари ташкилотнинг умумий мақсадлари билан мувофиқлашиши зарур.

Тармоқлар мақсадлари ташкилот мақсадларининг амалга ошишига бир ҳисса бўлиб қўшилиши керак. Шунинг учун ҳам турли тармоқларнинг мақсадлари турли хил бўлсада, аммо улар умумий мақсад йўлида бир-бирига қарама-қарши турмаслиги зарур.

Мақсадни аниқлаш, мақсадларни мувофиқлаштириш, бош мақсадни амалга ошириш учун бутун куч-имкониятини сафарбар қилиш ташкилот раҳбарининг асосий бурчидир.

СТРУКТУРА

Биз юқорида баён қилган мулоҳазаларимизда расмий ташкилотларнинг бир неча бўлим ва тармоқлар, ҳамда бир неча бўғиндаги раҳбарликдан иборат бўлишига қараб чиққан эдик.

Тармоқларни баъзан функционал соҳалар ҳам деб аташади. Буни бошқарув функцияси билан аралаштириб юбормаслик керак.

Функционал соҳа «термини ташкилот учун» меҳнат қилаётган маълум бир тармоқнинг фаолиятини изоҳлайди. Масалан, маркетинг ишлаб чиқариш, персонални ўқитиш, молиявий режалаштириш ва бошқалар.

Бошқача айтганда, ташкилотнинг схематик жадвалида бирор бир тармоқнинг номи ёзилган тўрт бурчак шу тармоқнинг оддий номини эмас, балки шу тармоқда нима иш бажарилишини изоҳлайди. Юқоридаги тушунча ҳам шундан келиб чиққан.

Ташкилот структураси – таркибий тузилиши бошқарув бўғинларининг ва функционал соҳаларнинг ўзаро мантиқан боғланиши улар бир-бирлари билан шундай жойлашганки, ҳаммаси бир бўлиб ташкилот олдидаги мақсадни бажаришга қаратилган.

Бундан шу хулоса чиқадики, структура ташкилот ичидаги ўзаро муносабатлар, ўзаро таъсирлар доирасида ташкил топаркан, у ташкилотнинг мақсади билан узвий боғланган. Структурадаги ўзгаришларни кейинчалик қараб чиқамиз.

Ҳозир структурага бевосита дахлдор бўлган иккита асосий концепцияга эътиборни қаратамиз.

- Ихтисослашган меҳнат тақсимоти,
- Назорат соҳаси.

ИХТИСОСЛАШГАН МЕҲНАТ ТАҚСИМОТИ

Биз олдинроқ айтиб ўтганимиздек, ҳар қандай ташкилотда меҳнат тақсимоти мавжуд. Аксарият ҳозирги замон корхоналарида меҳнат тақсимоти шунчаки одамлар ўртасида меҳнатни тақсимлаб беришни англатмайди.

Аксинча, ихтисослашган меҳнат тақсимоти яққол кўзга ташланиб туради. Бу дегани ҳар бир вазифани ўз эгаси, мутахассиси бажариши керак. Яъни, ҳар бир мутахассис ўз соҳасидаги ишларни бошқалардан кўра юқорироқ даражада бажариши керак.

Бошқарув аппаратини оладиган бўлсак, бунда маркетинг бўйича экспертлар, молия ёки ишлаб чиқариш бўйича экспертлар алоҳида-алоҳида мавжуд бўлади.

Автомобил ишлаб чиқариш бўйича барча ишни кўп сонли операцияларга бўлиш, масалан, фараларни ўрнатиш, ғилдиракларни ўрнатиш, муфти-сцепленияларни тўғрилаб қўйиш, бўяш ва бошқаларни ҳам ихтисослашган меҳнат тақсимоти деб атаймиз.

Меҳнатни мутахассислар ўртасида тақсимлашнинг фойдаси кўриниб турибди. Ҳар ким ўз иши билан шуғулланса, кондитер пирог тайёрласа, этикдўз этик тикса, нонвой нон ёпса ва ҳакозо.

Ихтисослашган меҳнат тақсимотининг тарихи жуда узоқ. Ибтидоий қабилаларда ҳам айримлар овчилик билан шуғулланса, айримлар қуроллар тайёрлашарди, кимдир овқат тайёрласа яна кимдир ёт душманлар ҳамласини олдиндан кузатиб бораради. Тарихчиларнинг (Клод Жорж) гувоҳлик беришича, ихтисослашган меҳнат тақсимоти Хитойда эрамизгача бешмингинчи йилларда ҳам мавжуд бўлган.

Европада ўрта асрларда усталар ҳар бир ишни яхши бажарадиган ўз эгаси бўлиши керак, деган ниятда ихтисослашган меҳнат тақсимотини умрбод давом эттирар эдилар. Узоқ йиллар, баъзан бир умр бир соҳа билан шуғулланганларга имтиёзлар, мукофотлар бериларди.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, фақат саноат революциясидан сўнг қатъий конкрет меҳнат тақсимотининг вужудга келиши ишлаб чиқаришга мураккаб технологиянинг жорий этилиши билан, конкрет вазифаларни топширишнинг қулайлиги билан, ижрочилар билан ўзаро боғланган ташкилот структураси билан боғлиқ эди.

Шундай қилиб, энг кичик корхоналарни мустасно қилганда деярли барча корхоналарда ихтисослашган линиялар, горизонтал меҳнат тақсимоти мавжуд.

Агар корхона жуда катта бўлса, мутахассисларни тармоқлар бўйича тақсимлаб чиқилади.

Ташкилотда меҳнат тақсимотини конкрет қандай амалга ошириш мумкин деган масала бошқаришнинг энг муҳим масаласи ҳисобланади. Функционал соҳаларни аниқлаш натижасида керакли структурани самарали фаолияти бошланади. Одамлар ўртасида меҳнатни тақсимлашнинг энг самарали мақсадга мувофиқ усули тепадан пастгача тақсимлаб борилади. Мана шу хилдаги, меҳнат тақсимоти меҳнат унумдорлигини оширишни таъминлаб беради.

Шу ўринда вертикал меҳнат тақсимотни қонуний ташкил этиш мумкин деган масала кўндаланг бўлади.

БОШҚАРИШ ҲАЖМИ

Вертикал меҳнат тақсимоти деганимизда бевосита ишлаб чиқариш жараёнидан ажралган, шу жараённи мувофиқлаштириб, ривожлантириб борадиган раҳбарлик даражаларини кўз олдимизга келтирамиз.

Онгли равишда, мақсадни амалга ошириш учун қилинадиган вертикал меҳнат тақсимоти ўзаро боғлиқлигини англатади. (Пастки, ўрта, юқори бўғин раҳбарлиги).

Иерархиянинг моҳияти шундаки, ҳар бир бўғиннинг ўзидан юқори бўғинларга расмий равишда бўйсунишдан иборат. Юқори бўғин раҳбари ўзидан пастрокда бўлган бир неча ўрта бўғин раҳбарларига бошчилик қилади. Ўрта бўғин раҳбарлари бир қатор функционал соҳалар – тармоқлар бўйича тузилган бўлади. Ўрта бўғин раҳбарларига бир қатор қуйи бўғин раҳбарлари бўйсунади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими раҳбари 10 га яқин ўзидан пастдаги раҳбарларга бошчилик қилади. Смена, цех, участка, бригада бошлиқлари дегандай.

Мана шу тарика иерархия шаклланади, энг юқори раҳбардан то пастгача, яъни бевосита ишлаб чиқарувчиларга бир-бирига бўйсуниш асосида бошлиқлар, раҳбарлар иш олиб борадилар.

Иерархия тизимини ҳам жадвалда чизиб кўрсатганда, ўша энг юқорида турган тўртбурчакдан пастга қараб, яна бир қатор тўртбурчаклар, улардан яна пастрокда бир қатор учбурчаклар боғланиб бораверадилар. Тўртбурчак ва учбурчаклар сони қуйиқлашиб борган сайин орта боради.

Одамларнинг битта одамга бўйсуниши назорат учун қулайлик туғдиради. Масъулият ҳам аниқ кўзга ташланиб туради.

Назорат соҳаси – ташкилий структуранинг энг муҳим аспекти ҳисобланади.

Агар бир одамга анча кўпчилик бўйсунса, буни назоратнинг кенг соҳаси дейишади, бошқариш ҳам шунга қараб жиддий ва мураккаб тус олади.

Назорат доираси тор бўлса, аксинча, ҳар бир раҳбарга оз одам бўйсунади, бунда кўп босқичли бошқарув тизими қарор топади. Демак, ташкилотнинг таркибий тузилиши анча юқори бўлади.

Олдинги ташкилотларда бошқаришнинг кам босқичли тизими бўлиб, ҳар бир раҳбарга жуда кўп одам бўйсунади. Эндиликда кўп босқичли бошқарув усули афзалликларга эга бўлмоқда, назорат доираси ҳам тобора қисқариб бормоқда.

Назорат – бу умумий зарурий ҳодиса, у зарурий восита сифатида ташкилот таркибига сингиб кетади. Назорат юқори босқичда ҳам қуйи босқичларда ҳам бир тарзда олиб борилиши керак. Албатта, идеал, беками-кўст назорат бўлмайди. Ташкилот ичидаги ўзгаришлар ҳам, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳам назоратга бевосита таъсир қилиб туради. Назорат ҳам, раҳбарлик ҳам самарали бўлиши учун жуда кўп омиллар мавжуд бўлиши зарур.

Кам босқичли айрим ташкилотларда ҳам назоратни самарали олиб бориш мумкин. Масалан, черковни олсак, унинг кўп миллионли аъзолари, атиги тўрт босқичли назорат даражасига бўйсунади.

Бошқа томондан кўп босқичли раҳбарлик ва назорат соҳаларига бўлинган кичик корхоналарни ҳам ўнлаб келтириш мумкин.

КООРДИНАЦИЯНИНГ ЗАРУРЛИГИ

Ҳозирги замон йирик ташкилотларда барча ишлар горизонтал ва вертикал тарзда аниқ бўлинган бўлиб, ҳаммаси бир-бирига бўйсунишаркан, бундай ҳолда барча бўлимлар тармоқлар ва айрим ходимлар фаолиятларини координация қилиб туриш ўз-ўзидан талаб этилади. Бусиз назорат олиб бориш қийинлашиб қолади. Агар раҳбарлик керакли ва зарур координация механизмини ишлаб чиқмаса, одамларнинг меҳнат фаолиятларида бош-бошболдоқлик авж олиб кетади.

Бутун ташкилот ичида расмий равишда координация механизми доимий равишда ишлаб турмаса, барча тармоқларда ҳам, айрим ходимлар, фаолиятида ҳам ўз манфаатини бутун ташкилот

манфаатидан ажратиб қараш ва устун ҳисоблаш аломатлари кучайиб кетади.

Масалан, бирорта идоранинг раҳбари вақтинчалик ишламай турса, одамлар фаолиятидаги координация издан чиқа бошлайди, натижада одамлар ўз ишларини ташлаб, бозор ва магазинларда юришлари мумкин.

Ташкилотнинг ва унинг барча тармоқларининг мақсадларини аниқлаш уларнинг моҳияти билан барча ходимларни таништириш ташкилот фаолиятидаги кўплаб координация ишларининг биттасидир, холос.

Ихтисослашган меҳнат тақсимотида ҳар бир бўғин раҳбарлари координацияда муҳим вазифаларни бажарадилар.

Раҳбарларнинг олдида турган саволлардан энг муҳими ҳам мана шу масала билан боғлиқ. Координация бўйича менинг вазифаларим нималардан иборат ва уларни бажариш учун нима ишлар қилдим? Бу саволга жавоб топмасдан бошқа ишларга киришиб бўлмайди.

Биз ҳам координация ва назорат масалаларига яна қайтамиз. Бу масалалар доимо актуал бўлиб қолаверади.

ВАЗИФАЛАР

Вазифалар ҳам мақсадлар ва структуралар сингари бизнинг ҳисобимизда ташкилот фаолиятига муҳим бир таъсир қиладиган учинчи омил ҳисобланади. Вазифаларни аниқлаш ҳам ташкилот ичидаги меҳнат тақсимотини яна бир карра барқарорлаштириб, уни анча изчил ва яшовчан қилади.

Вазифалар – бажарилиши лозим бўлган, яъни, белгиланган тартибда, белгиланган муддатда бажарилиши лозим бўлган ишлар бир қатор ишлар ёки ишларнинг бир қисмидир техникавий нуқтаи назардан, вазифа ҳар бир одамга ташқаридан ёпиштирмайди, балки вазифа унинг эгаллаб турган мансабидан келиб чиқади. *Раҳбар ташкилотнинг ички таркибий тузилишини ишлаб чиқаркан,* ҳар бир мансабга ўзига тегишли вазифаларни аниқлаб чиқади. Демак, ҳар бир одам ўз мансаби ва мавқеига мос равишда маълум вазифаларни бажаради, шу билан у ташкилотнинг умумий мақсадларининг рўёбга чиқишига ўз ҳиссасини қўшади.

Ташкилотнинг ғалабаси, самарадорлиги, унумдорлиги асосан белгиланган ишларни, вазифаларни белгиланган тартибда, белгиланган муддатда бажаришига боғлиқ.

Демак, мансаблар, структура ва мақсадлар ўртасида тўғридан-тўғри ўзаро боғлиқлик, ўзаро тобелик мавжуд.

ВАЗИФАЛАР ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

- Ташкилот вазифалари одатда учта категорияга бўлинади.
- Одамлар билан ишлаш
- Предметлар билан ишлаш (машина, хом ашё, асбоблар)
- Ахборотлар билан ишлаш.

Биз бунда ишларнинг, вазифаларнинг мазмунини эътиборга оляпмиз. Масалан, одатдаги завод конвейерида одамларнинг ишлари асосан предметлар билан ишлашда намоён бўлади. Усталарнинг вазифалари асосан одамлар билан ишлаш. Шу билан бир вақтда хазиначининг ёки молиячининг асосий иши маълумотлар билан кечади.

Иккинчи томондан, вазифалар яна иккита муҳим белгиси билан характерланади, бу ишнинг такрорланиши ва вақт бирлиги.

Демак, операцияларнинг такрорланиши даражаси ва уни бажариш учун кетган вақт.

Масалан, машина ёриқларини пайвандлаш вазифаларини бажарилади. Бу унчалик мураккаб бўлмаган операциянинг ҳар бири учун 20-30 секунд сарфланади. Албатта, бу иш монотонли, яъни зериктирарли бир хилдаги ишнинг узлуксиз такрорланишдан иборат.

Тадқиқотчи ёки лойиҳачи турли хил мураккаб вазифаларни бажаради. Бу иш бир марта бажарилади, кун, ҳафта, ҳатто йил давомида яна қайта такрорланмаслиги мумкин. Бир неча соат ёки кун ичида маълум вазифани бажариб бўлиш мумкин.

Кўриниб турибдики, бошқарув ишлари турли-туманлиги, ҳадеб такрорланавермаслиги билан ажралиб туради. Пастдан юқорилашиб борган сайин бошқарув ишлари кўпайиб ва мураккаблашиб боради. Бунинг ҳам сабаблари тушунарли. Масъулият қанчалик юқори бўлса, иш кўлами ҳам шунга мувофиқ, тарзда ортиб бораверади.

ВАЗИФАЛАР ВА ИХТИСОСЛАШИШ

Тарихий тараққиётни кўз олдимизга келтирсак, вазифаларнинг характери ҳам мазмуни ҳам ихтисослашиш даражасига қараб ўзгариб борган.

Инглиз сиёсий иқтисодчиси Адам Смит ўзининг 1776 йили эълон қилган «Халқлар бойликлари» номли асарида ихтисослашишни жуда яхши тушунтириб берган эди. Унинг келтирган мисоли жуда характерли бўлгани учун барча менежментлар бу мисолни ўзлаштириб олдилар. Смитнинг мисоли «Бутун дунёни ларзага солган игнабандлар» деб аталади.

Гап шундаки, ўша қадимги замонларда, яъни, ҳеч қанақа меҳнат тақсимоти йўқ пайтда бир одам бир кунда битта игнабанд тайёрлай оларди. Кейин меҳнат тақсимоти пайдо бўлди, битта игнабанд тайёрлаш учун ўн уч киши қатнашди. Бири симни етказиб бериб турди, иккинчиси уларни текислади, тўртинчиси учини эговлади, бешинчиси калпоқча ясади ва ҳакозо. Ва ҳатто тайёр игнабандларни қоғозга қадаш ишлари билан ҳам алоҳида шуғулланди. Ўн уч киши бир кунда 48 минг игнабанд тайёрлашди, олдин бир кунда битта игнабанд тайёрлаган одам энди бир кунда 4 мингдан ортиқроқ игнабанд тайёрлади.

Мана шу фактлар, мана шу мисол саноат революциясининг бошланишига бир туртки берган бўлса ажаб эмас.

Тадбиркорлар ихтисослашишнинг фойдали томонларини дарров тушуниб олдилар. Бунда меҳнат унумдорлиги ошиб, харажатлар камаяди.

Меҳнатнинг ихтисослашиш кенг тарқалди ва бора-бора кенгайиб, мураккаблашиб борди. Ҳозирги замон технологиясининг таъсирида ихтисослашиш ўта мураккаблашиб борди ва бу воқеалар Адам Смитнинг тушига ҳам кирмаган бўлса керак.

ТЕХНОЛОГИЯ

Технология – тўртинчи ички энг муҳим жараён бўлиб, таркибий омиллардан бири ҳисобланади. Технология ташкилот учун кенг маъно ва аҳамиятга эга, баъзан унинг муҳим ролини яхши тушунмайдиганлар топилади. Аксарият одамлар технология деганда ихтиролар ва машиналар, компьютерларни тушунишади. Булар технологияга киради, аммо технологиянинг маъноси анча кенгроқ.

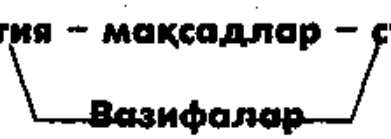
Социолог Чарльз Перроу технологиянинг ташкилотга таъсири ҳақида чуқур мулоҳазалар қиларкан, мутлақо ҳаққоний равишда шундай таъкидлаб ўтади: Технология хом-ашёни қайта ишлаш воситаси, бошқача айтганда материаллар, ахборотлар ва одамлар бу қайта ишлаш жараёнида иштирок этадилар.

Бошқа бир олим – Люнс Дейвис ишларни лойиҳалаштириш ҳақида ёзаркан, технологияга шундай таъриф беради. «Технология малакали кўникмалар, дастгоҳлар, инфраструктура, асбоблар тегишли техникавий билимларнинг йиғиндисидир».

Вазифалар ва технология ўзаро маҳкам боғланган. Бу тушунарли. Вазифаларни бажариш учун конкрет технологиядан фойдаланиш зарур. Технология материалларни қайта ишлаш воситаси сифатида.

Демак, машиналар, дастгоҳлар, хом ашё технологиянинг компонентлари ҳисобланади. Аммо технологиянинг энг муҳим компоненти бу ишлаб чиқариш жараёнидир. Мана шу жараёнда технология ўз кучини намойиш қила олади. Материаллар қайта ишланиб, тайёр маҳсулотга айланаркан, бунда технологиянинг роли беқиёсдир.

Технология, вазифалар, структура, мақсадларнинг ўзаро алоқасини мана бу тарзда чизиб кўрсатишимиз мумкин. Ўзаро боғланган тўртта учбурчак.



Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, технологиянинг таъсири бошқарувда учта технологик тушунтиришларни келтириб чиқаради.

- Саноат революцияси.
- Стандартлаштириш ва механизациялаштириш.
- Конвейер йиғув линияларини ишга тушириш.

СТАНДАРТЛАШТИРИШ ВА МЕХАНИЗАЦИЯЛАШ

Стандартлаштириш – ўзаро бир-бирининг ўрнини боса оладиган стандарт компонентларидан фойдаланиш (ишлаб чиқаришда). Масалан, автомобилларнинг эҳтиёт қисмлари, худди шунингдек, тракторлар, дастгоҳларнинг эҳтиёт қисмлари стандарт компонентлари ҳисобланади ва ишдан чиққан қисмларнинг ўрнини босади.

Стандартлаштиришнинг илк бора қўлланиши Эли-Уитни номи билан боғлашади. Бу олим пахта тозаловчи машиналарнинг ихтирочиси эди. У илк бора стандартлаштириш ғоясини илгари сурди. Олим армия учун мушкетлар ишлаб чиқариш бўйича контрактни бажариш жараёнида индивидуал намуналарга қараб бажарилар эди. У эса уларни стандартлар асосида ишлаб чиқаришга киритди. Стандарт қисмларнинг қўлланилиши ишлаб чиқариш ва таъмирлаш ишларини қимматини анча қисқартирди. Бир мушкетнинг бирор қисми бошқа бир мушкетнинг бошқа бир қисми билан алмаштирилар экан, уларни таъмирлаш ишлари анча соддалашади ва осонлашади.Стандартлаштиришнинг ўсиши, ривожланиши ихтисослашишини оширишни рағбатлантирди, кам малакали ва кам ихтисослашган меҳнатни қўллаш имкониятларини кенгайтирди. Ана шундан сўнг товарлар ва хизматларни оммавий тарзда ишлаб чиқариш бошланди.

Ҳозирги пайтда стандартлашмаган товарлар ва хизматлар турлари жуда оз қолди, стандартлаштириш, машина ва механизмларни одамлар воситаси билан ишга солиш ҳозирги пайтда на фақат ишлаб чиқаришда, балки хизмат соҳасида ҳам кенг тарқалган.

КОНВЕЙЕР ЙИҒУВ ЛИНИЯЛАРИ

Асримиз бошида автомобил саноати ривож топган даврда стандартлаштириш ва механизациялаштириш ҳаммага маълум эди. Дастлабки йилларда ишчилар бир машинадан иккинчисига ўтар, жойини алмаштирар, асосий компонентларни ўрнатиш бунга сабаб бўларди.

1913 йили Генри Форд ихтиро қилди. Ишчилар жойларини алмаштириб, ўз жойларида ўтиришарди, деталлардан йиғилаётган автомобил конвейер ёрдами билан ишчиларнинг ёнига ўзи келарди. Демак, ишчиларнинг ортиқча вақт сарфлари камайди, автомобилни йиғув муддати қисқарди. «ТИ» маркали автомобилни конвейер асосида йиғиш натижасида 1918 йили автомобилни чакана нархда 240 долларга сотиш имконияти туғилди. Ҳолбуки, шунгача, улгуржи нархда 2100 доллардан сотиларди, бу эса 7 марта қиммат эди. Мана шу тариқа нарх кескин пасайиб кетди. Бу рақобатда енгиб чиқишга асосий омил бўлиб хизмат қилди.

Ҳозирги пайтда ҳаракатланувчи конвейер йиғув линиялари энг мураккаб маҳсулотларни ишлаб чиқаришда ҳам ишлатилмоқда.

Конвейер натижасида ишчилар томонидан бажарилаётган операциялар – ўта тор ихтисослашиш бошланди. Ҳатто шундай ҳам бўлдики, айрим ишчилар ҳар куни, ҳар соатда фақат битта ишни – битта узелда бир неча гайка ва винтикларни айлантириб юборишдан иборат бўлиб қолди.

Стандартлаштириш, механизациялаштириш йиғув конвейерлари, технологияни аниқлаб берди. Улар на фақат хизмат мажбуриятлари ва вазифаларини бажаришга, шу билан бирга бутун бошқарув жараёнига кучли таъсир қилди.

Жоан Вудвард ва Жеймс Томпсон томонидан асосланган технология классификацияси вазифалар ва технология ўртасида ўзаро муносабатларни акс эттирди.

Шулар билан қисқача танишиб чиқайлик.

ВУДВАРДНИНГ ТЕХНОЛОГИЯ КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Технология классификациялари орасида Британиядаги бошқарувни тадқиқ этган хоним Жоан Вудвард тақдим этган система машҳурдир.

Ҳар хил ташкилотлар фаолиятини ўрганиб, у шу хулосага келадики, ишлаб чиқариш фирмаларига бутун технологиясини учта категорияга бўлиш мумкин.

- Ягоналик, кичик серияли ва индивидуал ишлаб чиқариш
- Оммавий ва йирик серияли ишлаб чиқариш
- Узлуксиз ишлаб чиқариш

1. Якка тартибда, кичик серияли ёки индивидуал ишлаб чиқариш.

Бир пайтнинг ўзида битта ёки кичик серияли бир хил маҳсулотни ишлаб чиқаришда иштирок этадиган технология. Бунақа маҳсулотлар аниқ бир харидор учун ёки намуна тарзида ишлаб чиқарилади. Жумладан:

- Уникал медицина асбоби
- Кузнец-пресс ишлаб чиқаришдаги штамплар
- Космик кемалар в. ҳ.

Бу нарсаларнинг ҳар бир тури индивидуал тарзда ишлаб чиқарилади. Индивидуал буюртмалар асосида тайёрланадиган маҳсулотлар ҳам – мебел, кийим ва ҳ.

2. ОММАВИЙ ЁКИ ЙИРИК СЕРИЯЛИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ

Оммавий ёки йирик серияли ишлаб чиқаришда технология кўп миқдордаги маҳсулотни ишлаб чиқаришга мўлжалланган бўлади. Бу маҳсулотлар аксарият ҳолатда бир хилда ёки бир-бирига жуда ўхшаган бўлади. Бу хилдаги ишлаб чиқариш механизациялашган стандарт деталлардан фойдаланилган ва конвейер усулида йиғилганлиги билан ажралиб туради. Оммавий ишлаб чиқариш технологияси орқали деярли ҳамма истеъмол товарлари ишлаб чиқарилади.

3. УЗЛУКСИЗ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ

Бу категориядаги технологиядан автомобиллаштирилган жиҳозлар орқали ишга солинади. Бу дастгоҳлар орқали бир хил характердаги маҳсулотларни катта ҳажмда кечаю-кундуз ишлаб

чиқариш давом этади. Нефтни қайта ишлаш, электростанциялари фаолияти ва бошқаришни кўрсатиб ўтиш мумкин.

ТОМПСОН КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Жеймс Томпсон Америкадан ташкилотлар бўйича назариётчи ва социолог бўлиб, у технологияни классификация қилишнинг ўз системасини яратди. Унинг системаси ўтган системаларга қарама-қарши эмасди. У технологияни қуйидаги уч категорияга ажратди:

- Кўп босқичли технология.
- Воситачи технология.
- Интенсив технология.

Кўриниб турибдики, ҳозирги пайтда амалда бўлган технология классификацияларидан бирмунча фарқ қилувчи системани илгари сурди.

1. КЎП БОСҚИЧЛИ ТЕХНОЛОГИЯ

Бу технологик усулда бир-бирига боғлиқ вазифалар навбатма-навбат бажарилади. Бу типдаги технологияга ёрқин мисол операция ёки ишларни навбатма-навбат бажаришга асосланган оммавий ишлаб чиқаришнинг йиғув линиясини кўрсатиш мумкин. Масалан, автомобилнинг рамасини йиғиб тайёрлаб бўлгунча двигателни ўрнатиб бўлмайди.

2. ВОСИТАЧИ ТЕХНОЛОГИЯ

Бунда биз технологияни бир гуруҳ одамларнинг ўзаро учрашувлари ва муносабатлари орқали идрок этамиз. Масалан, мижозлар, харидорлар ўзаро боғлиқ муносабатга киришар экан, техника воситачилик ролини ўйнайди. Ёки банк иши – бу ҳам воситачи технология. Бунда жамғарма қўювчи билан банкдан қарз олувчини ўзаро боғлайди. Телефон компаниялари телефон қилувчилар билан телефон қилишни кутувчиларни бири-бири билан боғлайди. Меҳнат биржалари ишчи кучини сотувчилар билан сотиб олувчиларни ўзаро боғлайди.

ИНТЕНСИВ ТЕХНОЛОГИЯ

Бу технология махсус усуллар, кўникмалар ёки хизматлар қилиш орқали характерланади. Бунда ишлаб чиқаришга келувчи конкрет материалда рўй берувчи ўзгаришларни назарда тутаяпмиз.

Бу технологияга мисол қилиб, фильм монтажлари, космик ракеталар йиғувчи, жаррохлик операцияларини кўрсатиш мумкин.

Технологиянинг бу юкоридаги икки классификациясини ўзаро солиштириб кўрса, улар ўртасида катта фарқ йўқлигини кўрамиз. Масалан, Томпсоннинг кўп босқичли технологияси Вудварднинг узлуксиз ва оммавий технологияга мос келади. Уларнинг мақсади ишлаб чиқаришда ихчамлик ва изчилликка эришишдир. Воситачи технология шартлилик аломатига эга бўлсада, барибир уни индивидуал технология билан оммавий технология ўртасидаги ораликда жойлаштириш мумкин.

Воситачи технология ташкилотларга вақтинчалик муносабатларга кирувчи томонларнинг эҳтиёжларини турли томондан мувофиқлаштириш имкониятини беради.

Масалан, банкдаги айрим пул қўйган мижозлар ўз жамғармаларини хоҳлаган пайтда олиш имкониятини талаб қиладилар, айрим мижозлар эса фоизни кўпайтириш мақсадида жамғармани узоқроқ муддатга қўядилар. Банк унинг ҳам, бунисининг ҳам талабларини инобатга олиши зарур. Банк специфик хусусиятларга эга бўлган кўплаб счетларни мижозларга тақдим этади.

Иккала классификацияда ҳам учровчи терминологиядаги фарқлар, муаллифларнинг қайси иқтисодга тегишли эканликларини ифодалайди. Масалан, Жоан Вудвард кўпроқ саноат корхоналари технологиясини тадқиқ этган. Жеймс Томпсон барча турдаги ташкилотларни тадқиқ қилиб чиқди. Шунинг учун ҳам саноат корхоналари Вудвард категориялари томонидан анча батафсил характерланган. Томпсон категориялари эса бошқа соҳалардаги ишлаб чиқариш ва хизматларга кўпроқ мос келади. Технологияни ташкилотнинг ички тузилишига доир эканини эътиборга оладиган бўлсак, технологиянинг ҳар қандай тури ҳамма даврлар учун энг афзалдир, деган хулосага келолмаймиз. Ҳар бир технология ўз даври учун ўз соҳаси учун ўз устунликларига эга бўлади ва конкрет вазифаларга хизмат қилади.

Масалан, қайсидир шароитда оммавий ишлаб чиқариш технологияси индивидуал технологияга нисбатан афзал ва фойдали ҳисобланади. Бунда гап кўплаб одамларнинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган арзонроқ товарларни ишлаб чиқариш ҳақида кетмокда. Бошқа бир вазиятда эса аксинча фақат индивидуал ишлаб чиқариш жамият учун энг зарур бўлиб қолади.

Одамлар ўз эҳтиёжларининг қондирилиши йўлларини аниқлаганларидан сўнггина у ёки бу технологияга эътиборини қаратадилар. Ташкилот ичида конкрет вазифалар ва операциялар мазмунининг танланган технологияга мос келишини нисбатан

аниқлаш учун одамлар ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Соддарок айтганда ҳар бир технология фойдали бўлиши, ҳар бир вазифа бажарилиши учун одамларнинг хоҳиш-иродаси, ўзаро ҳамкорлиги зарур. Шундай муносабат билан биз янги категория ҳақида, яъни ташкилот ичидаги бешинчи омил – одамлар ҳақида алоҳида тўхтаймиз.

ОДАМЛАР

Менежмент асосларини ўрганар эканмиз, бирор бир фаолият билан шуғулланувчи ташкилотни, унинг раҳбарларини кўзда тутамиз. Аммо шуни эсдан чиқармаслик керакки, ташкилот ҳам раҳбарлар ҳам, ходимлар ҳам хаммаси энг аввало одамлардир. Паст сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилса фақат ишчилар эмас, балки шу ҳодисага дахлдор бир гуруҳ одамларнинг эътиборсизлиги, укувсизлиги, тажрибасизлиги бунга сабаб бўлади.

Агар раҳбарлик ва айрим менежерлар ҳар бир ходим ҳар бир ишга энг аввало ўз ҳаракатлари, ички эҳтиёжлари, қобилиятларига эга бўлган одам, шахс эканини эътиборга олишмаса, унда ташкилотни ютуқлар тарк эта бошлайди. Раҳбарлар худди мана шу одамлар меҳнати туфайли ташкилотни олға, юқори кўтара оладилар. Демак, бошқаришнинг ҳамма моделида ҳам, ҳатто кейинги йилларда менежмент истиқболида муҳим роль ўйнаётган вазият моделида ҳам одамлар асосий марказий омил бўлиб қолаверади.

Тадқиқотчилар ташкилотни бошқаришда вазият йўналишида инсон омилининг учта аспектини кўрсатиб ўтадилар.

- Айрим шахсларнинг ҳатти-ҳаракатлари.
- Гуруҳдаги одамларнинг ҳатти-ҳаракатлари.
- Раҳбарларнинг ҳатти-ҳаракатлари. Етакчи сифатида менежерларнинг одамларга ва гуруҳга таъсири.

Ҳар бир раҳбар шуни аниқ билиши ва ўзига ўзи ҳисоб бериши керакки, одамларни тушуниш ва бошқариш жуда мураккаб иш. Инсоннинг жамиятда ва иш жараёнида ўзини тутиши унинг шахсиятига доир белгиларнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири орқали белгиланади. Ўз ҳаракатлари жиҳатидан бир-бирига жуда ўхшаш иккита одамни ҳеч қаерда учратиб бўлмайди. Демак, ҳар бир одамнинг ўзига хос характерли белгиларини топа билиш ва унга ўзига хос усуллар билан таъсир қилиш йўлларини излаш керак. Вазият мана шундан келиб чиқади ва инсон характерини белгилаб беради.

Менежерлар эътибор беришлари зарур бўлган шахснинг индивидуал характеристикасининг энг муҳим белгиларини қараб чиқайлик.

ҚОБИЛИЯТЛАР

Ҳаммага маълумки, одамлар энг аввало ўзларига хос қобилиятлари билан бир-бирларидан фарқ қиладилар. Қобилият ҳар бир одамга хос бўлган сифат белгисидир. Бировларнинг қобилиятлари бошқаларникига нисбатан юқорироқ, масалан, компьютерларни дастурлаш, йиғилишларни ўтказиш, режалаштириш, ёзма ҳисоботларни тайёрлаш, умумон қўйилган мақсадларга эришиш, ташкилот олдидаги вазифаларни бажаришда ҳар ким ҳар хил қобилиятни намоён қилади.

Қобилиятлар ҳақида ўйлаганда, уларнинг қисман наслий йўл билан ўтишга эътиборни қаратадилар, хусусан, ақлий қобилиятлар, айрим жисмоний белгилар. Аммо қобилият асосан тажрибада, тарбияда ўқиб-ўрганишда шаклланади.

Ташкилотда кимни қайси мансабга қўйишда, кимга қанақа топшириқ беришда, албатта, бу одамларнинг қобилиятлари инобатга олинади.

Аниқ бир вазифани бажаришга бирор бир одамни танлар эканмиз, танлашимиз тўғри бўлса, мана шу ихтисослашиш катта фойда олиб келади. Аммо амалий ҳаётда инсон баъзан ўз қобилияти асосида эмас, балки бошқачароқ ҳаракатлар қила бошлайди. Шуларни ҳисобга олиб, ташкилотларда одамларнинг қобилиятларини ҳар томонлама ўстиришга алоҳида эътибор берадилар. Иш талаб қилган кўникмаларни қарор топтириш учун улар ўқитиладилар.

Инсонга хос шахсият белгилари ичида қобилиятга таъсир қилиш, уни маълум томон шакллантириб бориш нисбатан осон.

ИСТЕЪДОД ВА ИЧКИ ИМКОНИЯТЛАР

Ички имкониятлар бу ҳар бир инсонда табиий равишда мавжуд бўладиган, бирор бир ишни яхши уддалашга йўл очадиган воситалардир. Маълумки, маълум фоизи туғма бўладиган, маълум фоизи тарбия ва тажрибада шаклланадиган истеъдод белгилари аста-секин ўсиб, талантга айланади. Талант бирор бир соҳада бошқалар қилолмайдиган ишни уддалаш билан боғлиқ бўлади.

Истеъдод ва талант кўпинча, спорт, мусиқа, тасвирий санъат, ва бошқа ижод соҳаларида кўзга ташланади.

Бирор бир соҳа бўйича одамда маълум даражада ички табиий имкониятлар бўлса, сўнг уларни қобилиятга айлантириш мумкин бўлади.

Агар раҳбар бирор бир ходимнинг бирор бир ишни бажариши учун унда ички табиий имкониятлар бор-йўқлигини аниқлай олмаса, уни ўқитиш учун кетган харажатлар, ҳаракатлар ҳеч бир натижа бермайди.

Менежмент асосларини ўрганувчиларни танлаётганида, инсоннинг раҳбарлик қилиш учун ички имкониятлари, истеъдоди ва қобилияти бор-йўқлигини билиш албатта зарур.

ЭҲТИЁЖЛАР

Бирор бир инсоннинг психологик ёки физиологик нарсаларнинг етишмаётгани ҳақидаги ички талаблари, интилишлари — унинг эҳтиёжларини характерлайди. Кейинчалик бу масалага қайтамиз. Ҳозир эса энг зарур эҳтиёжларга физиологик эҳтиёжлар (озиқ-овқат, кийим-кечак, уй-жой ва бошқалар) ва психологик эҳтиёжлар киришини таъкидлаб ўтамиз, холос. Психологик, яъни руҳий эҳтиёжлар жамиятда, бошқа одамларга бўлган интилишлар, ўзининг ички орзулари, изтироблари, шодликларини бошқалар билан баҳам кўриш эҳтиёжларидир.

Айрим одамларда энг кучли эҳтиёжлар, масалан, ҳокимиятга интилиш, катта ихтиролар қилиш каби истак-хоҳишлар энг аввало физиологик эҳтиёжларнинг қондирилишига боғлиқ бўлади. Физиологик эҳтиёжлар қондирилгунча юксак маънавий эҳтиёжлар инсоннинг дил тўрида яширин сақланиб туради.

Баъзан айрим кишилар ўзларининг ички шахсий эҳтиёжларини қондириш учун кўпчиликнинг, жамиятнинг манфаатларини инобатга олмай қўядилар. Шунда шахсий эҳтиёжлар билан ижтимоий эҳтиёжлар ўртасида зиддиятлар келиб чиқади.

Ҳозирги пайтда бозор муносабатлари қарор топаётган пайтларда шахсий эҳтиёжларни қондиришга кенг усул очилган. Лекин бу дегани шахсий эҳтиёжларни жамиятга зарар келтириш, бошқаларнинг ризқини қирқиш ҳисобидан қондирилса ҳам бўлади, деган гап эмас.

Менежмент асосларида бу борада жуда кўп мисоллар келтирилди. Биз уларнинг хаммасини бу ўринда эслатиб ўтишнинг зарурияти йўқ, деб ўйлаймиз.

Раҳбарият ташкилотдан ходимларнинг физиологик ва психологик эҳтиёжларини қондириш умумий кўзланган натижаларни қўлга киритишга ёрдамлашишини таъминлайдиган шарт-шароитлар вазият яратиши керак.

КУТИШ

Одамлар азалдан ўтмиш тажрибалари ва ҳозирги рўй берган вазиятни баҳолаш асосида ўз ҳатти-ҳаракатларининг натижасини кутиш билан яшайди. Мана шу кутиш жараёнида одамлар онгли ёки онгсиз равишда улар учун кутилаётган нарсанинг қанчалик бор-йўқлигини билишга қизиқадилар.. Бу кутиш ҳар бир инсонга кучли таъсир қилади.

Масалан, сотувчи яна ўнтача битимлар тузса, бу билан маҳсулот реализациясини 15 фоизга оширса, катта мукофот олишига ишонса, у имконияти бор харидорларга кўнгирок қилиб, уларни ҳамкорликка даъват этади.

Аммо, агар сотувчи маҳсулоти жуда яхши бўлса харидори дарров топилади, барибир сотилмай ётаверади, деб ўйласа ёки у қанчалик берилиб ишласа ҳам барибир меҳнати тақдирланишига ишонмаса бундай ҳолатларда унда бефарқлик, эътиборсизлик кучайиб кетади ва куннинг иккинчи ярмида ишдан кетиб ҳам қолиши мумкин.

Шу оддий мисолдан кўриниб турибдики, одам бирор бир натижанинг бўлишига қатъий ишонсагина берилиб ишлайди. Берилиб ишлаш натижасида ўз шахсий эҳтиёжларини қондириш имкониятига эга бўлади.

ТАСАВВУР

Тасаввур инсон ҳаракати, юриш-туришининг ҳамма томонига кучли таъсир қилади. Жумладан, тасаввур инсоннинг кутаётган орзуларига ҳам таъсир қилади. Тасаввур соддарок айтадиган бўлсак, ҳиссиётлардан туғиладиган образларни йириклаштириб кўз ўнгида гавдалантириш.

Тасаввур қилиш қобилияти инсонни кўп хатолардан омон сақлаб қолади. Тасаввур орқали одам келажакда уни нималар кутаётганини аниқлаб олади.

Гап шундаки, одамлар кўпинча атрофда бўлаётган воқеаларни эмас, ўзлари тасаввур қилган воқеаларни кўпрок ўйлайдилар. Ҳар ким ўзича ўйлайди, ўзича тасаввур қилади, одамларнинг тасаввурлари бир-биридан фарқ қилади. Баъзан бу фарқлар кескинлик даражасига ҳам бориб етади.

Инсоннинг тасаввури алданмаслиги учун унинг ҳаётий тажрибалари етарли даражада ривожланган бўлиши керак. Чунки ҳаётдаги воқеалар жуда турли-туман ва мураккаб, уларни тўғри баҳолаш қийин бўлиб қолади: шундай пайтда одамларнинг бир-

бирига ёрдамлари зарур. Бир-биридан сўраб ўрганиш ҳақиқатни билишнинг энг мақбул йўлидир.

Тасаввур инсон характерининг бир белгиси бўлиб, у инсоннинг қанақа эҳтиёжлари бор ва у ҳаётдан нималарни кутаяпти деган саволларга жавоб беради.

Ҳаётдаги воқеаларнинг инсон руҳига бўладиган таъсири, инсоннинг шу воқеаларни нечоғлик тўғри тасаввур қила олишига боғлиқдир.

Раҳбар ходимлар яхши ишласин, белгиланган умумий натижаларга эришишга ўз ҳиссасини қўшсин десак, унда ходимлар учун яхши шароит яратиб беришнинг ўзи етмайди.

Раҳбарият энг аввало ишчиларга, ходимларга яхши ишлашса уларни нималар кутаётганини аниқ айтиб, бунга уларни ишонтириши керак. Ишчилар раҳбарнинг гаплари қуруқ гап эмаслигини, кутиладиган натижалар реал эканлигини тўғри тушунганлардагина яхши ишлай бошлайдилар.

Шунинг учун раҳбарлар агар локал ишчиларни бир марта алдасалар, шундан сўнг уларнинг ишончини қозониб олиш қийин бўлади. Ўз сўзининг устидан чиқишмайдиган раҳбарнинг обрўси паст бўлади. Унга ҳеч ким ишонмайди, уни ҳеч ким ҳурмат қилмайди. Шунинг учун ҳам раҳбар ишчиларнинг тасаввурларига тўғри таъсир қилиб, тўғри тушунишларини уйғотиш керак.

МУНОСАБАТ, НУҚТАИ НАЗАР

Одамлар ўртасида мавжуд бўлган фарқли томонларидан яна бири – бу ҳар кишининг ёки нарсага бўлган муносабатларидир. Уни баъзан социал установка деб ҳам атаймиз. Предметлар, ҳодисалар, вазиятларга бўлган муносабатларига қараб, одамларнинг фарқ қилишларини исботловчи мисоллар кўп.

Атоқли социал психолог Дэрил Бем муносабатни – ниманидир бизга ёқиши, ниманидир бизга ёқмаслиги, одамлар, предметлар, умуман атроф муҳитдаги ҳар бир ҳодисага меҳримиз ёки нафратимиз белгиси сифатида характерлайди. Баъзан атрофдаги ҳодисаларни нотўғри тасаввур қилишимиздан уларга нисбатан салбий муносабат шаклланади. Ирқий фарқларни асос қилиб олиш ёки номдор одамларга сиғиниш ёки уларни нафратлаш каби ҳолатлар ҳам субъектив ҳолатнинг намоён бўлишидир.

Кора танлилар ҳақида нотўғри фикрларнинг тарқалиб кетиши ҳам дастлабки – субъектив хато фикрларнинг олди олинмаганлигидадир. Кора танли аёлларнинг ақли паст бўлади, улар бирор бир жиддий ишларга қобил эмас, деган фикрлар кимнингдир нуқтаи назари бўлиши мумкин, лекин бу нуқтаи

назарни ҳақиқат дея олмаймиз. Чунки инсоннинг ақл-идроки, қобилияти унинг терисининг ранги ёки бошқа шунинг сингари физиологик камчиликлари билан характерланмайди.

Биз айрим одамлар билан яқиндан муносабатда бўлганимиз учун уларнинг муносабатлари таъсирига берилиб қолишимиз мумкин. Хусусан, одамларнинг ишга муносабатлари, шароитнинг ўзгариб туришини баҳолашлари жуда муҳим омил бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнида муҳим аҳамият касб этади. Тадқиқотларда бу борадаги мисоллар таҳлил этилади. Баъзан одамлар меҳнат жараёнида пайдо бўлган техника янгиликларининг моҳиятини тушунмай, уларга нисбатан салбий муносабатда бўладилар. Масалан, бир пайтлар трактор пайдо бўлганда омоч ва бўйинтирикка кўникиб кетган одамлар бу ноёб техника янгилигининг моҳиятига дастлаб тўла етмаган эдилар.

Раҳбарлар одамларнинг ҳар қайсисига хос муносабат нормаларини эътиборга олишлари, агар бу муносабатлар чалкаш, бир томонлама, нотўғри бўлса уларни бартараф этиш чораларини кўришлари зарур. Бунақа ишлар вақтида олди олинмса, кейин ташкилот фаолиятига катта зарар етиши турган гап.

ҚАДРИЯТЛАР

Кенг маънода қадриятлар кўпчиликда қарор топган эътиқодлар, ниманидир яхши деб баҳолашиб қолиши, қандай пайтда қандай бўлиш кераклигини кўрсатувчи нормалар мажмуасидир.

«Қўл меҳнатига тоқатим йўқ» дегани инсоннинг маълум ижтимоий ҳодисага бўлган муносабатининг кескин ифодасидир. Иккинчи бир фикр унга қарама-қарши туради. «Ўз қўлинг билан меҳнат қилиш, яратиш бу энг олижаноб иш ҳисобланади». Бу фикр инсоннинг ички табиатини ифодалагани учун қадрият даражасига кўтарилган.

Муносабатни қадриятдан фарқлаш керак. Муносабат кўпинча субъектив бўлиб, ҳақиқатни ифодаламаслиги мумкин. Аммо қадрият ҳаёт қонунларига мос бўлиб, бир қадар ички изчилликка айланади. Муносабатлар шаклланиб, аста-секин қадриятларга айланади. Қадриятлар ҳаётнинг энг муҳим, керакли томонларини акс эттиради. Қадриятлар ҳамма вақт инсон учун фойда келтиради. Ҳикматли сўзлар, баркарор хулосалар ҳам қадриятларга киради. Қадриятлар одамларнинг ўзаро муносабатлари орқали шаклланади, тарбия ва таълим бу борада катта роль ўйнайди. Оилада ота-оналарнинг тарбия борасида олиб борган ҳаракатлари мактабда таълим жараёнининг кучли таъсири натижасида болаларда ҳаёт ҳақида тўғри хулосалар шаклланади,

улар чинакам яхши, гўзал нарсаларнинг моҳиятига етадиган бўладилар. Бу борада оммавий ахборот воситаларининг ҳам роли каттадир.

Қадриятларни шакллантириш орқали маданият ва маънавиятни шакллантирамиз, ҳар бир инсоннинг ҳаётини қадрият даражасига кўтарамиз. Президентимиз Ислом Каримов қадриятлар масаласига доимо алоҳида эътибор бериб келмоқда.

Мустақиллик йилларида миллий қадриятларимиз тикланди, тарихимизда мавжуд бўлган урф-одатларимиз яна қайта ҳаётга қайтди.

Япон менежерлари ҳақида кўп ёзишади. Улар ташкилотда қандай ҳолат рўй беришига қарамасдан ишчиларни ишдан бўшатмайдилар. Бу нарса одамларга нисбатан олижаноблик белгиси бўлса, иккинчи томондан, ишчиларнинг келажакка бўлган ишончларини мустаҳкамлайди. Келжакда ишлаган одам ўзини тетик ва бардам тутади, берилиб ишлайди. Шу тарика раҳбарлар билан ходимлар ўртасида қадриятлар шаклланади, бу тараққиётни тезлаштирди.

Шулардан келиб чикиб шуни таъкидлаш керакки, юқори раҳбарнинг ҳар бир кишн ҳаётини бетакрор қадрият деб билиши жуда кўп яхшиликларга олиб келади. Кўп доно ва тажрибали раҳбарлар ўзлари юксак қадриятларни намоён қилиб, бошқаларга намуна бўладилар, ходимларга, ишчиларга таъсир қилиш йўлларини ҳам яхши биладилар, жамоа ўртасида юксак йўлга қўядилар.

Олиб борилган тадкикотлардан шу нарса аник бўлдики, кўплаб йирик ташкилотларда бош раҳбарнинг тадбиркорлиги, юксак фазилатларни намоён эта олиши туфайли жамоа ичида ўзига хос қадриятлар, ишлаш ва яшаш тартиблари шаклланади.

Ташкилот ҳам гўёки кичик бир жамият сифатида унинг яшаш, ишлаш, ўзаро муносабат нормаларига эга бўлади. Ташкилот аъзолари ҳам бу тартиб-қоидаларига ўрганиб қолган йиллар давомида баркарорлашиб, шу ердаги одамларнинг онг-тушунчасига тобора кўпроқ сингади. Шунинг учун ҳам жамоага бирор бир янги одам келиб қўшилса, унинг мослашиб кетиши онги оғир кечади.

Жамоа ичида қарор топиб борадиган қадриятлар миллий ва умуминсоний белгиларга эга бўлиши, бизнинг халқимиз ҳаётида мавжуд бўлган қадриятларига мос бўлиши керак. Ўзига хослик керак ва зарур, аммо ўзига хослик бошқаларни инкор қилиш асосида эмас, балки ҳаётийлик асосида қарор топиши мутлақо зарур.

Демак, биз юқоридаги сахифалардан бир қатор инсоний сифатлар, фазилатлар, қадриятлар ҳақида тўхтадик. Жумладан, қуйидагилар ҳақида фикр-мулоҳазалар билдирдик.

- Қобилиятлар;
- Ички майл, хоҳиш-ирода, истеъдод;
- Эҳтиёжлар;
- Кутиш;
- Тасаввур;
- Муносабат, нуқтаи назар;
- Қадриятлар.

ИНСОН ШАХСИГА, ҲАТТИ-ҲАРАКАТИГА МУҲИТНИНГ ТАЪСИРИ

Ҳар бир инсоннинг ҳар хил шароитда ўзига хос ҳатти-ҳаракатлар қилиши табиий жараёндир. Лекин шунга қарамай инсон билан муҳит ўртасида қарор топган умумий нормалар мавжудки, бу нормаларни бузиш яхшиликка олиб келмайди. Бунда бир-бири билан боғланган барқарор характерли белгилар объектив равишда намоён бўлиб туради.

Шахсий белгилар, яъни ҳар бир одамни шахс сифатида характерлайдиган нарсаларнинг асосий хусусияти – барқарорликдир. Мутахассислар, психологлар фикрича, шахс белгиларида айни шу одамга хос конкрет хусусиятлар билан бирга, умумга хос хусусиятлар ҳам бириккан ҳолда, яъни, инсон табиат ўртасидаги зарурий боғланишларни акс эттирадиган белгилар кўзга ташланиб туради. Ҳар бир инсоннинг ташқи муҳитга ўзига хос мослаша олиш қобилияти унинг шахсий аломати, фазилатидир.

Яқин вақтларгача, олимлар, психологлар инсон шахсиятининг конкрет ва умумий томонларини изоҳлаганларида, аксарият ҳолатда қуйидаги белгиларни асос қилиб олар эдилар.

- Агрессивлик.
- Виждонлилик.
- Ўз кучи-имкониятларига ишонч.
- Очиқ кўнгиллилик ёки зиқналик.
- Қатъийлик ёки сусткашлик.

Етмишинчи йилларгача олимлар мана шу юқоридаги белгиларни доимий шахсий сифатлардир деб баҳолар эдилар. Айтайлик, ўзига ишончи зўр, қобилиятли одам ҳамма вақт қобилиятли, ўзига ишончи йўқ одам, ҳамма вақт қобилиятсиз, бетайин бўлиб қолаверади деган фикр илгари сурилар эди. Аммо ҳаёт бу гояни тўла тасдиқламади. Эндликда аксарият психологлар (жумладан, Уолтер

Мишель) инсоннинг хатти-харакати вазиятга қараб ўзгариб туради, деган фикрни ҳимоя қилмоқда. Мишельнинг хулосаларига оригинал, ўзига хос, инсоннинг энг барқарор ҳисобланадиган характерли белгиларидан – виждон, қобилият, ҳурматга сазовор бўлиши ҳам вазиятга қараб ўзгариб туриши мумкин. Баъзан қаҳрамонлик кўрсатган одам, вазиятга қараб қўрқоқлик қилиши мумкин ва аксинча одамлар маълум бир вазиятда виждонли, маълум бир пайтда виждонсиз бўладилар.

Бу хулосаларни юз фоиз ҳақиқат деб бўлмасада, аммо бунда вазиятнинг, шароитнинг ролига ниҳоятда катта эътибор берилмоқда. Хусусан, инсон билан муҳит ўртасидаги доимий ўзаро алоқа шахснинг шахсий сифатларига жуда кучли таъсир қилиши мумкин. Шахснинг шахсий сифатлари, майллари, интилишлари шароит тақдирида, инсоннинг ички потенциал имкониятларининг ривожланиши ва намоён бўлишига кенг йўл очилади.

Демак, шундай фойдали хулоса ўз-ўзидан чиқади: инсоннинг эркин ривожланиши, ўзини тўла намоён эта олиши учун унга шароит яратиб бериш керак. Инсонни ўраб олган муҳитни соғлом, ижодий ғоялар яратиш, вазиятнинг олдини олиб, шахсни бу вазият руҳига тайёрлаб бериш керак.

Биз муҳит, шароит, вазият ҳақида кўп гапирганимизнинг сабаблари ҳам мана шунда, лекин, бундан шахснинг шахсий белгиларининг роли унчалик эмас деган хулоса келиб чиқмайди. Шахсий сифатлар, фазилатлар инсон ҳаётида ҳал қилувчилик роль ўйнайди. Лекин барибир шахсий фазилатлар ҳам муҳит, вазиятнинг таъсири остида ривожланади., маълум йўналишга эга бўлади.

Стенфорд университетидан олим Томас. Харелл шуни таъкидлайдики, ишдаги муваффақиятларнинг асосий омили шахсий белгилар, фазилатлардир. У аниқ маълумотларга асосланиб, шундай ёзади: ким кўп пул топса, демак шу одамнинг куч-қуввати, ўзига ишончи, жасорати, тўғри қарорларга кела олиш қобилияти юксакдир.

Раҳбардан кўп нарса талаб қилинади. Биринчидан, у шахс сифатида юксакда туриши, ўз ақл-идроки, тадбиркорлиги, қобилияти билан ҳаммага ўрнак кўрсатиши зарур. Иккинчидан, унда катта ташкилотчилик маҳорати шаклланган бўлиши зарур. Яъни, у ходимларнинг ички имкониятларини тўла намоён эта олишлари учун уларга етарли шарт-шароитни яратиб бериши керак.

Масалан, савдо корхонаси сотувчиларнинг дадил ҳаракат қила олишлари, рақобатга бардош бера олишлари, аммо шу билан бирга мижозларга хиёнат қилмасликлари, виждонан ишлашлари

учун бошлик худди шу сифатларни шаклланиши учун шароит яратиб бериши керак.

Тетик, дадил, қатъий, ўзига ишонган, юқори чўққиларни кўзлаб ҳаракат қиладиган одам ташаббусларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлайдиган, ишда чекланишлар бўлмаган соғлом шароитда муҳитда жуда катта ютуқларга эришиши мумкин.

Ишчи муҳити – бошқарув орқали ташкилот эҳтиёжларига бўйсундирилган барча ички имкониятлар мажмуасидир. Ишчи муҳитга тегишли бўлган кўплаб омиллар ҳар бир ўзгариб турувчи вазиятнинг таъсирида ўзаро боғлиқ ҳолда мураккаб занжирни ташкил этади.

Бошқарув соҳасида тадқиқот ишлари олиб борганлар, шу жумладан, психологлар ҳам ишчи муҳитнинг ҳар бир ходимга, унинг хатти-ҳаракатларига кўрсатадиган таъсирини ҳар томонлама чуқур ўрганиб чиқиб, мураккаб ҳодисанинг бутун сир-асрорларини кўрсатиб бўлганлари йўқ. Ишчи муҳити билан боғлиқ мураккаб масалалари ва унинг меҳнат жараёнига таъсири масалаларини бирмунча кейинроқ қараб чиқамиз. Ҳозирча атроф-муҳитнинг фақат иккита аспекти хусусида тўхтаймиз. Бу икки аспектнинг ишчиларга, ходимларга таъсири шунчалик каттаки, бу ҳақда ҳозир, менежмент ҳақидаги бошқа материалларни ёритишдан олдин тўхташимиз зарур.

Бу омиллар – биринчиси гуруҳлар, иккинчиси бошқарув етакчилари.

ГУРУҲЛАР

Намойишлар, митингларда қатнашган, стадионда томошабинлар орасида бўлган одамлар шу нарсани яхши биладиларки, бир гуруҳ одамлар бошқа одамларга кучли таъсир қилаоладилар.

Ўз вақтида гарвардлик профессор Элтон Мэйо томонидан биринчи марта гуруҳнинг ишчиларга иш жойида кучли таъсир қилиши мумкинлигини кўрсатиб, асослаб берган эди. Социал ўзаро таъсирнинг жуда кўплаб имкониятлари туфайли гуруҳлар биринчи фавқулодда пайдо бўлиб қоладилар, деб кўрсатган эди. Албатта, кенг маънода олганда ташкилотнинг бўлимлари, тармоқлари шунга ўхшаш гуруҳлардан ташкил топади.

Гуруҳ аъзолари шу гуруҳ томонидан қўллаб-қувватланадиган установкалар, қадриятлар, қутишлар ва бошқа ҳаракат нормаларини қарор топтириб, шакллантириб борадилар.

Нормалар деганимизда худди шу шароитларга мос келадиган ҳаракат стандартларидир. Инсон ўзининг у ёки бу гуруҳга тегишли

эканини ҳаммадан кўра кўпроқ кадрлайди. Шунинг учун ҳам унинг ҳаракатлари гуруҳ аъзоларининг ҳаракатларига бир қадар мос бўлиб тушади. Инсоннинг хатолари ҳам гуруҳ хатолари билан қўшилиб кетади. Шуни эсда тутиш керакки, гуруҳ нормалари баъзан ташкилот мақсадларига мос келса, баъзан унга қарама-қарши ҳам бўлади.

Расмий ташкилотнинг мақсадларига мос келувчи гуруҳ ҳаракатлари гуруҳ ичида жамоа манфаатларини ҳурмат қилишса, асосланган бўлади, ана шунда ташкилот ва гуруҳ умумий микёсда ягона йўлни танлаши мумкин.

Яна бир гуруҳ нормалари бўлади, бунда гуруҳ ичида ўзаро муносабатлар очиқ-ойдин ошкоралик асосида қарор топади, бу ҳам ўз навбатида ташкилот ҳаётида ижобий роль ўйнайди. Аммо дикқинафаслик муносабатларни сир сақлаш, шубҳа-гумонларни кўпайтириб юборади. Натижалар яхшиликка олиб келмайди.

Ташкилот мақсадларининг амалга ошишига халақит берадиган нормаларининг моҳияти шундаки, режадан ортиқ ишлаб чиқарган одам исканжага олинади. Гуруҳ ичида қарор топадиган ҳаракат нормаларининг энг бўлмағури шундаки, гуруҳ аъзолари орасида ичувчиларнинг ичмовчиларга ҳақоратли муносабатларидир.

Раҳбар гуруҳлар ичидаги муносабатларни диққат билан кузатиб бориши мана шунақа нохуш муносабатларнинг олдини олиш, бартараф этиш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш ва уларни эҳтиёткорлик билан амалга ошириши керак.

ЕТАКЧИЛИК

Бошқарув соҳасида тадқиқотлар олиб борган олимлар бир овоздан «етакчилик ҳамма жойда керак» деган хулосани ҳимоя қиладилар. Макромердан микромергача етакчилик қизил ип бўлиб ўтади. Етакчилик тизимида ўз иерархияси мавжуд. Бу бош етакчи (генеральний), подсистемалар етакчилари, кейинги бўғин етакчилари ва ҳакозо. Етакчидан маҳрум бўлиб қолиш, унинг ўрнига муносиб етакчини топа олмаслик гуруҳ ёки ташкилотнинг тарқалиб, кетишига олиб келади. Масалан, асаларилар онаси касал бўлса ёки кексайиб қолса, асаларичи унинг ўрнига ёш она – арини жойлаштиради, шу тариқа структура яшашда давом этади.

Ҳар қандай структура ёки гуруҳ узоқ яшаши учун ўз вақтида етакчини алмаштириш керак. Албатта, бу масалани тўғри тушунмоқ керак. Етакчи қариб ўлади, ё касал бўлади, ё бошқа сабаб билан ўз фаолиятини давом эттира олмай қолади. Шундай пайтда уни янгиси билан алмаштириш бу табиий қонуний жараёндир.

Ташкилотни оладиган бўлсак, менежер самарали фаолият кўрсатиши учун у энг аввало самарали етакчи бўлиши керак. Етакчилик шундай бир воситаки, унинг ёрдами билан раҳбар одамларга ўз фикрини ўтказади, уларни маълум тарзда ҳаракат қилишга ундайди (мажбур қилади).

Ташкилот шароитида етакчиликнинг роли ҳақида турли хил фикрлар мавжуд. Улардан бири – етакчилик стили ҳақидадир.

Раҳбарнинг, етакчининг стили қадриятлар ва қарашларни акс эттиради. Менежер, унинг шахс сифатида намоён бўлиши – булар етакчилик стилларидир. Ҳар бир стилнинг самарадорлиги вазиятнинг руҳига, йўналишига боғлиқ. Бажарилаётган ишларнинг характеристикаси ва уларни бажарувчиларнинг индивидуал сифатлари худди шу стилнинг марказини ташкил этади. Танланган стилнинг самарадорлиги яна кўп жиҳатдан шунга боғлиқки, менежер қанчалик усталик билан ходимлар ҳаракатларини умумий мақсаднинг бажарилишига йўналтира олади, низоларнинг олдини ола билади.

ИЧКИ ЎЗГАРУВЧАН ОМИЛЛАРНИНГ ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИГИ

Ички ўзгарувчан омилларнинг энг таъсирлисини биз соддарок шакллардан (максад, структура, вазифа, технология, одамлар) қараб, улар ўртасидаги ўзаро алоқадорликка асосий эътиборни қаратдик.

Аммо, биз шуни яхши тушунишимиз керакки, бошқарув амалиётида юқоридаги омиллар мустақил ҳолда амал қилишлари мумкин эмас. Ишнинг мазмуни билан технология ўртасидаги ўзаро боғлиқликни биз таъкидлаб ўтдик. Энди биз ички омиллар ўртасидаги ўзаро алоқадорлик ҳақида тўхтаймиз. Ва ниҳоят, биз ўз таҳлилларимиз сўнгида шунга амин бўламизки, бир соҳада бўлган ўзгаришлар қолган барча омилларда ҳам маълум ўзгаришлар ясайди. Хусусан, кейинги ўзгаришлар баъзан дастлабки ўзгаришлардан ҳам ошиб тушиши мумкин.

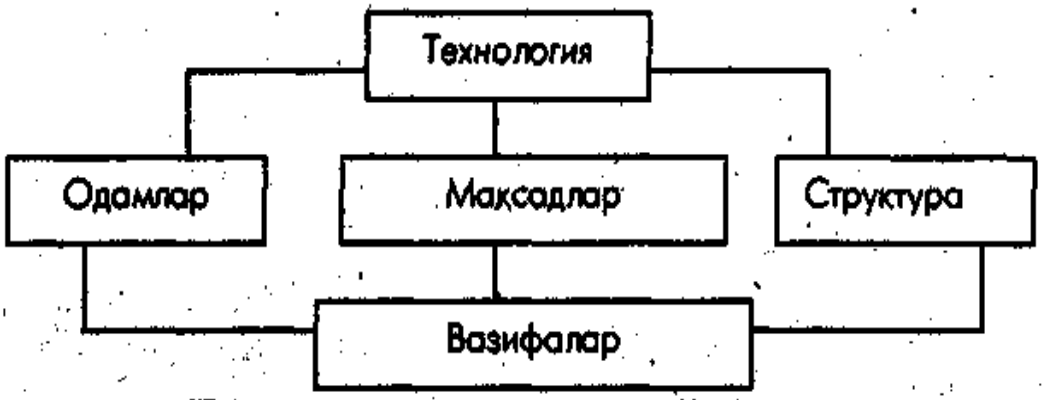
ИЧКИ ОМИЛЛАРНИНГ СИСТЕМАЛИ МОДЕЛИ

Олдин асослаб ўтганимиздек, ҳар бир бошқарув мактаби бошқарув илми тараққиётида жиддий ҳисса бўлиб қўшилди.

Шунга қарамай система назарияси тараққиёти ташкилотни бир система деб қарашни ниҳоясига етказди ва ташкилотдаги барча

бўгинларнинг ўзаро алоқадорлигини исботлаб берди. Бу қайта ишлаш ва чиқиш жараёнларини тўла равишда ўз ичига олди.

Ташкилот моделини ички ўзгарувчи омилларнинг ўзаро муносабати сифатида, яъни, мақсадлар, структура, вазифалар, технология ва одамлар бирлигидан иборат эканлиги билан характерланди. Энг марказда мақсад жойлашиб, қолган омиллар ўртасида чизиқлар орқали ўзаро алоқалар ўрнатилди.



Ташкилот ичидаги энг муҳим омиллар мана шу тарика бир-бири билан ўзаро алоқада бўлади. Кейинчалик бу модел анча кенгайтирилади. Чунки унга гуруҳлар, етакчилар ва бошқа омиллар қўшилади (ишчи муҳити).

СОЦИОТЕХНИКА ПОДСИСТЕМАЛАРИ

Биз биламизки, ташкилот бу очиқ - система, яъни, ташқи муҳитга боғлиқлик мавжуд бўлади. Ички омиллар ўзаро боғланган ҳолда ташкилотни тасаввур қилиш ва унинг моделини яратиш бу хали ташкилотнинг тўла моделини яратдик деган гап эмас. Биз фақат ташкилот ичидаги омиллар алоқадорлигини акс эттирдик, холос. Ҳолбуки, ташқи омиллар ҳам ташкилотга кучли таъсир қилиб туради. Шунинг учун ҳам ҳар бир нарсани ўз номи билан аташ мақсадга мувофиқдир. Ички омилларнинг ўзаро алоқадорлигига асосланган ташкилот моделини ички социотехника подсистемаси модели деб аташ керак. Ички ўзгарувчан омилларни одатда социотехника подсистемаси деб аташди. Чунки бунда социал компонент (одамлар) техника компоненти ва бошқа барча омиллар билан бирикиб, ягона подсистемани ташкил этади. Британия кўмир қазиш саноатида ўтказилган тадқиқотлар социотехника подсистемаси концепциясининг келиб чиқишини таъминлади.

Бу тадқиқотлардан бир мисол олайлик. Бу мисол раҳбарларнинг бирор бир жиддий қарор қабул қилиш ёки жиддий бир ишни бошлашдан олдин ташкилотнинг ички имкониятлари, омиллари

ўртасидаги ўзаро таъсирларни ўрганиб чиқиши керак деган ғояни асослаш учун келтирилди.

Шундай қилиб, Британия кўмир қазувчи саноатни миллийлаштириш тугагандан сўнг яъни, иккинчи жаҳон урушидан кейин меҳнат унумдорлигини ошириш ва меҳнат шароитини яхшилаш учун шахта фаолиятига янги ихтиролар жорий этилди. Мана шу янги технология оммавий ишлаб чиқариш жорий этилгунча шахталарда кўмир қазиш ишлари асосан қўл меҳнати билан амалга оширилар экан. Икки шахтёр ва бир ёрдамчи ишчидан иборат бригада (ишчи бўш вагонеткаларни бир-бирига уларди) зарур бўлган барча ишларни ўзи бажараради, бошқаларга иш бўлмасди.

Бу усулнинг спецификаси туфайли шерикни пухта танлашарди ва узоқ муддат саклашарди. Улар жуда дўстлашиб кетишарди. Забойдаги кичик-кичик гуруҳлар мутлақо мустақил ишлашарди. Гуруҳлар ўртасида меҳнат унумдорлигини ошириш борасида рақобат кучли эди. Аммо барибир шахтёрлар ўша оғир шароитларда бир-бирларини ҳимоя қилишар, бир-бирининг кунларига ярашарди.

Оммавий тарзда ишлаб чиқариш технологиясини жорий этиш билан янги муаммолар келиб чиқди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, янги усулда жорий этиш орқали иш структраси ўзгарди. Олдинги кичик бригадалар барча ишни ёлғиз ўзи бажармайдиган бўлди. Иш ихтисослашган вазифаларга бўлинди. Ишчилар эндиликда катта-катта циклик бригадаларга бўлинди, бу бригадаларда 40-50 одам жалб этилди. Бригадалар сменаларга ажратилди ва ҳар қайсиси ўзига берилган вазифаларни бажарадиган бўлди. Бу усул бўйича бутун забой бўйича иш бир пайтнинг ўзида олиб бориладиган бўлди. Шуниси қийин бўлдики, бир сменанинг иши бошқа бир сменанинг ишига мутлақо боғлиқ бўлиб қолди. Бир смена ёмон ишласа, ундан кейинги смена умуман ишни давом эттиролмасди.

Шундай қилиб, иш бир текисда бормасди. Иш шароити ўзгарди, вазифаларнинг қийинлиги ҳам турлича эди. Турли хилдаги ишларни бажарганлик учун тўланадиган иш ҳақи бир хилда эмас эди. Ишчилар ўртасида норозилик аломатлари кучайди. Олдинги дўстлар энди бир-бирларига ишончсизлик билан қарай бошладилар. Хусусан, турли сменаларда ишловчилар атайлаб бир-бирларининг ишларидан хатолар топишарди, таъмагирлик авж олиб кетди.

Аммо кутилганча унумдорлик ошмади. Жорий этилган технологияга доир ишлаб чиқилган ишни структураси олдинги кучли социал структурани емириб ташлади, шунинг учун бир қатор

чоралар кўришга тўғри келди. Социал структура техника структураси билан бир мавкеда сақлаб қолинди, бу ишчиларга ижобий таъсир қилди. Ҳар бир шахтерни тайёрлашга катта эътибор берилди, турли топшириқлар ва операцияларни бажаришга улар ўргатилди. Мана шу чоралардан сўнг унумдорлик ҳам ошди, меҳнат шароити яхшиланди.

Кўмир қазиш саноатида ўтказилган тадқиқотлар ташкилотни социотехника структураси сифатида олиб қарашни тавсия этди. Раҳбарлар фақат янги технология билан шуғулланганларида натижа яхши бўлмади. Аммо иш мазмуни қайта кўриб чиқилгандан индивидуал гуруҳ манфаатлари эътиборга олингандан сўнг салбий ҳолатлар аста-секин йўқола борди. Ташкилот олдидаги мақсадга эришилди.

Бошқарувнинг социотехника подсистемасига таъсирнинг ижобий натижалари мана шундай қийинчилик асосида эришилди.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Ташкилотнинг ички таркибий қисмлари – структура, мақсад, вазифа, технология ва одамлардан иборат.

2. Энг кичик корхоналарни мустасно қилсак, бошқа қолган барча ташкилотлар ихтисослашган функционал соҳаларга ва вертикал бошқариш босқичларига эга бўлади. Ташкилот структураси функционал зоналар бошқариш бўғинларининг ўзаро мантиқий нисбатидан иборат.

3. Назорат соҳаси, яъни, раҳбарга бевосита бўйсунадиган одамлар сони структуранинг муҳим аспекти ҳисобланади. Бошқариш доираси кенг бўлса, яъни, битта раҳбарга кўп одам бўйсунса, бундай раҳбарлик структурасини деб аталади. Агар битта раҳбарга оз одам бўйсунса, назорат доираси тор бўлса, бу ҳолатда катта ташкилотларда кўп босқичли бошқарув усули қарор топади.

4. Мақсадлар ташкилотнинг охирги ҳолати ёки кутилган натижалар. Бу натижаларни ташкилотнинг барча аъзолари якдил бўлиб қўлга киритган бўлади. Мақсадни аниқлаб олиш ва уни ташкилотнинг барча аъзосига етказиш ишлари координация қилишнинг муҳим воситаси ҳисобланади. Ихтисослашган гуруҳлар, тармоқларнинг ўз мақсадлари бўлади, аммо уларнинг ҳаммасининг ягона мақсади, ташкилотнинг умумий мақсадидан иборат бўлади.

5. ВАЗИФАЛАР – бу бажариладиган ишлар ёки уларнинг бир қисми бўлиб, маълум вақт ичида маълум усуллар билан бажарилиши керак. Вазифалар – бу предметлар, одамлар, ахборотлар воситасида иш бажаришдир.

Вазифалар ва технологиянинг якин алокаси туфайли саноат революцияси давридан буён давом этиб келаётган онъанага кўра хамма вазифалар кўпрок даражада ихтисослаштирилади.

6. ТЕХНОЛОГИЯ – хом ашёни ишлаб чикаришга ишга солиб кайта ишлаб, тайёр махсулот хосил килингунча ўтган жараёнда иштирок этувчи барча воситалардан иборатдир. Булар жумладан, машиналар, механизмлар, асбоблар, одамларнинг билим ва кўникмалари мажмуисидир. Ихтисослашган мехнат таксимотининг унумдорлиги технология янгиликлари, стандартлаштириш ва конвейер йигув линияларини ишга солиш туфайли жиддий юкори кўтарилди.

7. Вудвард таърифига кўра, кичик серияли ёки якка тартибдаги технология – бу битта буюртмачининг талабини кондиришга каратилган технологиядир. Оммавий ишлаб чикариш технологияси бир хилдаги махсулотларни кўплаб ишлаб чикаришга асосланади. Узлуксиз ишлаб чикариш мутлако бир хилдаги катта хажмдаги товарларни ишлаб чикариш учун автоматлаштирилган асбобларни кўллаш билан характерланади.

8. Томпсон таърифига кўра, кўп бўгинли технология ўзаро богланган вазифалар сериясининг бирин-кетин бажарилишга асосланди.

ВОСИТАЧИ ТЕХНОЛОГИЯ иш юзасидан ўзаро хамкорликка интилган одамларнинг ўзаро муносабатларига асосланган гурухларнинг биргаликда мехнат жараёнида кўлланилади. Интенсив технология – конкрет махсулотни конкрет ўзгаришлар воситасида конкрет кўникмалар, усуллар, хизматлардан фойдаланиш асосида рўй берувчи жараёндир.

9. Рахбарлар хар бир одамнинг хам, гурух аъзоларининг хам етакчиларининг хам хатти-харакатларини кузатадилар, ўрганадилар ва чора кўрадилар.

Одамларнинг шахсий сифатлари ичида рахбар учун энг мухим ахамиятга эга эканлиги – бу одамлардаги кобилият, истеъдод, муносабат, эхтиёж, кадрият ва бошкалардир.

Рахбарлар томонидан яратилган ишчи мухити одамларнинг хатти-харакатларига, ишга муносабатларига бевосита таъсир килади. Демак, рахбар бу мухитни иложи борича инсоний килиб яратиши керак.

10. Ички барча омиллар ўзаро махкам богланган. Улар бир арз билан социотехника подсистемалари деб атаса бўлади. Уларнинг бирор кисмида рўй берган ўзгаришлар бутун подсистемага кенг таркалади.

Технологияда қилинган ўзгаришлар одамларга салбий таъсир қилса, меҳнат унумдорлигини ошириб бўлмайди. Ҳаммаси бир-бирига мос бўлиши зарур.

Биз машғулотимизнинг бу қисмини якунлар эканмиз, шуни алоҳида таъкидлаш керакки, менежерлар ташкилотни юқори савияда бошқаришлари учун унинг ички таркибий тузилишини яхши билишлари керак, ҳар бир ўзгаришларнинг асл сабабларини аниқлаб, ўз вақтида чора кўришлари зарур.

«МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ» КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШ БЎЙИЧА МАЪРУЗА КОНСПЕКТИ

БИРИНЧИ ҚИСМ
ТАШКИЛОТ ТАРКИБИ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ
IV МАШҒУЛОТ
ТАШҚИ МУҲИТ ВА БИЗНЕС

Ташкилот ҳақида, менежерлар, самарали бошқариш ҳақида, бошқариш илмининг эволюцияси ҳақида батафсил тўхтадик.

Ташкилотнинг ички таркибий тузилишларини, жумладан, структура, мақсадлар, вазифалар, технология ва одамларнинг ташкилот ҳаётида тутган ролини таҳлил қилиб чиқдик. Бу омиллар ўзаро маҳкам боғланган. Уларнинг жаъми социотехника подсистемаси деб аталади.

Бу таркибий қисмларнинг бирида бўлган ўзгаришлар унинг бошқа қисмларига тезда тарқалади. Раҳбар мана шу ички муҳит ҳақида ғамхўрлик қилиши, уни инсоний қилиб яратиши зарур. Шунда ташкилот ўз мақсадига эришиши мумкин.

Ташкилотнинг ички омиллари азалдан бошқарув соҳасидаги турли мактабларнинг диққат марказида турган. Ҳар бир мактаб ташкилот ички тартибининг бирор бўғинига асосий эътиборини қаратди ва раҳбар худди мана шу ўринни биринчи навбатда ривожлантириши керак деб ҳисоблашди. Масалан, илмий бошқариш мактаби бошқаришнинг вазифалари ва технологияга асосий эътиборни қаратган бўлса, маъмурий бошқарув мактаби ташкилот олдидаги мақсадларга эришишни таъминлайдиган структурани яратишни бош масала қилиб олди. Инсоний муносабатлар мактаби асосий эътиборни одамларга қаратди ва ҳакозо.

Тадқиқотчилар юқоридаги мактабларнинг асосларини таҳлил қилганларида ташқилотни ўраб олган ташқи муҳит ҳақида кўп ўйлаб кўрмадилар. Ҳозирги замон нуқтаи назарича, бу нарса ўша

тадқиқотларнинг муҳим камчилигидир. Албатта, юқоридаги мактаблар асосчиларининг интилишларини тушунса бўлади. Улар ҳал қилувчи омиллар бу ички омиллар, деб ҳисоблашди. Албатта, ҳақиқатда ҳам шундай.

Аммо замон ўзгариши, ташқи муҳитнинг таъсири ҳал қилувчилик даражасига кўтарилди. Ташқи муҳит тазйиқига бардош бера оладиган, ташқи муҳитга мослаша оладиган корхоналар тез ривожланиб бормоқда.

Ҳозирги мураккаб замонда ташкилотни самарали бошқариш учун ташқи омилларнинг таъсирини пухта ўрганиш лозим. Шунинг учун ҳам ҳозир биз ташқи муҳитнинг таъсири ҳақида барча энг муҳим омиллар ҳақида батафсил тўхтаймиз. Раҳбарлик учун зарур бўлган конуниятлар билан танишамиз.

Энг аввало қуйидаги термин ва тушунчаларнинг моҳиятини билиб олишимиз керак.

- Ташкилий дарвинизм.
- Бевосита таъсир қилувчи муҳит.
- Билвосита таъсир қилувчи муҳит.
- Муҳит омилларининг ўзаро алокадорлиги.
- Кескин ўзгарувчан муҳит.
- Муҳитнинг мураккаблиги.
- Муҳитнинг ҳаракатчанлиги.
- Муҳитнинг мавҳумлиги.
- Кўп миллатли коорпорация.

ТАШҚИ МУҲИТ ВА УНИНГ АҲАМИЯТИ

Олдинроқ бошқарув ғояларининг тарихий тараққиёти ҳақида тўхтаганимизда ташқи муҳитнинг таъсири ҳақида, бу таъсирни доимо ҳисобга олиш зарурияти ҳақида тўхтаган эдик. Бу ҳақдаги ғоялар асосан 50-йиллардан оммалашди.

Бу ғоя бошқаришдаги система йўналишнинг ривожланишига катта ҳисса бўлиб қўшилди. Раҳбар ўз ташкилотини бошқараётганда уни бир-бири билан узвий боғланган ягона бир организм сифатида тушуниши муҳим эканлиги ҳар томонлама қайд этилди. Бу таркибий қисмлар ўзаро боғланган ҳолда ташкилот ичида ҳаракат қиларкан, айни пайтда улар ташқи олам таъсирида ҳам бўладилар, яъни, ташқи муҳит таъсирида маълум ўзгаришларга учрайдилар.

Фандаги вазият йўналиши система назариясини кенгайтиришга ёрдам берди, яъни, айни пайтда жуда маъқул бўлган усуллар ички ва ташқи омилларга мос бўлиши керак, ташқи омилларнинг таъсири ҳам бунда албатта инобатга олиниши зарур.

Система ва вазият омили бошқарувда олимларнинг эътиборини шунинг учун ҳам ўзига жалб этдики, энг сўнгги якуний натижаларни мана шу таъсирларсиз тасаввур қилиб ололмаймиз.

Ҳозир тез ўзгариб турадиган замонда ташқи омилларнинг таъсири ниҳоятда кучайиб кетди, энди бу масалага эътибор бермай бўлмайди.

Тадқиқотчилардан бири Элвер Элтинг 1974 йилдаёқ ёзган эди: ташкилотни ўраб олган ташқи муҳит ҳозирги замон раҳбарлари учун кўпгина муаммоларни келтириб чиқармоқда. Аслида, жамият учун жуда муҳим бўлган давлат, тарбиявий ёки тадбиркорлик корхоналарининг раҳбарлари дунёдаги воқелилар таъсирида асосий эътиборни ўзгариб турувчи муҳитга қаратишга мажбур бўлмоқдалар.

Шуни тан олиш керакки, ташқи таъсир кучли бўлмаганда ҳам барибир раҳбарлар ташқи муҳит ролини тан олишлари керак. Ташқи муҳитнинг роли ҳар қандай ҳолда ҳам муҳимдир. Чунки, ташкилот очиқ система сифатида ташқи муҳитга боғлиқ ҳолда ривожланиб боради. Масалан, ресурслар, энергияни сотиб олиш, кадрларни танлаш, бунинг устига энг муҳими – истеъмолчилар ҳам ташқи муҳит омилларидир.

Менежер ташкилотни ривожлантириб боришни ўйлар экан, атроф-муҳитдаги муҳим омилларни ҳисобга олиши зарур, у ташқаридан бўладиган таъсирларни ўз вақтида қабул қилиб, уларга мос равишда жавоб реакциясини ҳам тайёрлаб қўйиши зарур.

Булардан сўнг раҳбар ихтиёрида режалаштириш, ташкиллаш, асослаш, назорат қилиш орқали ташқи таъсирга жавоб берадиган воситалар бўлиши зарур.

Ташкилотларни тирик организмларга ўхшатиш мумкин. Тирик организмлар кўп жиҳатдан ташқи муҳит таъсирида ҳаёт кечиради.

Чарльз Дарвиннинг эволюцион назариясига кўра, ҳозиргача мавжуд бўлган ҳайвонот ва ўсимликлар оламида сақланиб қолган жонзотлар зарур бир шароитда улар ўзгариб, муҳит томонидан бўлган таъсирга мослашиб яшаб, ҳамма қийинчиликларни енгиб ўтдилар. Худди шулар сингари ташкилотлар ҳам ўз муҳитларига мослашишга мажбурдирлар. Самарадорликни ривожлантиришга тўсиқлик қиладиган ҳолатларга барҳам бериш энг қийин ва энг шарафли ишдир.

Раҳбар бундай ҳолатларни эътиборга олиб, дарвинизм ғояларини эътиборга олиши ва унга амал қилиши зарур.

Дунёдаги тез ўзгарадиган ташқи ишларни қайта кўриб чиқиб, вазиятнинг ролига қараб, уларни даволаш йўлларини топиш керак. Акс ҳолда бу ташкилот бошига жуда кўп кўргиликлар олиб келади.

АТРОФ-МУҲИТ ТАЪРИФИ

Раҳбар учун атроф-муҳитнинг моҳиятини тушуниш, унга таъриф бериш, у хоҳлайдими-йўқми бундан қатъий назар, зарур, аммо қийин масаладир.

Айтганларидек, дунё кенг, ундаги ҳамма воқеаларга таъриф бериб бўлмайди. Шунинг учун ҳам раҳбар ташкилотга бевосита таъсир қиладиган, ташкилот ҳаёти учун ўта муҳим аҳамиятга эга бўлган ташқи таъсир омилларига алоҳида эътибор бериши зарур. Ташкилотни бошқаришда худди шундай иш қилинмаса бўлмайди, чунки, ҳамма омилларни ҳисобга олишнинг иложи йўқ, иккинчидан, унчалик муҳим бўлмаган омилларни эътибордан соқит қилиш керак.

Тадқиқотчилардан бири Жеральд Белл шундай ёзган эди: «Ташкилотнинг ташқи муҳити рақобатчилар, мижозлар, истеъмолчилар; давлат ташкилотлари, хом ашё етказиб берувчилар, молия ташкилотлари, меҳнат ресурслари манбалари каби омилларни ўз ичига олиб, ташкилотдаги операцияларга кучли таъсир қилиб туради». Тадқиқотчиларнинг бу фикрлари, дарҳақиқат, тўғри, чунки, худди шу омиллар энг кучли таъсир қилади ва истиқболни белгилаб беради.

БЕВОСИТА ТАЪСИР ҚИЛАДИГАН МУҲИТ, БИЛВОСИТА ТАЪСИР ҚИЛАДИГАН МУҲИТ

Ташкилотга ташқи муҳитнинг таъсирини аниқроқ тасаввур қилиш учун ташқи омилларини иккига бўлиш одат қилинган. Бевосита таъсир қиладиган воқеалар ва билвосита таъсир қиладиган воқеалар.

Олдин эслатганимиз олим Элвер Эльбингнинг таъриф беришича, бевосита таъсир қиладиган ҳодисаларнинг таъсири ҳаммасидан кучлироқ бўлади, улар ҳам ўз навбатида ташкилот томонидан бевосита таъсирга учрайдилар.

Ташқи муҳитнинг бу муҳим омиллари қуйидагилардир:

- Хом ашё етказиб берувчилар.
- Меҳнат ресурслари.
- Давлат бошқариш қонунлари ва муассасалари.
- Истеъмолчилар.
- Рақобатчилар.

Бевосита таъсир қилувчи муҳит омиллари операцияларга тўғридан тўғри таъсир қилмасада, аммо уларнинг таъсири аста-секин маълум даражада бўлиб туради. Қуйидаги омилларни бевосита таъсир қилувчиларга киритиши мумкин.

- Иқтисодиёт аҳволи.

- Илмий-техника прогресси.
- Социал, маданий ва сиёсий ўзгаришлар.
- Гуруҳ манфаатлари таъсири.
- Ташкилот учун муҳим бўлган вокеаларнинг чет элларда рўй бериши.

Масалан, «Форд» фирмасига автомобилларни тайёрлашда керак бўладиган материалларни етказиб берувчилар нарх-навони тартибга солувчи қонундир, солиқлар ва ишчиларни ёллаш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги тартиблар истеъмолчилар эҳтиёжлари яна шунингдек, асосий рақобатчилар "Тойота" "Крейсел" каби фирмалар "Форд"га бевосита таъсир қилиб туради. Шу билан бирга янги технология инфляция, иқтисодий •тушкунлик, президентини қайта сайлаш, яна шунингдек, матбуотдаги олди-қочди гаплар фирмага маълум маънода таъсир қилади. Бу таъсирлар фирма фаолиятини кескин ўзгартириб юбормасада, аммо уларнинг таъсирига бефарқ қараб бўлмайди.

Биз.ҳали бу бевосита ва билвосита таъсир қилувчи омиллар ҳақида тўхтаймиз. Ҳозир эса ташқи муҳитнинг умумий характеристикаси ҳақидаги фикрларимизни давом эттирайлик.

ТАШҚИ МУҲИТ ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

Бошқарув фаолиятини тадқиқотчиларининг фикрича ўтмишда раҳбарлар асосий эътиборни иқтисодий ва техника шарт-шароитларига таъсир қилувчи атроф муҳитга қаратган эдилар. Аммо кейинчалик социал қадриятларининг ўзгариши сиёсий кучлар ва ҳуқуқий омилларнинг юзага чиқиши менежерларни ташқи муҳитни кўпроқ инобатга олишни олдин унчалик эътибор берилмаган омилларга ҳам жиддий эътибор беришга даъват этмоқда.

ТАШҚИ МУҲИТ ОМИЛЛАРИНИНГ ЎЗАРО БОҒЛИҚЛИГИ

Ташқи муҳит омилларининг ўзаро алоқадорлигини битта омилнинг ўзгариши иккинчи омилнинг ҳам ўзгаришига олиб келади, деган маънода тушуниш керак.

Олдин биз таъкидлаб ўтганимиздек, ҳар қандай ички омилнинг ўзгариши бошқаларига ҳам таъсир қилади. Худди шу ҳолат ташқи муҳитда ҳам рўй беради, яъни битта омилнинг ўзгариши бошқа омилларнинг ҳам.маълум даражада ўзгаришига олиб келади.

Тадқиқотларда ташқи муҳит омилларининг ўзаро алоқадорлигини тасдиқловчи қуйидаги мисоллар келтирилди.

70 йилларда сиёсий омиллар ва нефт ишлаб чиқариш мамлакатларнинг шахсий манфаатлари асосида нефт етказиб бериш камайиб кетди. Бу нарса нефтни истеъмол қилувчи мамлакатларнинг иқтисодиётига жуда кучли таъсир қилди. Масалан, АҚШ нефтни қайта ишлаш маҳсулотларининг озиқ-овқат маҳсулотларининг нархини ошишига олиб келди.

Бу ўзгаришлар бир қатор ҳукумат ҳужжатларини қабул қилишни зарур қилиб қўйди. Бу ҳужжатлар шунчалик ранг-баранг эдики, ҳатто уларнинг ичида иситиладиган жамоат биноларидаги ҳарорат даражаси ёқилғининг тақсимланиши ва ундан самарали фойдаланиш нормалари ҳақида кўрсатмалар берилди. Нефт компанияларидаги энг юқори фойдадан солиқ ундириш энергетика қарамлигини тугатишга қаратилган бир қатор чора-тадбирлар ишлаб чиқилди ва қабул қилинди. Бензинга бўлган нарх секин пасая борди. Муҳитнинг бевосита таъсирида жуда кўп компанияларда аҳвол ҳали ҳам чатоқ эди. Гап шундаки, касаба уюшмалари нефт товарларининг нархи кўтарилиб кетгани учун товон пули талаб қиладилар. Автомобил ишлаб чиқарувчи фирмалар харидорларнинг камайиб кетганидан озор чекдилар. Туристлар учун автосервис хизматлари ҳам бу тангликдан четда қолмади.

Аммо бошқа томондан бир қатор корхоналар учун бу ўзгаришлар фақат ижобий натижалар берди. Масалан, иссиқ изоляцион материаллар ишлаб чиқарувчи фирмаларнинг савдоси ошиб кетди. Чунки улар мукобил иссиқлик яратувчи ускуналар ишлаб чиқарар эдилар, қуёш энергиядан фойдаланувчи ускуналар ҳам жуда харидоргир бўлиб қолди. Шу билан бирга бу ишлаб чиқариш корхоналарида ракобатнинг ўсиши кузатилди, чунки кўп фирмалар ривожланиб, кенг тарқалиб бораётган соҳаларни эгаллашга интилардилар.

Нефт тақчиллиги туфайли келиб чиққан жиддий ўзгаришлар ҳақидаги юқоридаги мисолимиз ташқи муҳитдаги барча омилларнинг ниҳоятда бири-бирига боғлиқлигини кўрсатади.

Бу ҳодисани янада тўлароқ тасаввур қилмоқ учун ҳатто кичикроқ бир ўзгаришнинг ҳам барча бошқа соҳалар учун ёмон окибатларга олиб келганини кузатиш мумкин.

Тадқиқотчилар таъкидлаганидек, ташқи муҳит омилларининг ўзаро боғлиқлиги ҳозирги замон корхоналари учун кутилмаган окибатларни келтириб чиқармоқда. Раҳбарлар бунинг сабабларини аниқлаш ва олдини олиш борасида тобора кўпроқ бош қотирмоқдалар.

Ташқи муҳитдаги ўзгаришларнинг ўзига хос объектив сабаблари бор, албатта. Илмий-техника тараққиёти ва унинг

оқибатлари, инсон билан табиат ўртасидаги мувозанатнинг бузилиши, инсон эҳтиёжларининг ҳаддан зиёд ошиб кетганлиги ва бу эҳтиёжларни қондириш имкониятларининг эса чекланганлиги, эҳтиёжни қондириш учун югуриб - елиш хунук тус олаётганлиги ва бошқаларни хотирага олиш мумкин.

Демак, ташқи муҳитнинг ишлаб чиқаришга салбий таъсир қилишининг умумий даражасини пасайтириш учун жуда катта глобал дастурларни амалга ошириш керак. Бунинг учун бош раҳбарлар астойдил кураш олиб боришлари керак.

Тадқиқотчилар 80-йиллардаги ўзгаришларни таҳлил қилар эканлар. "Хаотик ўзгаришлари" деган тушунчани ишлата бошладилар. Ўзгаришлар хаотик тус олганда айниқса, уларнинг таъсири жуда ёмон бўлади, чунки хаотик ўзгаришлар бу тизгансиз ўзгаришлардир.

Ташқи муҳитдаги бўлиб турадиган жиддий ўзгаришларни бартараф этиш осон эмас. Шунинг учун ҳам раҳбарлар, менежерлар, етакчилар бундай ўзгаришларнинг олдини олиш - чора тадбирларини кўришлари керак. Касални даволагандан кўра унинг олдини олган маъқулроқ, дейди докторлар. Тадқиқотчилардан Эмери ва Триктнинг таъкидлашича, қийинчиликлардан чиқиб кетиш учун ташкилотни ўраб олган муҳит ҳақида етарли билимга эга бўлмоқ керак.

ТАШҚИ МУҲИТНИНГ МУРАККАБЛИГИ

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, айрим ташкилотлар ҳар хил ташқи муҳитда яшайди. Улардан бири соддароқ муҳитда яшаса, бошқаси мураккаброқ муҳитда яшайди.

Ташқи муҳитнинг мураккаблиги деганимизда, ташкилотга таъсир қилувчи ташқи омилларнинг кўплиги ва турли - туманлигини назарда тутамиз.

Ташкилотга таъсир қилиб турувчи ташқи омиллар ҳар бир пайтда ҳар хил таъсир кучига эга бўлиши мумкин.

Масалан, ташкилотга давлат қонун-қоидалари, экология хизмати талаблари, касаба уюшмалари билан бўладиган шартномалар, бир қатор гуруҳлар, акциядорлар, беҳисоб рақобатчилар, технологик ўзгаришлар кучли тазйиқ ўтказса, шу ташкилот мураккаб ташқи муҳит таъсирида турибди, деб айта оламиз. Агар ташкилот айрим мижозлар, рақобатчилар билан иш олиб борса унинг ташқи муҳити мураккаб саналмайди. Технологиядаги ўзгаришлар аста-секин бораётган касаба уюшмалари безовта қилмаётган вазиятда яшаш, ишлаш бир мунча осонлашди.

Ташкилот иш кўламининг ҳажми ва йўналиши унинг ташқи муҳитини белгилайди. Айтайлик корхонада кичикрок ҳажмдаги хом ашё ишга солинади, мутахассислар ҳам унчалик кўп керак эмас, ўз регионида бир-икки фермер билан алоқа қилади, бундай вазият мураккаб саналмайди. Чунки технологиядаги тез ўзгаришларни дарров ҳисобга олиб, ўшанга яраша чора-тадбирлар белгилаш мутлақо зарур.

Бир қатор тадқиқотчилар бу мураккабликларни таҳлил этиб, шундай хулосани илгари сурдилар. "Мураккаб бўлмаган вазиятда фаолият кўрсатадиган ташкилотларнинг ютуғи шундаки, улар бор-йўғи икки уч омиллар билан чекланган бўладилар".

Кейинчалик биз шу нарсага амин бўламизки, ташқи муҳит мураккаб бўлмаганда, ташкилотга мураккаб структуранинг ҳам кераги йўк. Вазият мураккаблаша борса, ташкилотда ҳам шунга мувофиқ тарзда структурани ўзгартириб, кенгайтириб боришга тўғри келади. Бу гап ташкилотнинг ички тузилишига ҳам бошқариш тизимига ҳам баб баровар хосдир. Ҳар бир ташкилот ҳар хил ташқи муҳит таъсирида бўлгани учун бирор ташкилотнинг структурасини ҳаммасидан яхши деб айта олмаймиз. Ҳар бир ташкилотнинг структураси ўзи учун яхши ва самарали бўлиши керак. Ягона, ҳамма ташкилот учун мақбул бўлган структура йўк, у доимо ўзгариб, такомиллашиб боради ва вазиятни акс эттиради.

МУҲИТНИНГ ҲАРАКАТЧАНЛИГИ

Муҳитнинг ҳаракатчанлиги деганимизда ташқи муҳитда рўй бераётган ўзгаришларнинг тезкорлиги ва ташкилотга кўрсатадиган таъсири кўзда тутилади.

Кўплаб тадқиқотчилар, жумладан, Элван Тоффлер ва Жон Несбитт ўз асарларида кўрсатиб ўтганларидек, ҳозирги пайтда ташқи муҳит жуда тез ўзгарадиган бўлиб қолди. Бу умумий жаҳон тараққиёти, янги омилларнинг пайдо бўлаётгани билан боғлиқ бўлмоқда. Бу муқаррар ҳодисалар ташкилотларни ўраб олган ва уларга доимо таъсир қилиб турадиган муҳитни тобора мураккаблаштириб юбормоқда.

Умумий манзарадан ташқари юқорида айтганимиздек, айрим ташкилотларга ташқи муҳитнинг таъсири анча жиддийрок кечмоқда. Тадқиқотларда исботланишича, фармацевтика, химия ва электрон саноатида, автомобилларга эҳтиёт қисмлар тайёрлайдиган корхоналарда, кондитер маҳсулотлари корхоналарида технология ўзгаришлари ҳам, рақобат ҳам анча кучли.

Авиация, космонавтика саноатида ҳам ўзгаришлар жуда тез-тез рўй бермоқда. Компьютерлар ишлаб чиқариш, биотехнология ва коммуникация соҳасида ҳам аҳвол шу тарзда. Мебель ва текстиль саноати, таралар ва упаковка материаллари ишлаб чиқариш, консерва заводларида ўзгаришлар унчалик жиддий эмас. Буни Фарғона вилоятида ҳам кўриш мумкин. Ўн йиллар давомида бир хил маҳсулот ишлаб чиқариш давом этмоқда, янги-янги моделларни кам учратамиз. Юқорида бир неча бор айтганимиздек, муҳитнинг ҳаракатчанлиги ҳар қаерда ҳар хил қабул қилинади. Масалан, тадқиқот ихтиролар бўлимлари мавжуд фирмалар ташқи муҳит таъсирлиги ва ўзгарувчанлигини кузатиб боришга мажбур, чунки ташқи одамдаги ҳар бир ўзгаришни таҳлил қилиб, тегишли хулосалар чиқаришга мўлжалланган бўлимлар мавжуд. Аммо шу фирманинг бошқа бўлимида, масалан, ишлаб чиқариш бўлимида воқеалар нисбатан секин ривожланиб бориши мумкин, бу материалларнинг стабил ҳаракати, ярим фабрикатлар, меҳнат ресурсларидаги хотиржамликнинг ифодаси бўлиб юзага чиқади.

Аммо лекин ишлаб чиқариш қуввати дунёнинг турли бурчакларига сочиб юборилган бўлса, хом ашё, материаллар чет эллардан олиб келинса ишлаб чиқариш жараёни ҳам, структура тармоқлари ҳам юксак ҳаракатчан муҳит таъсирида бўлади.

Тез ҳаракатчан муҳит таъсирида фаолият кўрсатувчи ташкилотлар ва уларнинг тармоқлари самарали чоралар кўриш, қарорлар қабул қилиш учун турли туман ахборотлардан фойдаланиш керак

Бу ҳодиса ички ҳаётга ҳам бевосита дахлдордир.

ТАШҚИ МУҲИТНИНГ МАВҲУМЛИГИ, НОАНИҚЛИГИ

Баъзан муҳитнинг канакалиги хусусида дарров бир хулосага келиш қийин. Ахборотларнинг миқдори ҳам, сифати ҳам маълум конкрет фактларнинг моҳиятини ҳам ҳаққоний очиб бермаган ҳолатларга ҳам дуч келамиз.

Ахборотлар оз, етарли бўлмаса, бунинг устига унчалик далилланмаган бўлса, муҳит янада мавҳумроқ ва ноаниқроқ бўлиб қолади. Маълумотлар текширилган далилланган бўлган тақдирда у ёки бу ҳодиса, воқеа ҳақида аниқ хулосаларга келиш мумкин.

Бизнес борган сайин кенг ва глобал машғулот бўлиб бораётгани учун менежерларга янада кўпроқ ахборот керак

бўлиб турибди. Ахборотларнинг ўта аниқ бўлиши жуда муҳим масала, аммо унга эришиш жуда қийин. Ташқи муҳит қанчалик мураккаб ва мавҳум бўлса самарали қарорлар қабул қилиш ҳам шунчалик қийинлашиб қолади. Менежер пала-партиш иш қилолмайди, унинг ҳар бир қадами аниқ ўлчанган бўлиши керак.

Шундай қилиб, биз қараб чиққан ташқи муҳит характеристикаси ҳақидаги фикрларни умумлаштирадиган бўлсак, қуйидагиларни таъкидлаб ўтиш керак.

1. Омилларнинг ўзаро боғлиқлиги. Битта омилнинг бошқа милларга кўрсатадиган таъсир кучи.

2. Мураккаблик - ташкилотга жиддий таъсир қилувчи омилларнинг турли-туманлиги.

3. Ҳаракатчанлик: муҳитнинг нисбатан ўзгариб бориши.

4. Ноаниқлик: муҳит ҳақидаги ахборотларнинг нисбийлиги ва ноаниқлиги.

БЕВОСИТА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ МУҲИТ

Юқорида қараб чиққанимиз системали йўналиш ҳаражатларнинг маҳсулотларга айланиш механизмини англатади. Ҳаражатлар жумласига материаллар, асбоблар, энергия, капитал ва ишчи кучи киради. Ташкилот ва материаллар етказиб берувчилар (ресурслар билан таъминловчилар) ўртасидаги ўзаро боғлиқлик муҳитнинг ташкилотга кўрсатадиган бевосита таъсири ва унинг ташкилот фаолиятида ўйнайдиган ролини кўрсатувчи ёркин далилдир.

Ресурслар мамлакат ичидаги сотувчилар билан бирга чет эллардан ҳам келиши мумкин. Ҳатто ресурсларни чет эллардан олиш нарх нуқтаи назаридан қулайроқ ва фойдалирокдир, сифат ҳам миқдор ҳам кутилгандек бўлиши мумкин. Аммо сиёсий барқарорлиқ ва валюта курсининг ўзгариб туриши катта хавф туғдирган пайтлар ҳам бўлади.

Айрим мамлакатларда ресурсларнинг айрим турлари бўйича маълум регионнинг барча ташкилотлари битта одам билан муносабатга киришдилар. Шунинг учун ҳам улар шу одамга бир хилда қарам бўлиб қоладилар. Энергия билан билан таъминлашда шундай хол рўй бериши мумкин.

Маълумки, барча ташкилотлар энергияни давлат томонидан белгиланган нархда сотиб оладилар, хусусий энергия сотувчилар камдан-кам топилади. Ташкилот энергия етказиб беришдаги узилишлар, камчиликлар ҳақида норозилик билдириши мумкин. Аммо энергияга бўлган нархнинг ошиб бориши ташкилотга қанча энергия кераклиги билан боғлиқдир.

МАТЕРИАЛЛАР

Материалларнинг тўхтовсиз келиб туришига боғлиқ ташкилотлар ҳам кўплаб топилади. Машинасозлик корхоналари ва фирмалари "товарларни тақсимловчи база ёки фирмалар (Дистрибюторлар) чакана савдо дўконларини кўрсатиш мумкин.

Материалларни керакли миқдорда етказиб бермаслик ташкилотлар учун катта қийинчиликларни келтириб чиқариши мумкин. Ҳатто ишлаб чиқариш тўхтаб қолиши ҳам мумкин. Масалан "Женерал Моторс" фирмасида (ёки истаган бошқа фирмада ҳам) йиғув конвейерининг маълум бир нуқтасига ўрнатиладиган деталнинг келиб етмаганини бир тасаввур қилиб кўринг. Агар бирор бир магазин ўзининг харидорчилар товаридан маҳрум бўлиб қолса, истеъмолчилар бошқа шу маҳсулот бор жойга боришга мажбур бўладилар. Мижозларни яна қайтариш ва уларнинг ишончини қозониш осон кечмайди.

Материаллар етишмаслиги туфайли ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолишининг олдини олиш учун материаллар ресурсларни ғамлаб қўядилар. Албатта ғамлаб қўйиш ҳам маълум миқдорда бўлади, баъзан унинг меъёри аниқ белгилаб қўйилади. Японлар мана шу запасларни чеклаб ишлатадиган усуллар яратганлар. Айрим фирмаларда хом ашё материаллар ўзи вақтида аниқ етиб келиши керак. Бундай холатда материал етказувчи ҳам уни қайта ишловчи ҳам аниқ келишиб оладилар. Бу борада ваъдани бажармаслик қаттиқ жазоланади. Япония бу борада намунали тажрибалар тўплаган, ўрганса бўладиган мисоллар бор.

Бошқа мамлакатларда материаллар етказиб беришда изчиллик етишмайди, баъзан бошқа мижозларни излаб топишга тўғри келади ёки запасларни кўпайтириш чоралари кўрилади. Масалан, чет эллардаги йирик пиво ишлаб чиқариш корхоналари бир неча қоғоз ишлаб чиқарувчилар билан контракт тузишиб, стандарт размердаги коробка тайёрлаш учун картон буюртма қилади. Шунда катта ҳажмдаги упаковка материалларига танқислик қолмайди. Пиво ишлаб чиқарувчи мана шу тарика чора-тадбирлар кўриш билан бир томондан иш ташлашлар пайтида ҳам иккинчи томондан пиволарни чиройли ҳаммага таниш 8 шаклларга жойлаш имкониятига эга бўладилар.

Аммо ғарамларни кўпайтириб юборсангиз• пул танқислиги бошланади, материалларни сарфлаш, асрашга кўп ҳаражат кетади. Мана шу тарика юкс ида бир неча бор таъкидлаб ўтганимиздек оддий ҳақиқий бир яхшининг бир ёмони бўлади,

дегандек, бир ютуққа эришсанг, у бошқа томондан ташвиш олиб келади.

КАПИТАЛ

Ҳар қандай корхона, ҳар қандай фирманинг ўсиши ва катта ютуқларга эришиш учун на фақат материаллар етказиб берувчилар, шу билан бирга капитал етказиб берувчилар ҳам керак. Капитал етказиб берувчиларни инвесторлар деб атаймиз. Улар, жумладан, қуйидагилар:

- Банклар.
- Қарзлар бериш бўйича федерал муассасалар дастурлари.
- Акциядорлар.
- Компания облигацияларини сотувчи хусусий шахслар.

Одатга кўра, компаниянинг ишлари яхши кетаётган бўлса, у кўрқмасдан инвесторлар билан энг қулай шарт-шароитлар асосида шартномалар тузиб, керакли пул суммасига эга бўлади.

Аммо кичик корхоналар дурустроқ капиталга эришиш йўлида кўп қийинчиликларга дуч келмоқдалар. Банклар уларга қарз беришга унчалик интилмайдилар. Хусусий шахслар эса уларга кўпинча ишонқирамай қарайдилар. Айрим тадқиқотчилар ҳатто АҚШда ҳам кичик бизнеснинг аҳволи унчалик яхши эмаслигидан хавотирланиб ёзишади. Лекин кичик бизнес жуда зарур, буни ҳамма тушуниши керак.

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИ

Ишлаб чиқариш ва хизмат соҳасини керакли мутахассислар бўйича малакали ишчи кучи билан тўла ва бир текисда таъминлаб бориш корхонанинг нормал фаолият кўрсатиши, рақобатга бардош бериши, кўзланган натижаларга эришиши учун жуда зарур. Мураккаб технологияни самарали ишга сола биладиган, капитал ва материаллардан оқилона фойдалана биладиган қобилиятли одамларсиз бирор бир мақсадни ҳам қўйиб бўлмайди, қўйган билан унга эришиб бўлмайди. Энг муҳим тармоқларни ривожлантириш ҳозирги пайтда ҳам керакли мутахассисларнинг камлиги туфайли амалга ошириб бўлмаяпти. Мисол тариқасида компьютер техникасининг ҳар бир йўналишини олиш мумкин. Компьютерни яхши эгаллаган мутахассислар юқори малакали техник ходисалар, тажрибали дастурчилар, системаларни ишловчилар етишмайди.

Бошқа томондан айрим соҳаларда глобал бир қатор компанияларни арзонроқ ишчи кучини излашга мажбур қилмоқда. Бошқа мамлакатлардан ишчи кучи ёллаш ҳам шу асосда давом этмоқда.

Масалан, "Американ Эрлайнз" авиакомпанияси-ни олайлик. Компания ишлатилган авиабилетларни йиғади, ҳар бир билетда кўрсатилган пассажирнинг номи, қаёққа учиб бориши, қайси шаҳардан учиб келгани ва билетнинг нархи алоҳида рўйхатга олинади.

Бу маълумотлар авиакомпаниянинг келажак ривожи учун жуда катта аҳамиятга эга. Авиакомпаниянинг даромади, мижозларнинг оз-кўплигини аниқлайди.

Кейинги икки йил ичида бу билетлар ҳаво йўллари орқали Барбадос оролига жўнатилмоқда, у ерда кооператив назорати маркази жойлашган. У ерда операторлар пассажирлар ҳақидаги ахборотлар магнит лентaларига ёзиб чиқадилар, кейин у спутник орқали электрон ҳисоблаш машиналари Марказига юборилади. (Оклахома штати, Тулса шаҳри).

Олдин бу ишлар Тулсанинг ўзида бажариларди. Кейинчалик унинг бўлими ёлилди, 300 ходимдан 170 таси бошқа ишлар билан таъминланди. Бунинг сабаби Барбадосда ишчи кучи жуда арзон, ҳатто ҳаражатларни ҳисобга олганда ҳам ахборотларни узатиш, йиғилган билетларни ҳаво орқали Тулсадан Барбадосга жўнатишда "Американ Эрлайнс" маълумотларни ЭҲМ дан ўтказишда ўз ҳаражатларини икки баробар қисқартириши мумкин эди.

Гап шундаки, маълумотларни йиғувчи ходим АҚШда ҳафтада 250-270 доллардан олади. Барбадосда эса ҳаммаси бўлиб 50 доллар олади. Айрим Америка компаниялари муҳандис ҳисоб-китобларини ва меъморчилик лойиҳаларини Ҳиндистон, Бразилия, Филлипин ва бошқа мамлакатларига жўнатадилар. Демак, фирмалар меҳнат ресурслари билан ривожланишлари мумкин, холос.

Ҳозирги замон ташкилотларининг асосий ташвиши талантли менежерлар топиш ва корхонага жалб қилишдан иборат бўлиб қолмоқда.

Тадқиқотчилардан бири Жорд Стейнер бир қатор фирмалар раҳбарларидан саволларга жавоблар олиб, улар учун энг муҳим иш умумий раҳбарлик, молия, маркетинг, материаллар ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот эканини таъкидлаб ўтади.

Меҳнат ресурслари бўйича уларнинг фаолиятидан икки йўналиш актуал ҳисобланади.

Юқори, бўғин малакали бошқарув менежерларни жалб этиш;
- Фирма ичида қобилиятли раҳбарларни ўқитиш.

Бунда савол жавоб шуни кўрсатадики, менежерлар малакасини ошириш ўз моҳиятига кўра фойдадан ҳам, истеъмолчиларга хизмат қилиш, акциядорларга тегишли мукофот дивидентларни тўлаш ва бошқалардан ҳам устунрок иш эканлиги маълум бўлди.

Талантли бошқарувчиларни топиш ва ҳимоя қилиш - бу иш кўпинча мансабга даворгарлар билан юзма-юз гаплашиш деганидир.

Уларга жуда катта иш ҳақи ва имтиёзлар ваъда қилинади. Кўпинча ўз ходимларидан танлаб олиб, ўқитиб, ҳимоя қилиб, керакли меҳнат ресурсларини таъминлаш ишлари амалга оширилади.

Кўп ҳолатда фирмалар касаба уюшмалари билан шартнома тузишганда, бу иш ўз моҳиятига кўра ишчи кучини таъминлаб берувчилар билан тузилган шартномага тенг келади.

Касаба уюшмаларининг кенг тарқалиши ва уларнинг таъсирининг кучайиши ички масалаларни ҳал қилаётганида ташқи омилларни ҳисобга олиш кераклигини яна бир бор кўрсатади.

Шуни айтиш керакки, худди шу Америкада ўн йиллар олдин бир нечта касаба уюшмалари бўлиб, улар ҳам унчалик кучли эмас эди. Аммо 1935 йили меҳнат ахдномалари ҳақида қонун қабул қилгандан сўнг ишчи ёлланувчилар касаба уюшмаларининг ролини тан олишиб, бу борада улар билан келишиб олишга мажбур бўладилар. Дастлаб касаба уюшмалари фақат ишчиларни бирлаштирган бўлса, эндиликда касаба уюшмаларида чакана савдо системасида ишловчи хизматчилар, давлат хизматчилари; ўқитувчилар иштирок этмоқдалар.

"Женерал Моторс" ёки "Американ Телеграф Энд Телефон" каби йирик ва мураккаб ташкилотлар ҳам бир нечта касаба уюшмалари билан мунозаралар ўтказиб, меҳнат ресурсларини мураккаб ривожланиш омили деб қараш одат бўлиб қолди.

Меҳнат муносабатлари ҳақидаги қонунда касаба уюшмалари олдига ишчи ёлловчилар билан адолатли шартномалар тузиш вазифалари қўйилди. Бошқа қонунчилик актлари, шунингдек, касаба уюшмалари билан ўтказилган мунозаралар натижасида тузилган беҳисоб шартномалар раҳбарлар томонидан доимий инобатга олиниши керак, чунки

уларда маълум маънода ташкилотнинг ички ҳаёти акс эттирилган.

Бу ҳужжатлар орқали ким қайси ишни бажариши кераклиги, кимни ҳимоя қилиш керак, кимни ишдан бўшатиш зурур, кимнинг мансабини пасайтириш ёки бошқа ишга ўтказиш, меҳнат унумдорлигининг қайси нормативини ўрнатиш керак, қайси турдаги ўқитиш ишларини олиб бориш, раҳбарият қайси турдаги рағбатлантиришни қўллаши мумкин каби масалалар аниқлаб берилди.

Касаба уюшмаларининг бу хилдаги таъсирини биз ҳамдўстлик мамлакатларида ҳам учратамиз (ишга ёллаш ва бўшатиш, меҳнат мухофазаси ва бошқалар).

ҚОНУНЛАР ВА ДАВЛАТ ОРГАНЛАРИ

Меҳнат қонунлари ташқи муҳит омили сифатида ташкилотда, унинг бошқарувида катта аҳамияти борлигига шубҳа қилмаса ҳам бўлади. Шу билан бирга бошқа кўплаб қонунлар ва давлат органлари ҳам ташкилотга ўз таъсирини ўтказиб туради.

Хусусий мулк шароитида (бу холат кенг тарқалган) сотиб олувчилар билан сотувчилар ўртасида ўзаро муносабатнинг шундай бир кўриниши қарор топганки, унда сарф бўладиган барча ресурслар ва ҳар бир ишлаб чиқарилган маҳсулот кўрсатиб берилган. Барча операциялар кўплаб ҳуқуқий чекланишлар таъсирида кечади.

Ҳар бир ташкилот маълум ҳуқуқий статусга эга бўлади. Бу ҳуқуқий статус шу ташкилотнинг барча имкониятлари, бойликларини акс эттиради. Ташкилот тўлайдиган солиқларнинг турлари ва меъёрлари ҳам аниқ равшан ёзиб қўйилади. Барча ташкилотлар қонунларга бўйсунишлари зарур, гарчи бу ҳол ташкилотни бир оз чеклаб қўйсада, шундай қилмасдан илож йўқ.

Масалан, 1983 йилда қабул қилинган қарорга биноан "Американ Телеграф Энд Телефон" компаниясига компьютерлар ва турли - туман дастгоҳлар ишлаб чикариш ва сотиш ҳуқуқи берилди, теле алоқалар бўйича хизмат кўрсатиш топширилди. То шунгача ташкилот фақат телефон алоқаси компанияси эди, қонун йўли билан чеклаб қўйилган эди.

Бизнесга бевосита алоқадор бўлган қонунларнинг мураккаблиги XX асрда кескин ошганини таъкидлаб ўтиш керак. Бу ташкилотнинг ички фаолиятини ҳам унинг ташқи муҳит билан алоқасини ҳам мураккаблаштириб юборди.

Қонунлар раҳбарга ёқадими, йўқми, ундан қатъий назар, улар қонунларга бўйсунишлари керак. Қонунбузарлик ҳеч қачон яхши натижага олиб келган эмас. Қонунбузарлик натижасида катта жарималар тўлашга тўғри келади.

Аммо, шуниси ҳам борки, қонунлар нафақат мураккаблиги, балки шу билан бирга бир хилда қотиб қолганлиги, баъзан мавҳумлиги билан ҳам зарар келтириб туради. Қабул қилинган қонунлар билан олдингилари ўртасида зиддиятларни ҳам кўриб турамиз.

Етмишинчи йилларда АҚШ конгрессида ташкилотлар фаолиятига доир кўплаб қоида қонунлар қабул қилинди. Ишчиларнинг саломатлиги ва иш ўрнининг бехабарлиги, атроф-муҳит муҳофазаси, истеъмолчи манфаатларини ҳимоя қилиш, хусусан, ёллаш тажрибаси ҳақида меҳнатга тенг ҳақ тўлаш тамойиллари ҳақида, молиявий ҳимоялаш кабиларни кўрсатиб ўтиш керак.

Россия Давлат Думасида, Ўзбекистон Олий мажлисида ҳам, Ҳамдўстлик мамлакатлари қонунчилик органлари ҳам юқоридаги сингари қонунлар қабул қилинган. Бу жараён турли даражада давом этмоқда. Бу табиий жараёндир.

Қонунчиликка оид барча ҳужжатларни ўрганиб чиқишнинг катталиги, қоғоз ишларининг қалашиб кетганлиги ташкилотда юридик хизматни жорий этишни тақозо қилиб қўйди. Битта раҳбарнинг имконияти ҳам, қобилияти жам чекланган, ҳамма нарсани бир ўзи эплай олмайди.

ДАВЛАТ ОРГАНЛАРИ

Ташкилот нафақат федерал республика қонунларига риоя этиши, шу билан бирга давлатнинг тартибга солиш органлари талабларини ҳам бажариши керак. Булар турли хил комиссиялар, давлат қўмиталари, вазирликлар, давлат инспекциялари ва бошқалар.

Бу органлар қонунларни бажарилиш устидан назорат олиб борадилар, ўз талабларини ҳам намоён этиб, уни бажаришга мажбур этадилар. Масалан, штатлар ўртасидаги савдо-сотиқ бўйича комиссия корхоналарнинг савдо-сотиқ тажрибасини назорат қилади. Федерал комиссияси алоқалар бўйича телефон, телеграф, телевизион ва радио алоқани штатлараро назорат қилиб боради. Радио ва телевидение бўйича лицензияларни бериш ва бекор қилиш ҳуқуқи ҳам шу комиссиянинг зиммасидадир.

Қимматли қоғозлар ва биржалар бўйича комиссия акциядорлик компанияларининг олиб бораётган молиявий ва ҳисоб-китобларини текшириб чиқади. Озиқ-овқат маҳсулотлари ва медикаментларнинг сифатини текширувчи Бошқарма шу соҳаларда ишлаб чиқарилаётган ва реализация қилинган маҳсулотларни текшириб боради.

Меҳнатни муҳофаза қилиш Бошқармаси ишлаш нормативларини белгилайди, атроф муҳитини ҳимоя қилиш Агентлиги табиатни асраш ишларини олиб боради.

Бунақа давлат органлари дунёнинг деярли барча мамлакатларида мавжуд. Айрим ҳолларда у ёки бу органнинг талаби бошқасиникидан фарқ қилиб қолади ёки зиддият келиб чиқади, ҳолбуки уларнинг ҳаммаси давлат республика номидан иш кўради. Шулардан келиб чиқиб айтиш мумкин, жаҳондаги ҳуқуқий нормаларни доим текшириб, янгилаб бориш керак.

МАҲАЛЛИЙ ОРГАНЛАРНИНГ ҚОНУНЧИЛИГИ

Ҳамдўстлик мамлакатларида маҳаллий органлар аксарият ҳолатда юқори ташкилотларнинг, Вазирлар Маҳкамасининг кўрсатмалари асосида ўзлари ҳам кўрсатмалар тайёрлайдилар, аниқроғи юқори ташкилотларнинг кўрсатмаларнинг бажарилиш устидан назорат олиб борадилар. Демак, маҳаллий органларнинг қонунчилик бўйича мустақиллиги ўта чекланган.

Агар биз яна Америкага мурожаат қиладиган бўлсак, Штатлар ва маҳаллий органларнинг фармойишлари менежерлар фаолиятини анча қийинлаштириб қўяди.

Ҳар бир Штат ҳар бир маҳаллий орган корхонадан лицензиялар сотиб олишни талаб қилади. Қаерда қандай қилиб иш бошлашни белгилаб боради, корхоналардан солиқлар ундиради, энергетика ресурсларига нарх белгилайди, штат ичидаги телефон алоқаси хизматини назорат қилади, суғурта ишларига аралашади.

Айрим маҳаллий органларнинг қонунлари ва штатлар бўйича қабул қилинган қонунлар Федерал қонунларни кучайтириб юборади. Масалан, автомобиллардан ҳавога чиқариладиган газ массаси нормаси Калифорния штатида умумий федерал нормалардан кўра янада қаттиқроқ. Штатлар ўртасидаги қонунчиликни мувофиқлаштириш борасида анча ҳаракатлар бўлиб туради, аммо шунга қарамай ҳар бир Штат ўзига хос йўлдан боришни маъқул кўради.

Ташкилотларга осон эмас. Улар ҳам Федерал қонунларга, ҳам маҳаллий қонунларга бўйсунишлари керак.

ИСТЕЪМОЛЧИЛАР

Ташкилотга бевосита таъсир қиладиган кучлар орасида истеъмолчиларнинг роли катта. Корхона мавжуд экан демак унинг мавжудлиги истеъмолчиларга боғлиқ.

Бошқарув бўйича таниқли тадқиқотчи Питер Друкернинг фикрини ҳимоя қилувчиларнинг қатъий хулосаси - бизнеснинг ҳақиқий мақсади - истеъмолчиларни яратиш, уларга эга бўлиш. Бунда ташкилотнинг ривожланиб бориши ҳам, ютуқларга эришиш ҳам худди шу ўз истеъмолчиларига эга бўлиш, уларнинг талабларини қондиришга ҳаракат қилишдан иборатдир.

Тижорат соҳасида истеъмолчиларни ўз томонига ағдариб олиш учун кўп ҳаракат қилинади. Нотижорат соҳаси ҳам истеъмолчиларга муҳтож. Истеъмолчисиз умуман ишлаб чиқаришни бир қадам ҳам силжитолмайди. Умуман истеъмолчилар хурсанд бўлса, улар корхонани ҳимоя қилиб, унинг бойлигига бойлик қўша боради.

Истеъмолчиларга эга бўлиш дегани, юқори сифатли харидоргир маҳсулот ишлаб чиқариш демакдир. Харидорнинг талаб ва истакларини инобатга олиб, ўшанга мос ҳаракат қилиш демакдир.

Давлатнинг бюрократ аппарати баъзан фуқароларнинг талаблари билан ҳисоблашмай, ўз режаларини амалга оширишга ҳаракат қилиб қоладилар. Бу нарса ишлаб чиқаришга катта зарар етказади.

Бир нарса кўзга аниқ ташланадики, деярли барча мамлакатларда сайловлар олдида бўладиган учрашувлар, рекламалардан номзодлар фуқаролар манфаатини ҳимоя қилиш, уларнинг талаб ва истакларини адо этиш учун қоп-қоп ваъдалар беришади. Аммо вазият ўтиб, уларнинг айримлари ўз ваъдаларини унутиб юборадилар.

Ташкилот учун истеъмолчилар ҳамма нарсанинг меъёрини белгилаб берадилар. Юқорида айтганимиздек, маҳсулотнинг сифати истеъмолчи учун асосий омилдир. Иккинчи омил бу маҳсулотнинг нархидир. Нарх ҳам истеъмолчилар талабларидан келиб чиқиб белгиланади.

Албатта, баъзан истеъмолчилар ҳам ноҳақ бузилишлари мумкин. Масалан, улар маҳсулотнинг сифатини аниқлашда ҳам

унга нарх белгилашда ҳам адашишлари, ҳатто қилишлари мумкин.

Бундай ҳолнинг олдини олиш учун ташкилотда маҳсулотнинг сифати ва нархи масаласида мутахассис фикрлари билан асосланган доллар мавжуд бўлиши мумкин. Сотувчи истеъмолчининг хато қилаётганини унга тушунтириб, уни ишонтира олиши керак.

Истеъмолчилар билан бўлган муносабатлар хом ашё ва материаллар етказиб берувчилар билан бўлган муносабатларга ижобий таъсир қилади.

Демак, истеъмолчининг ташкилотнинг ички омилларига таъсири жиддий ва салмоқлидир.

Кейинчалик биз шунга амин бўламизки, ташкилотлар ўз структураларини йирик истеъмолчилар гуруҳларига мослай бошладилар.

РАҚОБАТЧИЛАР

Рақобатчилар ҳам ташқи муҳитнинг ташкилотга кўрсатадиган бевосита таъсирининг энг кучли омилларидан биридир. Унинг таъсири ҳақида тортишиб ўтиришнинг ҳожати йўқ. Ҳар бир ташкилот раҳбари истеъмолчилар талабларини юқори даражада самарали қондиролмаса, бу ишчи рақобатчилар қилган даражада қилолмаса, унда ташкилотнинг аҳволи чатоқ бўлади.

Бозор муносабатларини чуқурроқ таҳлил қилсак, шунга амин бўлиш мумкинки, одатга кўра, истеъмолчилар эмас, рақобатчилар қайси маҳсулот ва хизматни сотиш яхшироқ, уларга қанақа нарх ўрнатиш мумкинлигини аниқлашда асосий омил меъёридирлар.

Масалан, бирорта ҳам ташкилот ёнида рақобатчи ҳам худди шу хилдаги маҳсулотини ишлаб чиқариб, харидорларни ўз томонига ағдариб олишга интилаётган бўлса, унда материаллар берувчилар бу ерда албатта жазо чекиб қоладилар.

1982 йили "Уорнер Комплюникейшиз" фирмаси видео ўйинлари бозорида ҳаракатчан товарлар оқимида рақобатчиларнинг мавқеларини аниқлай олмай қоладилар. Рақобатда енгилган фирма 1983 йилнинг тўла бўлмаган ойлари ичида 287 млн доллар йўқотди. Мана сенга рақобатни яхши билмаслик оқибати.

Худди шунга ўхшаш мисол: "Херлен - Девидсон" фирмаси 1955 йили мотоцикл бозорининг қарийб 70 фоизини

эгаллаган бўлса, 1970 йили фақат 5 фоизини эгалласб турди, 1983 йили 3,7 фоизга тушиб кетди. Мотоцикларни ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича рақобатни енгиб чиққан Япония фирмалари "Хондо", "Ямаха", "Сидзуки" ва "Новосаки" фирмалари улоқни олиб кетдилар.

Кучли корхоналар ҳеч қачон рақобатчиларга қарши турли найранг, баъзан қўпол шантаж ишлатиб ҳам уларни бука олган эмаслар. Эндиликда эса янгиликларга муносабатда фақат битта йўл самарали бўлиб қолди - ўз ташкилотини янада ривожлантириш ва кучли қилиш рақобатда енгиб чиқишга қадар ҳолда ривожлантиришдан иборат.

Истеъмолчилар ягона кураш майдони эмаслигини ҳам менежерлар эсдан чиқармасликлари керак. Меҳнат ресурслари учун ҳам, материаллар учун ҳам, капитал учун ҳам техника янгиликларидан фойдаланиш учун ҳам фирма рақобатчилар билан кураш олиб боради.

Рақобатга бардош бериш, бу курашда енгиб чиқиш жуда кўп омилларга боғлиқ. Ташкилотдаги ички омиллар, чунончи, меҳнат шароити, ишга тўланадиган ҳақ, ҳатто раҳбарнинг ишчиларга бўлган муносабати ҳам рақобатни енгиб чиқишда муҳим роль ўйнайди. Бошқа томондан, рақобат ижобий роль ҳам ўйнайди. Рақобатга қарши курашиш жараёнида ташкилот чиниқиб боради, юқорида биз санаб ўтган омилларнинг ҳам шу жараёнида шаклланиб, мустаҳкамланиб боради.

Аммо ҳозирги ўзгарувчан алғов - далғов замонда рақобатчилар ўртасидаги муносабатлар баъзан кутилмаган натижаларга олиб келади. Масалан, шундай ҳам бўладики, айрим вазиятларда аниқ бир рақиб билан олишиб етмасдан, аксинча, уни ҳимоя қилиб, у билан бирлашиб, бошқа учинчи бир кучли рақибга қарши отланиш зарур бўлиб қолади. Ижтимоий ҳаётнинг деярли барча соҳасида бунақа воқеалар учраб туради.

Масалан, 1979 йили "Женерал Моторс" фирмаси ўзининг анъанавий рақиби "Крейслер" корпорациясига бир неча юз миллион доллар қарз бериб туришига қарор қилди. Мутахассисларнинг фикрича "Женерал Моторс" "Крейслер"га қарз бериш орқали чет эл автомобилсозларининг Америка бозоридаги мавқеига зарба бермоқчи бўлди. Бу масаланинг бошқа томони ҳам бор эди. Агар "Женерал Моторс" шу қарзни "Крейслер"га бермаганда, унда "Крейслер" инқирозга учрарди. Бундан фойдаланган бирор бир чет эл фирмаси дарров бозорни эгаллаб олиши мумкин эди. Шу тариқа бу

фирма тез ривожланиш имкониятига эга бўлиб, охир-оқибатда "Женерал Моторсга" катта хавф сола бошлаши ҳам мумкин эди.

Бевосита таъсир қилувчи омиллар мана шу тариқа хилма-хил ва ранг-баранг бўлади, ташкилот раҳбарлари, менежерлари олдиндан бундай воқеаларни кўра билишлари зарур.

БИЛВОСИТА ТАЪСИР МУҲИТИ

Билвосита таъсир қилувчи омиллар бевосита таъсир қилувчи омилларга нисбатан ташкилотдаги операциялар тақдирини кескин ўзгартириб юборишга қодир эмас. Аммо, барибир билвосита таъсир қилувчи омилларга бефарқ қараб бўлмайди. Менежер шуни ҳисобга олиши керакки, бу омиллар ҳам вазият талаб қилганда ҳар галгидек неча бор кучлирок таъсир қилиши, операциялар йўналишини ўзгартиришга мажбур этиши мумкин.

Мисолларга мурожаат қилайлик. Пенсильвания штатидаги "Три Майл Айленд"да рўй берган авария 1979 йили дастлаб катта хавф туғдирганидек бўлди. Хусусан, станцияни лойиҳалаштирган "Бобкок Энд Уилсон" фирмаси ҳам, энергия истеъмол қилувчи турли хил истеъмолчилар ҳам дастлаб танг бўлишди. Аммо кейин авария тафсилотлари оммавий ахборот воситалари орқали батафсил ёритилганда айниқса бу воқеалар экранга чиқарилган ядро хавф - хатари ҳақидаги фильм билан тасодифан бир пайтда тўғри келиб қолганлиги натижасида кенг жамоатчиликнинг атом энергиясидан фойдаланишга бўлган муносабатига қаттиқ таъсир қилди. 1986 йилдаги Чернобил аварияси бу борада дард устига чипқон бўлди. Атом энергияси хавфига қарши одамлардаги кайфият янада ортади. Энергетика билан шуғулланадиган ҳар бир ташкилотга бу омил билвосита бўлса ҳам барибир аста-секин таъсир қила борди. Истеъмолчиларни ҳимоя қилувчи жамоат ташкилотлари "яшиллар" партияларининг сони анча ортди, улар атом энергиясидан фойдаланишдаги йўл қўйилаётган хатоларни кескин қоралаб чиқдилар. Бу борада маън қилувчи, бу ташкилотларни ҳатто ёпиб қўйишга интилувчи кўрсатмалар берилди.

Ҳамдўстлик мамлакатларида ҳам бу тўлқин таъсир қилмай қолмади. Қаерда атом электр станциялари бўлса, ўша ерда хавфсизлик чоралари кўрилди. Сиёсий кучлар,

экологик гуруҳларнинг тазйиқи туфайли Арманистонда атом электростанцияси бутунлай ёпиб қўйилди. Энергия танглиги бутун республикани қамраб олди. Барча соҳадаги ишлаб чиқариш бундан катта зарар кўрди. Эндиликда бу электростанция фаолиятининг ишлашини тиклаш чоралари кўрилмокда.

Кўраяпмизки билвосита таъсир қилувчи муҳит бевосита таъсир қилувчи муҳитга нисбатан анча мураккаброқ жараёнларни қамраб олади. Бунақа ҳодисалар бошқарув жараёнига салбий таъсир қилади, қабул қилинадиган қарорларнинг самарадорлигини йўққа чиқаради.

Раҳбариятда аксарият ҳолатда бунақа хавф-хатарлар ҳақида тўлиқ маълумот бўлмайди. Олдиндан тахмин қилиш ҳам кўпинча яхши натижаларга олиб келмайди. Биз кейинги саҳифаларимизда режалаштиришнинг вазифалари ҳақида тўхтаганимизда бу масалага яна қайтамиз ва батафсил тўхтаймиз. Ҳозир эса билвосита таъсир қилувчи муҳитга алоқадор омиллар ҳақида тўхтаймиз. Маълумки бу омиллар - технология, иқтисодиётдаги ҳолат, социал, маданий ва сиёсий омиллар, шунингдек, маҳаллий ҳамжамиятлар билан бўладиган ўзаро муносабатлардан иборатдир.

ТЕХНОЛОГИЯ

Технология ташкилот учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб, у ҳам ички ҳам ташқи таъсир қилиш имкониятига эга.

Тадқиқотчилар "технология" тушунчасига кенг маъно берадилар. Технология моҳият эътибори билан ишлаб чиқариш жараёнларини ҳам, иш материалларини ҳам, фаолиятнинг ҳар қандай турини, жумладан, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ҳатто ижодий ишларни ҳам қамраб олади.

Бошқарув назариясини яратаётган муаллифлар технологияга аниқ таъриф бериб ўтирмайдилар, улар асосан, ишлаб чиқариш кучлари ривожи даражасининг муҳитга ва ҳар бир конкрет ташкилотга бўлган муносабатини асос қилиб оладилар. Демак, ишлаб чиқарувчи кучлари ривожи даражаси ҳам бир жойда бир хилда туравермайди, у ҳам илмий техника тараққиёти туфайли ўзгариб туради.

Технологик янгиликлар ташкилотдаги кўп соҳаларга таъсир қилиб боради. Самарадорлик ҳам асосан шунга боғлиқ бўлиб қолади, маҳсулотларни тайёрлаш ва реализация қилиш муддатлари, уларнинг эскириб ишдан чиқиш даражаси ҳам

худди шу технологияга боғлиқ ахборотларни тўплаш, асраш ва кейин улардан фойдаланиш тартиби, истеъмолчилар, харидорларнинг қанақа маҳсулотлар ва хизматларни кутишаётганини ва бошқалар соҳасида ҳам технологиянинг роли катта.

Тадқиқотчилар технологиянинг кейинги ўн йилликлар ичида кескин ўзгариб борганлигини яқин келажакда ҳам бу ўзгаришлар тўхтамаслигини таъкидламоқдалар. Фан тараққиёти тобора илгарилаб бормоқда, технология соҳасида янги-янги ихтиролар қилаётган олимлар сони ҳам тобора кўпайиб бормоқда.

Бутун жамият тараққиётига, жумладан, ҳар бир корхона фаолиятига жиддий таъсир қилган кейинги йиллардаги технологик янгиликлар хусусида қуйидагиларни санаб кўрсатиш мукин.

- Компьютерлар, лазер, микротўлқинли, ярим ўтказгичлар технологияси.
- Интеграция қилинган алоқа линиялари.
- Робототехника.
- Спутник алоқаси.
- Атом энергетикаси.
- Синтетик ёнилғи ва озиқ-овқат маҳсулотларини олиш технологияси.
- Генмуҳандислиги.

Айрим социологларнинг келажак авлодлар миниатюра технологиясини кўпрок ривожлантирадилар деган фикрларида жон бор, албатта.

Технология соҳасидаги ҳозирги янгиликлар (точкали микроэлементлар, цилиндрли ва дискали магнит лента хотираси ва бошқалар) шундан далолат беради ки, яқин келажакда жажжи асбобчада бир олам маълумотларни жамлаш имконияти яратилади, ҳолбуки бунга яқин-яқингача юзлаб блоклардан иборат каттакон бино талаб этиларди.

Ярим ўтказгичлар ва микрожараёнлардан фойдаланиш кичик компьютерларни ишлатишни анча осонлаштирди.

Бундан ташқари бу янгиликлар кўплаб материалларнинг характерини ўзгартириб юборди. Масалан, механик тарзда юрувчи соатлар электрон соатлар билан алмаштирилди, тиббиётда диагноз қўйиш ва даволаш ишларида ҳозирги замоннинг энг янги асбоблари ишлаб чиқилди ва жорий этилди.

Энг юксак технология билан ишловчи ташкилотлар техникадаги барча янгиликларни тезда қабул қилиб олиб,

ишлаб чиқаришга жорий этиши, ўзи ҳам айрим техника янгиликларини таклиф этиб туриши керак.

Ҳозирги замонда рақобатга бардош бериш учун барча ташкилотлар техника тараққиёти билан қадамма-қадам юришга мажбурдирлар, ҳеч бўлмаганда ўз фаолиятларига тегишли бўлган ва юксак самаралар берувчи ихтироларга тайёр туришлари зарур.

Билвосита таъсир қилувчи муҳит омилларидан бири бўлган технологиянинг ташкилотга кўрсатадиган таъсири ҳақидаги қисқача гаплар шулардан иборат.

ИҚТИСОДИЁТ ҲОЛАТИ

Ҳар бир ташкилотда менежерлар ишлаб чиқариш жараёнида ҳар бир операцияга иқтисодий ҳаётдаги ўзгаришлар, иқтисодий ривожланиш даражаси қандай таъсир қилишини баҳолай билишлари зарур.

Ҳамдўстлик мамлакатларида пул тўловларининг вақтида келмаслиги туфайли иқтисодда рўй берган тушкунлик барча ташкилотларга билвосита катта таъсир қилинганидан хабардормиз. Масалан, харидорлардаги харид қувватларининг пастлиги ва бошқа сабаблар туфайли иқтисодиётдаги оғир аҳвол натижасида пойафзал фабрикасида иш ҳақи ўрнига туфли ва тапочкалар беришгани, оёқ кийими зарур ва керак бўлганига қарамасдан айрим корхоналар ўз фаолиятларини бутунлай тўхтатиб қўйишганини айтиб ўтайлик. Иқтисодий тушкунлик пайтларида бунақа мисоллар кўп бўлади. Жаҳон иқтисодиётининг тушкунлик ҳолатлари барча олиб келинадиган ресурслар нархларига таъсир қилади. Истеъмолчиларнинг харид қувватлари ҳам у ёки бу товарни ва хизматни истеъмол қила олмасликлари ҳам ўта салбий ҳодиса сифатида кўзга ташланади. Ташкилот раҳбарлари бунақа ҳодисаларни бартараф этиш учун чора-тадбирлар белгилашлари керак.

Масалан, инфляция, кутилаяпти, дейлик. Менежерлар ташкилот учун зарур бўлган ресурслар запасини тўлдириб қўйишга шошилишлари керак, чунки яқин келажакда харажатларнинг ошиб кетиши хавфи олди олинади. Менежерлар қарз олиб қўйишни ҳам энг муҳим иш деб ҳисоблашлари керак, инфляция бошланиб, пул қадрланиб қолганда, тўлаши керак бўлган фоизлардан қутилиш осонлашади.

Иқтисодиётда рўй бериши мумкин бўлган ходисаларни олдиндан чамалаб кўриш натижасида, корхона фаолиятининг турли вазиятларга мослаша олиш қуввати оширилади, ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолиш хавфи бартараф этилади.

Иқтисодий тушкунлик олдидан ташкилотда кўриладиган зарур чоралардан яна бири тайёр махсулотлар запасини камайтиришдан иборатдир. Махсулотлар қалашиб кетса, уларни сотиш муаммоси оғирлашади. Яна бир бошқа чора-тадбирлардан бири чорасизликдан қилинадиган иш бўлиб - ўз ходимлари, ишчилари сонини бир мунча қисқартириш ва ташкилотни кенгайтириш режасини маълум муддатга тўхтатиб туриш - ташкилот учун оғир бўлса ҳам, яшаб қолиш учун шуни қилиш зарурдир. Ташкилот эҳтиёжлари учун капитал олиш ҳам бундай пайтларда анча оғирлашиб қолади. Барча ҳукуматлар танглик пайтларида иқтисодни кўтариш учун чора-тадбирлар излашар экан, асосий восита сифатида солиқларни қатъийлаштиради, солиқ суммаси ва кредит фоизларида ҳам катта ўзгаришлар бўлади. Ташкилотлар учун бу ўзгаришлар катта қийинчиликлар туғдиради.

Давлат ва тармоқ банклари кредит олишни қийинлаштирса ва уларнинг фоизларини оширишса, тижорат банклари ҳам уларнинг изидан боришади ва қарзга ботмаслик учун кредит олишни қийин аҳволга солиб қўяди. Баъзан кредит фоизлари юз фоизга кўтарилади.

Бу жараённинг иккинчи томони ҳам бор. Агар давлат солиқлари камайса, бу одамлар қўлида пул массасининг кўпайишига олиб келади. Бу ҳолат бизнесни анча рағбатлантиради, чунки одамлар қўлларидаги пулга харид қилиш имкониятини юкори кўтарадилар.

Иқтисодиётдаги ўзгаришлар ҳам турли тарзда турли даражада кечади, шунинг учун ҳам унинг корхоналарга кўрсатадиган таъсири ҳам бир тарзда, бир даражада кечмайди. Айрим корхоналар кўпрок зарар кўрса, бошқалари бу, қийинчиликдан бемалол чиқиб олишаверади. Бунда ташкилотнинг жойлашган ўрни катта роль ўйнайди. Масалан, Россияда рўй берган иқтисодий танглик Шимолдаги ва Узоқ Шарқдаги корхоналарни қийин аҳволга солиб қўйди.

Давлат ташкилотларига ўз ёрдам қўлини чўзганда мана шу юқоридаги ҳолатни инобатга олиши зарур. Биринчи навбатда, географик жиҳатдан ноқулай зоналарда жойлашган, коммуникация воситалари яхши ишламайдиган корхоналар ҳар томонлама қўллаб-қувватлаши керак.

Бир неча мамлакатлар билан бизнес алоқаларида бўлган компаниялар учун иқтисодий - омилларнинг таъсири янада мураккаброк ва ўзига хос кечади. Чунки бир мамлакатда иқтисодий танглик давом этаётган бўлса, бошқа мамлакатда ривожланиш кетаётган бўлиши мумкин. Хусусан валюта курсининг долларга нисбатан тебранишининг окибатлари жиддий бўлади. Бундай пайтда кутилмаганда катта капиталга эга бўлишинг ёки ундан махрум бўлиб қолишинг мумкин.

Менежерлар бу ўзига хос томонларни чамалаб чиқиб, вазиятдан келиб чиқиб иш тутишлари зарур.

СОЦИАЛ-МАДАНИЙ ОМИЛЛАР

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишларича, ҳар бир ташкилот маълум бир маданий мухитда шаклланади ва ривожланиб боради. Демак, ташкилот фаолиятига уни ўраб олган мухитда қарор топган социал ва маданий омиллар, жумладан, қадриятлар ва дунёқарашлар, ҳаётий анъаналар бевосита таъсир қилиб боради.

Масалан, бизнес соҳасида етарли, катта тажрибалар тўпланган мамлакатларда одамлар аксарият ҳолатда бизнесни обод-ахлоқ даражасида тасаввур қиладилар. Ҳар бир тадбиркор ўз ишини яхши билиши билан бирга қарор топган социал ва маданий қадрйятлар ва қарашларга эътибор бериши, уларга риоя қилиши зарур. Акс ҳолда у одамлар эътиборини қозонолмайди.

Рэкетларнинг ҳизматидан фойдаланиш ёки пора бериб иш битказиш, ишчанлик чинакам тадбиркорликни ҳимоя қилиш ўрнига протекционизмни авж олдириш, рақибни атайин четга суриш учун турли миш-мишлар тарқатиш нафақат нокулай, балки шу билан бирга ноконуний ҳол ҳам ҳисобланади.

Айрим бошқа мамлакатларда ноконуний йўллар билан иш битказишни оддий, табиий бир ҳодиса деб қарашади. Корхоналардаги ички ва ташқи социал ва маданий тамойиллари ўзгача, одамларнинг яшаш, ишлашни тушунишлари ҳам ўзгача.

Ўзаро алоқаларда, бизнес ишларини битказишда "шапкасини" бериб қўйдим", "сиздан угина биздан бу - гина", "Жиноятни ёпиш учун шу нарса керак экан", "бойий десанг, қариндошинг ёки дўстларингни ёнингга торт", хуллас мана шуларга ўхшаш гап-сўзлар бемалол айтилаверади ва амалга

ошираверади. Бундай ходисаларни айрим ҳамдўстлик мамлакатларида ҳам учратамиз.

Бунинг асосий сабаби, биринчидан, бу тартибда иш битказишнинг анчадан буён давом этиши ва оддий яшаш нормасига айланиб қолгандир. Яхши бақувват қонунларнинг йўқлиги ёки бўлса ҳам унга амал қилмаслик натижасида бу салбий ходисалар чуқур томир отди.Бир сўз билан айтганда, назоратнинг йўқлиги, жуда бўшлигидир, сўнгра одамлар ўртасида чинакам инсоний қадриятларнинг тарғиб қилинмаслиги, тарбиянинг издан чиққани ҳам унинг асосий сабабларидан биридир.

Қинғир - қийшиқ йўллар билан иш битказиш кимгадир вақтинчалик манфаат келтириши мумкин, аммо умуман жамият тараққиётини орқага суради, халқнинг бир қисмини бой қилиб юборса, иккинчи қисмини қашшоқликка судрайди.

Яна бир социал ва маданий ҳаётни издан чиқарувчи анъана шундан иборатки, кўпчилик тасаввурида аёлларга нисбатан нотўғри ўрнашиб қолган бўлади. Аёллар эркакларга нисбатан кам ақллироқ, самарасизроқ, шунинг учун ҳам улардан яхши раҳбар чиқмайди, деган фикр ижтимоий ва шахсий ҳаётга кўп зарар келтиради. Аёлларни ишга олаётганда ишончнинг камлиги ҳам мана шу анъана билан боғлиқ. Кўпгина хукуматлар аёлларни камситишга қарши қонунлар қабул қилишган. Аммо уларга риоя этишга келсак, иложи борича бу қонунларни четлаб ўтишга интилиш тез-тез кўзга ташланиб туради.

Якин йиллар ичида ўтказилган тадқиқотлардаги хулосаларга кўра ишчиларнинг ишга, одамларга бўлган муносабатлари, талаблари, истаклари вақт ўтиши билан ўзгариб туради. Ёш ишчилар кўпроқ мустақилликни ёқтиришади, катталарнинг панд-насихатлари, оталикка олишлари, умуман айрим анъаналар, одатларни улар ёқтиришмайди.

Форд заводида узоқ йиллар давом этган патериализм, яъни, раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг асоси бўлиб келди. Бундай муносабатлар ҳозирги пайтда ҳам Японияда кенг тарқалган. Ишчиларнинг катталарга, раҳбарларга сўзсиз қулоқ солишлари, раҳбарларнинг эса қаттиққўлликлари, панд-насиҳатлари, ақл ўргатишлари собиқ шўролар жамиятида ҳам амал қиларди.

Тадқиқотчилар шуни исботлаб бермоқдаларки, замон ўзгариб энди, ёшлар, ишчилар кўпроқ мустақиллик талаб қилмоқдалар, эркинлик учун улар жиддий кураш бошладилар.

Бизнингча, бу тараққиёт белгиси, ижобий ҳодиса, бу ҳодиса билан ҳисоблашмаслик мумкин эмас.

Бошқа бир тадқиқотларда таъкидлаб ўтилганидек, айрим ҳолатларда ишчилар юксак малака ва тадбиркорликни намоён этиб, шу тариқа катта ҳурмат ва эътибор қозонмоқдалар. Уларнинг эркинликлари ҳам, орзу-интилишлари ҳам худди мана шу ҳурмат ва эътибор орқали амалга оширилмоқда. Демак, ҳар бир одам ўз қадр-қимматини ўз билими, тажрибаси орқали мустаҳкамлаши зарур экан.

Биз шундан келиб чиқиб, айрим менежерларнинг бўлар-бўлмасга ишчиларга танбеҳ бериш, уларни кўпчилик олдида изза қилиш одатларини тўғри деб ҳисобламаймиз. Бунақа муносабатлар ишчилар билан раҳбарлар ўртасида зиддиятларни келтириб чиқаради, ходимларнинг ўзларига бўлган ишончларини барбод этади.

Юқоридаги ҳолатлар шунга олиб келадики, кўп корхоналарда ишчилар ўзларини доимий шу корхонанинг аъзоси деб эмас, балки вақтинчалик кун ўтказиш жойи деб қарайдилар. Бу уларнинг фаолиятига изчиллик бағишламайди, уларнинг бутун диққат-эътиборини ишга қаратмайди.

Менежерлар ишчиларнинг хоҳиш - иродасини кўзланган мақсадга қаратиш учун худди шу юқоридаги ҳолатни эътиборга олишлари, яъни, ишчиларнинг ўз ишига, одамларга, ташкилотга бўлган муносабатлари, уларнинг келажак режаларига, қондирилмаётган шахсий эҳтиёжларига эътиборни қаратишлари зарур. Худди шу мақсадда кооперацияларда ижтимоий масалалар бўйича бошқарувчи ваколати, мансаби жорий этилган. Социал ва маданий кадриятларнинг ишлаб чиқариш учун, унумдорлик учун қанчалик катта аҳамияти борлигини шундан кўриш мумкин.

Масалан, кийим-кечак ишлаб чиқаришни олайлик. Одамлар кўпинча фирманинг обрўси ёки модельернинг шон-шуҳратини асос қилиб олиб, қимматига ҳам харид қилаверишлари тадқиқотларда аниқлаб берилди. Одамларнинг рекламаларни диққат билан кузатиб боришлари, хусусан, болалар кийимига оид маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва хизматлар уюштиришда катта таъсир кучига эга бўлади. Бу иш билан астойдил шуғулланувчи ва ишлаб чиқаришга таъсир кўрсатувчи одамлар гуруҳлари мавжуд бўлади.

Чакана савдо дўконлари, ресторанлар ва бошқа одамларга хизмат қиладиган корхоналарнинг кундалик фаолияти, уларнинг эришадиган ютуқлари ҳам, танглик ҳолатларига тушиб қолишлари ҳам аксарият ҳолатда

харидорларнинг, истеъмолчиларнинг талаб - истаклари, маҳсулот сифатига бўлган эътирозлари билан боғлиқ бўлади. Социал ва маданий омилларнинг таъсирига бефарқ қараб бўлмаслигига юқоридагилар ёркин далилдир. Социал жавобгарлик деган тушунча бор, бу ҳақда кейинроқ батафсил тўхтаймиз.

"Женерал Электрик" фирмасининг собиқ бошқарма раиси Реженальд Жоуснинг таъкидлашича, раҳбар томонидан социал маданий омиллар таъсирининг муҳимлигини ҳисобга олинишининг аҳамияти катта. "Ташкилот жамиятда бу хилдаги ўзгаришларнинг йўналиши ва моҳиятини олдин сезиши ва уларни рақобатчиларга нисбатан дурустроқ қондиришга интилиши зарур. Компаниянинг ўзи ҳам янги муҳит талабларига мос ҳолда ўзгариб, мослашиб бориши шарт" деб ёзган эди у.

СИЁСИЙ ОМИЛЛАР

Ташкилот учун ҳам, унинг раҳбарлари учун ҳам сиёсий шарт-шароитнинг айрим аспектлари катта роль ўйнайди. У ёки бу мамлакатдаги сиёсий вазият, қонун чиқарувчи органлар, судялар ва ҳатто маъмуриятнинг бизнесга бўлган муносабатларини кўрсатиб ўтайлик. Бу таъсирлар, муносабатлар социал ва маданий таъсирлар, муносабатлар билан бирикиб кетиб, корпорациялар олаётган даромадлардан солиқлар ундириш, бу борадаги белгиланган имтиёзлар, ишчиларни ишга ёллаш қонун-қоидалари, кам сонли миллат вакилларидан юқорига кўтариш, истеъмолчилар манфаатларини ҳимоя қилувчи қонунлар, меҳнат хавфсизлиги ва атроф-муҳитни тоза сақлаш бўйича стандартлар, нарх ва иш ҳақини назорат қилиб бориш ва бошқаларда намоён бўлиб боради.

Сиёсий шарт-шароитнинг ишлаб чиқаришга таъсири кўп қиррали ва ран-баранг бўлиб, бунда алоҳида гуруҳларнинг манфаатлари ҳам маълум роль ўйнайди.

Давлат йўли билан тартибга солиш ишларида иштирок этувчи барча муассасалар, жумладан, комиссия ва қўмиталар одатдагига кўра маълум таъсир ўтказувчи ёки уларнинг таъсирини бевосита қабул қилувчи алоҳида гуруҳларнинг манфаатлари билан ҳисоблашишга мажбур, масалан, саноатчилар, аграрлар ёки ҳарбийлардан ташкил топган бирлашмалар қабул қилинаётган қарорларнинг ўз манфаатларига мослиги ва уларга берадиган имкониятларини ҳисобга олиб ҳаракат қиладилар ва кўпинча ўз мақсадларига эришадилар.

Бошқа мамлакат худудларида операциялар ўтказувчи ёки маҳсулот реализация қилувчи компаниялар учун шу мамлакатлардаги сиёсий барқарорлик катта аҳамият касб этади.

Чет эл инвестори учун ҳам, маҳсулот экспорт қилувчилар учун ҳам сиёсий омиллар ё ижобий, ё салбий таъсир қилади. Масалан, чет элликлар учун мулкдорлик ҳак-ҳуқуқларини чеклаш, баъзан чет эл мулкини миллийлаштириш ёки импорт учун махсус пошлиналар ўрнатиш каби ҳолатлар айрим давлатларда рўй бериб туради ва улар сиёсий вазият билан бевосита боғлиқ бўлади.

Тўловлар баланси ёки ташқи қарзларни тўлаш билан боғлиқ муаммолар фойда тариқасида олиб чиқиб кетиладиган долларларни йўлига ғов солиши мумкин. Албатта, сиёсат ўзгариб туради, у баъзан чет эл инвесторлари учун қулайликлар яратиб бериши ҳам мумкин. Бу кўпинча четдан капитал олиб кириш зарурияти ошиб кетганда рўй беради.

Дипломатик муносабатларнинг йўлга қўйишлари ўзаро ишончини мустаҳкамлайди, бизнеснинг ривожланишига кенг йўл очади. Лекин баъзан шундай ҳам бўладики, ўзаро сиёсий рақобатда бўлган мамлакатларда ҳам ўзаро бизнес ривожланиши мумкин. Сиёсий чиқишмовчиликларни четга суриб, халқаро бизнес бу одамларнинг хоҳиш иродаси билан боғлиқ ходиса бўлиб, базан у ўзига объектив тарзда йўл очади.

Сиёсий омилнинг бизнесга кўрсатадиган таъсири ҳақида қисқача фикрларни шу билан якунлаймиз.

МАҲАЛЛИЙ АҲОЛИ БИЛАН ЎЗАРО МУНОСАБАТ

Билвосита таъсир қилувчи мухит омилларидан бири – ташкилотнинг ўз территорияси атрофидаги аҳоли билан ўзаро муносабатидир. Маҳаллий аҳолида маҳаллий шарт-шароит билан боғлиқ бўлган бизнесга ўзига хос муносабат қарор топган бўлади.

Маҳаллий аҳоли ва жамоатчилик кўпинча у ёки бу корхонани қаерда ташкил этиш кераклигини ҳал қилиб беради. Масалан, шаҳар жамоатчилиги баъзида саноат корхоналарини шаҳар ичида бунёд этиш учун жуда кўп куч-ғайрат сарфлашса, бошқа бир вазиятда одамлар саноат корхоналари шаҳар ташқарисида қурилгани маъқул, деб туриб олишади. Ҳатто бу ишга давлат органлари, суд, прокуратура ҳам жалб этилади.

Айрим худудларда сиёсий вазият бизнесга шарт-шароит яратиб беришга мўлжалланган бўлади. Бизнес ҳам ўз навбатида солиқлардан тушадиган тушумлар орқали маҳаллий бюджетга катта улуш қўшиб туради.

Айрим жойларда мулк эгалари муниципиал органларнинг харажатларининг бир қисмини ўз елкаларига оладилар. Бунда ё янги корхоналар қуриш орқали ёки мавжуд корхоналарга атроф-муҳитнинг тозалигини сақлаш ва бошқа муаммоларни ҳал қилишга ёрдам берадилар. Бизнес маҳаллий аҳолини янги иш жойлари билан таъминлайди. Мана шу тариқа бизнес билан маҳаллий аҳоли ўртасидаги ўзаро муносабат ўзаро манфаатдорлик асосида шаклланиб боради. Юқоридаги омилларнинг барчасини эътиборга олган ҳолда, кўп ташкилотлар, одатдагига кўра маҳаллий аҳоли билан ўзаро яхши муносабатлар ўрнатишга интилиб яшайди. Бу интилишлар аксарият ҳолатда маҳаллий мактабларга молиявий ёрдам бериш, мактабгача болалар муассасаларини ўз ичига олади. Театрлар, санъат уюшмаси мана шу хайру-эхсондан мадад олиб яшайди.

ХАЛҚАРО МУҲИТ

Биз юқорида айтган ташқи муҳит омилларининг ташкилот тақдирида нечоғлик муҳим роль ўйнашини қараб чиқдик. Раҳбарлик доғда қолмайлик дейишса, бу омилларнинг таъсирини ҳисобга олишлари зарур.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, ташкилотни ўраб олган ташқи муҳит халқаро миқёсда ўта мураккаблиги билан ажралиб туради. Менежерлар бу мураккабликларнинг сир-асрорларини очиш учун ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос шарт-шароитларини ўрганишлари зарур бўлади. Шунда турли-туман кенг тарқалган омилларни қараб чиқишга тўғри келади.

Дарҳақиқат, ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос тараққиёт йўлида ва иқтисодий ривожланиши мавжуд. Маданий жиҳатдан ҳам, меҳнат ва моддий ресурсларнинг миқдори ва сифати жиҳатдан ҳам, қонунлар, давлат ташкилотлари, сиёсий барқарорлик технологик тараққиёт даражаси жиҳатдан ҳам фарқли томонлар кўп бўлади. Раҳбар режалаштириш, ташкиллаш, ишга жалб этиш, ишни назорат этиш пайтида юқоридаги ўзига хослик, фарқли томонларни этиборга олиши шарт, акс ҳолда барча ҳаракатлар зое кетади.

Агар ташкилот ўз ишларини ички бозордан ташқарида олиб бораётган бўлса, унда биринчи навбатда навбатдаги операцияларни чет элдаги вазият омиллари асосида қайта кўриб чиқиши керак. Бир сўз билан айтганда бундаги ҳолатни у ердаги ҳолат билан солиштириш керак.

Тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра «ҳар бир фирма янги вазият, шароит, муҳит одат бўлиб қолган ички муҳитдан нимаси

билан фарқ қилишини ва шунга қараб ташкилотни бошқаришда ҳам амалий жиҳатдан ҳам, назарий жиҳатдан ҳам қандай ўзгаришлар қилиш кераклигини аниқлаб олиши зарур».

Аммо халқаро шарт-шароитларни ўта мураккаблигини билиб олиш анча қийин. Айрим раҳбарлар мана шу қийинчиликни енгиб ўтолмай ёки енгишга астойдил ҳаракат қилмай «Ҳамма жойда хўроз бир хилда қичқиради» деган ақидага амал қилиб, катта хатоликларга йўл қўядилар. Бу хатоликлар ташкилотга жуда қимматга тушади. Уйдаги ва ташқаридаги шароитни бир хилда деб ҳисоблаб бўлмаганидек, корхона ичидаги муҳит билан чет эллардаги муҳит ҳеч қачон бир-бирига юз фоиз мос келган эмас.

Тадқиқотчилар қуруқ гаплар билан чекланиб қолмасдан, бу борада аниқ мисоллар ҳам келтирадилар. Масалан, «Макс Фэктор Ревлом Энд Эйвон» фирмаси Япониядаги косметика бозорига суқилиб киришга интилиб, катта муваффақиятсизликка учради. Фирма маҳсулотларини реализация қилишни қийинлаштирган омилларга бир назар солайлик. Японияда духилар жуда кам ишлатилади. Японларнинг фикрича, инсон баданини қуёшда кизартириш, сўнг унга турли кремлар суртиш ноинсоний хатти-ҳаракатлардир, одамнинг танасини майиб қилиб қўяди. Ванна сувларига экстрактлар қўшиш ҳам бу ерда одат қилинмаган, шуларга ўхшаш кўплаб омиллар Япония шароитида ўрганилмасдан, кўр-кўрона иш тутиш натижасида фирма катта харажатларга тушиб қолди.

Ёки бошқа бир мисол олайлик. «Кемибелл Сур» фирмаси ҳам юқоридаги хатоларга дучор бўлди. Фирма Бразилия бозорида сотиш учун тезда пиширилади ган қуруқ суп пакетлари учун миллион доллар сарфлади. Аммо иш ўйлагандек бўлиб чиқмади, маҳсулотни сотишда бир катор қийинчиликлар келиб чикди. Аҳоли эҳтиёжлари синчиклаб ўрганилганда шу нарса аниқ бўлдики, Бразилиялик уй бекалари бунақа супларни хуш кўрмас экан, қозонга сув олиб сўнг куритилган супни унга сепиб, қайнатиш учун уларда бунга эҳтиёж сезилмас экан. Мана шу тарика фирма ўзи танлаган, маҳсулотларини сотишни мўлжаллаган бозорнинг ички шарт-шароитларини пухта ўрганмасдан, тавакалига иш тутиб, катта хатога йўл қўйди, бунинг оқибатида жуда катта моддий зарар келиб чикди.

ХАЛҚАРО БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШНИ ЯНАДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Халқаро бизнесни бошқариш масалалари билан шуғулланганда, ресурсларни қайта жойлаштириш, товарлар,

хизматлар ва ишчи кучини миллий чегаралар оркали олиб ўтиш каби муаммоларни ҳал қилишга тўғри келади. Бу муаммоларни осонликча ҳал қилиб бўлмайди, аммо бунинг уддасидан чиқаолганлар катта фойдага эришиши аник.

Ресурсларни бир жойдан иккинчи жойга олиб ўтиш деганимизда, хом ашё, капитал, одамлар, технологияни кўзда тутамиз. Бухгалтерлик ҳисоб-китоблари, юридик ва банк фаолияти билан боғлик хизматлар шулар жамласига киради. Маҳсулотлар ҳақида гапирганда тайёр маҳсулот компонентлари, ярим фабрикатларни ҳам эътибордан соқит қилиб бўлмайди. Фирманинг мутахассисларини, хусусан, техника ходимлари ва менежерларни ҳам чет элга олиб боришга тўғри келади.

Тадқиқотлардан кўринишича, халқаро бизнеснинг энг ривожланган даври 60-йилларга тўғри келади. Эҳтимол айрим сиёсий барқарорликлар ҳам роль ўйнагандир. Шундай статистикани келтириб ўтдилар: Америка корхоналарининг чет элга чиқарган инвестицияси 3,8 миллиардни ташкил этди, яъни, кирк марта ошди. Япония ҳам бу борада жиддий муваффакиятларга эришди.

Халқаро бизнесни ривожлантирадиган асосий омиллар нималардан иборат?

1. Ишлаб чиқариш харажатларнинг паст даражаси.

Арзон ишчи кучининг мавжудлиги. Товарлар ва хизматларни ишлаб чиқаришга кетадиган харажатларнинг паст даражаси нархлар ракобатида енгиб чиқишни таъминлайди. Масалан, 80-йилларда Калифорниянинг бир қатор йирик фирмалари Гонконг ва Тайванда ўз филиалларини очишлари муносабати билан минглаб ишчиларини ишдан бўшатдилар.

2. Савдодаги тўсиқлар.

Биринчидан, тайёр маҳсулотларни экспорт қилишни чеклаш деганимизда солиқлар, хусусан, уларнинг энг юқори даражасини тушунамиз. Баъзан сиёсий сабаблар билан фан ютуқларини жорий этишни кўпрок талаб киладиган технологияни четга чиқариш таъқиқлаб қўйилди.

Иккинчидан, импортни чеклайдиган чора-тадбирлар сирасига белгиланган тарифлар, квота, стандартлар, шунингдек, бюрократик маш-машалар киради. Чет эл бозорларида иштирок этиш юқоридаги чеклашлардан қутилиш имкониятини беради.

3. Мавжуд монополияга қарши қонунлар.

Монополияга қарши қонунлар ҳамма мамлакатларда мавжуд. Масалан, АҚШда монополияга қарши қонунлар йирик компанияларнинг бозордаги мавқеини бир қатор чеклаб қўяди. Шунинг учун бу фирмалар кўпрок халқаро бизнес бозорларини

эгаллашга ҳаракат қилсалар ва шу тариқа ўз эркинликларини сақлаб қоладилар.

4. Чет элдаги имкониятлардан манфаат кўришга ҳаракат қилиш.

Бир қатор ривожланган мамлакатларда тараққиётнинг тезлашиб бориш даражаси кўпроқ капитал маблағларни сарфлашни талаб қилмоқда. Буни инвестициялардан келадиган фойдани ошириш ҳисобидан ҳал қилиш мумкин.

Фойда кетидан қувиш бизнеснинг ҳамма соҳасини қамраб олган. Хизмат кўрсатиш соҳалари ҳам жумладан, банклар, бухгалтерия ҳисоб-китоблари бўйича ҳам махсус мижозларга эга бўлиш учун жиддий кураш бормоқда.

ХАЛҚАРО БИЗНЕСНИНГ ТУР ВА ХИЛЛАРИ

Корхоналарнинг халқаро бозордан ўрин олишга интилишлари турли воситалар орқали амалга оширилади.

ЭКСПОРТ. Ташқи бозорга кириш ва жойлашиб олишнинг энг содда ва қулай йўли тайёр маҳсулотни экспорт қилишдир. Барча ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми асосан ички бозорда қолади, шундан бир қисми экспорт қилинади. Корхона бундай ҳолларда чет эл истеъмолчилари билан келишиб, маҳсулотни сотиш ҳақида шартномалар тузишни енгиллаштириш учун мустақил савдо компанияси ёки воситачи хизматни ташкил этиши мумкин. Мана шу тариқа экспорт ишлари координация қилиб борилади.

- Экспортнинг кенгайиши муносабати билан ташкилот ўзида экспорт бўлимини ташкил этиши ҳам мумкин. Бу бўлимга ўрта бўғин раҳбарлик даражасидаги бошқарувчи бош бўлиши мумкин.

Лицензиялар бериш. Ташкилот ўз маҳсулотларини чет эл компаниялари томонидан ишлаб чиқариш учун лицензияларни сотиши ёки сотиш ҳуқуқига эга бўлиш, лицензия тўловлари асосида бошқа давлатлар билан шартномалар тузиши мумкин.

Ҳар бир компания мана шу юқоридаги тартибда истаган чет-эл компаниясига ёки давлатга патент ёки технологиядан фойдаланиш, ишлаб чиқариш сирларидан воқиф бўлиш («Ноу-Хау») яна шунингдек, технологик ва маъмурий ёрдам кўрсатиш компаниялари ва давлатлар компанияларига лицензия тўловлари ва хизматлар ҳақини тўлайди. Мана шу тариқа ҳар икки томон ҳам манфаат кўради.

Қўшма корхоналар. Икки ёки ундан кўпроқ компания ёки давлат маълум маҳсулотни ишлаб чиқариш ва хизмат турини ташкил этиш учун ўз маблағларини бир жойга тўплайдилар - қўшма корхона қурадилар. Юридик жиҳатдан томонлар тенг

ҳукукка эга бўладилар, фойдадан эса ҳар бир томон ўзи қўшган ҳиссасига қараб олади.

1991 йили Фарғона вилояти Ёзёвон ишлаб чиқариш бирлашмаси ва Қозоғистондаги «Манкентсельмаш» заводи шартнома асосида янги суғориш насосларини йиғиш, эски ишламайдиганларни таъмирлаш бўйича қўшма корхона ташкил этдилар. Аҳолига техник хизмат кўрсатиш ҳам шу корхона зиммасига тушди. Аммо пулнинг ўз вақтида тўланмаслиги ва етиб келмаслиги бу корхона фаолиятини ишлатишга йўл бермади. Эндиликда вилоятда Россия Федерациясидаги заводлар билан, жумладан, Красноярск комбайн заводи, Ростсельмаш билан алоқа боғлаш, қўшма корхоналар ташкил этиш бўйича музокаралар олиб борилмоқда. Аммо бу борада ҳам жиддий силжиш рўй бермаяпти, фақат биз комбайнлар олиб турибмиз, улар пахта толаси талаб этишмоқда. Бу ҳодиса яна янги қийинчиликларни келтириб чиқармоқда.

1983 йили «Женерал Моторс» фирмаси ва «Тойота» фирмаси ҳар қайсиси ўз мамлакатдаги энг йирик автомобиль ишлаб чиқариш корхоналари бўлиб, Сан-Францискода автомобиллар ишлаб чиқариш учун қўшма корхона очишга қарор қилдилар. Ўн икки йил ичида ҳар йили 200 минг олд қисми «ТИ»ни эслатадиган енгил автомобиллар ишлаб чиқариш мўлжалланди.

Ҳар қайси компания бу ишга 150 млн. доллар қўшди. Аммо «Женерал Моторс» 20 млн. доллар қўшди. Калифорнияда ишлаётган завод учун Япониядан 128 млн. доллар кредит олгани муносабати билан шундай қилинди. «Тойота» компанияси муҳандислик – лойиҳа ишлари учун тегишли ҳақни тўлади, шу билан «Женерал Моторс»га бир миллиард долларни тежаб қолишга имкон яратди. Акс ҳолда бу пулни «Женерал Моторс» ихтиро ва лойиҳалар учун тўлаган бўларди. «Тойота» эса 125 млн. долларни тежаб қолди, чунки у АҚШда ўзи учун ер сотиб олмайди ва ўзи учун янги завод қурмайди.

Автомобилларнинг қарийб ярим қисмини кузов, ўриндиқлар, интерьер АҚШда тайёрланади, қолган барча автомобиль қисмлари шу жумладан двигатель ҳам Японияда тайёрлаб олиб келинади.

Қўшма корхонанинг директорлар кенгашида иккала фирмадан тенг миқдордаги вакиллар иштирок этишади, аммо Қўшма корхона директори Япониядан тайинланди.

Тўғридан-тўғри капитал сарфлаш. Халқаро бизнеснинг бу шакли қайсидир фирма раҳбари чет элда маҳсулот етиштириб, фойда олишни чамалаганда ташкил топади.

Фирма чет элда маҳсулот ишлаб чиқаришга киришар экан, у ишлаб чиқариш устидан маркетинг молия ва бошқа муҳим функциялар устидан назоратни тўла равишда ўз қўлида сақлаб қолади.

Кўп миллатли корпорациялар. Халқаро бизнеснинг бу турининг моҳияти шундаки, йирик корпорацияларнинг кўплаб корхоналари турли мамлакатларда жойлашган бўлади.

Ҳозирги пайтда юзлаб йирик корпорациялар дунёнинг 20 дан ортиқ мамлакатларда ўз филиалларига эга. Уларнинг аксарияти дори-дармон, химикатлар, электроника, синтетик тола, электр асбоблари, шунингдек, нефтни қайта ишлаш ва қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини ишлаб чиқариш билан шуғулланади.

Кўп миллатли халқаро бизнес корпорацияларга қўшимча даромад келтиради, улар имтиёзли солиқлар, меҳнат ва капиталнинг қулай имкониятларига эга бўладилар.

Маълумки, 70 йилларда Европа мамлакатларида, шунингдек, Японияда халқаро бизнес авж олиб кетди. Бундан олдинроқ вужудга келган Американинг кўп миллатли корпорациялари якка ҳокимликни бой бера бошладилар. Умуман, халқаро бизнес соҳасида ҳам рақобат авж олиб келди. Албатта рақобатнинг ҳам яхши, ёмон томонлари бор. Рақобат бир томондан маҳсулот сифатининг ошишини ва нархнинг пасайишига олиб келса, иккинчи томондан, жуда кўп корпорациялар рақобатга бардош беролмай, синиб қолишди, бу эса яна қанча одамнинг ишсиз қолиши демакдир. Бундан қутилиб қолишнинг бирдан-бир йўли – мавжуд шарт-шароитга мослашишдир.

ХАЛҚАРО МУҲИТ ОМИЛЛАРИ

Ташкилот раҳбарлари шуни эсда яхши тутишлари керакки, ўзлари маҳсулот ишлаб чиқариб, уни реализация қилишларига бевосита таъсир қилиб турувчи халқаро бизнес омилларини яхши билиш ва уларга амал қилиш зарур. Бу омиллар турли пайтда турли-туман бўлиб, улар албатта биринчи навбатда мамлакат ичидаги омиллардан фарқ қилади. Бу фарқни кўра билмаслик ёки уни назар-писанд қилмасликнинг қанақа оғир оқибатларга олиб келиши мумкинлигини биз олдинроқ қараб чиқдик.

Менежер халқаро нормаларни ҳам, ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос миллий шарт-шароитларини ҳам яхши билиши, бу соҳада тадбиркорлик кўрсата олиши керак. У хусусан, ўзгариб турувчи вазиятни олдиндан чамалаб олиш қобилиятига эга бўлиши ниҳоятда зарур, керак бўлса, бу йўлда фолбинлик ҳам зарар келтирмайди.

Ташқи муҳит омилларида энг муҳимларини қараб чиқайлик. Улар халқаро бизнесга бевосита таъсир қилиб туради.

- Маданият,
- Иқтисод,
- Қонунлар, давлат тартиб-қоидалари.
- Сиёсий вазият.

МАДАНИЯТ. *Жамиятда барқарорлашган ижтимоий қарашлар, қадриятлар, анъаналар, эътиқод ва одатлар, яшаш тарзи каби омилларни бирлаштирган ва уларни амалга ошириш учун хизмат қиладиган турли-туман муассасалар мажмуини биз* **маданият** деб атаймиз. Ҳар бир жамиятнинг, мамлакатнинг тарихан – таркиб топган ўз маданияти бўлиб, бу маданият жамиятда яшовчи аксарият одамлар томонидан асраб-авайланади ва ривожлантирилади.

Ташкилотларда кўрсатилганидек; айрим мамлакатларда, масалан АҚШда маданият одамларнинг индивидуализм ва норасмий уюшмаларига мойилликларида акс этади, моддий яшашнинг юқори бўлишига интилиш билан характерланади. Аммо Япония ва Хитойда маданиятда индивидуализмга нисбатан коллективизм кўпрок кўзга ташланади. Бу омиллар ҳам тарихий анъаналар, ижтимоий тараққиёт йўллари билан боғлиқ.

Масалан, Америка Қўшма Штатларида Лотин Америкаси ёки Осиё мамлакатларида мажбурий, зарурий бўлган тарихий анъаналар, одатлар, расмий расм-русумларга унчалик эътибор бериб ўтиришмайди. Олайлик, Америкада мулохаза қилиб, ўйлаб кўриб андишага бориб ўтирмай, гапнинг пўст-калласини гапириб қўйиш кучлироқ бўлса, Жанубий Америка, Марказий, Узоқ Шарқ ва Жанубий Осиё мамлакатларида муомала-муносабат масалаларини ҳал қилиш анча бошқачарок усулда кечади. Энг муҳим андиша ва орият анча жиддий ифодаланади.

Юқоридаги фикрлар билан биз бир халқни иккинчи халққа қарама-қарши қўймоқчи эмасмиз, бирини улуғлаб, иккинчисини камситмоқчи ҳам эмасмиз. Тарихан таркиб топган одатларни ўзгартириш ҳам осон эмас. Бу фикрлардан чиқадиган хулоса шундан иборатки, бизнес оламида бу турли-туманликни тан олиш ва уларга риоя этиш зарур.

Бошқа бир омилни олайлик. Вақтдан унумли ва тўғри фойдаланиш масаласи. Уларда тезкорлик, кисқа вақт ичида кўп иш битказишга интилиш мумкин. Аммо Осиё халкларида бу тезкорлик ва тежамкорликни кам учратамиз. Осиё халкларида вақтдан ўз вақтида унумли фойдаланишга кам эътибор бериш ҳоллари уларнинг Америкаликлар билан ўзаро алокаларда баъзан зиддиятлар чиқариб туради. Осиёликлар учун вақт чексиз, унинг

боши ҳам охири ҳам йўқ. Ҳамма нарсага бемалол ўлгурса бўлади. Шунинг учун улар кўпинча учрашувларда кечикиб юришади. Учрашувлар, олдидан бўладиган чойхўрликни ҳам ҳар ким ҳар хил тушунади ва баҳолайди. Мақсадсиз гап-сўзларни йиғиштириб, тезда ишга ўтиш ҳам инсон кайфиятини созлаш, маълум томонга буриш ҳам қийин бўлиб қолади. Инсон робот эмас, у жонли организм бўлгани учун фақат ақл-идрок билан эмас, балки маълум ҳиссиётлар, туйғулар билан ҳам яшайди. Халқаро бизнеснинг энг муҳим муаммоларидан бири – бу тил масаласидир. Ўзаро ҳамкорлик олиб бораётган одамларнинг тилини яхши билсанг, бундан аъло иш йўқ. Аммо ҳамма ҳам ўзга тилни билавермайди. Бундай пайтда таржима қилишдан бошқа илож йўқ. Лекин таржимада бир тилдаги барча ифода воситаларини тўлиқ бериб бўлмайди. Айниқса, ўзаро қабул қилинган ҳужжатларда кўпинча айрим сўзларни нотўғри ишлатилиши натижасида ҳунук оқибатлар келиб чиқади.

Демак, тил масаласига жиддий эътибор бериш талаб этилади. Таржимани қайта қайта текшириш, солиштириш натижасида бир қадар аниқликка эришиш мумкин.

Тадқиқотчиларнинг хулосалари ҳам шунга монанд. Бошқа халқ орасида иш олиб бораётган бизнесмен, шу халқнинг маданиятини яхши билиб олмаса, албатта, муваффақиятсизликка учрайди. Демак, қайси мамлакатда ўз бизнес ишларини ривожлантиришни истар экансан, энг аввало, маҳаллий шароитни яхшилаб билиб ол, маҳаллий халқнинг талаб ва эҳтиёжларини ўрган, уларга ҳурмат билан қара.

Одамлараро муносабатлар анча мураккаб ҳодиса, уларни янада кучлироқ ёритишга биз ҳали қайтамиз.

Иқтисодий омиллар. Биз бу ҳақда ҳам тўхтаб ўтган эдик. Раҳбарлар ташқи муҳитнинг ташкилот фаолиятига билвосита кўрсатадиган таъсирини ҳисобга олганда иқтисодий омилни хотирадан чиқармасликлари керак.

Халқаро миқёсда иш олиб бораётган фирма ва фақат ўз мамлакатдаги иқтисодий кўрсаткичларни, балки шу билан бирга ўзга мамлакатлар, яъни ўз филиалини ўрнатган мамлакатларнинг иқтисодий аҳволини ҳам пухта билиб олиши керак.

Иқтисодий ҳолат яхшилаб таҳлил қилинса, иқтисодий кўрсаткичлар реал ва ҳаққоний бўлса режалаштириш ҳам самарали қарорлар қабул қилиш ҳам мумкин бўлади.

Чет мамлакатда бизнес ишлари билан шуғулланганда, ўша мамлакатларнинг иқтисодий аҳволини ўрганаётганда қуйидагиларга эътибор бериши зарур.

- Иш ҳақи даражаси,

- Транспорт харажатлари,
- Валютанинг алмашув курси,
- Инфляция ва банк ставкасини фоизлари,
- Солиқ солиш даражаси,
- Иқтисодий ривожланишнинг умумий даражаси,

Халқаро бизнес фаолиятида қуйидаги соф иқтисодий омилларнинг роли ҳам катта.

- Аҳоли сони,
- Аҳолининг профессионал маълумоти даражаси.
- Табиий ресурсларнинг миқдори ва сифати.
- Технология ривожланиш даражаси.
- Рақобатнинг ўзига хос томонлари.

Қонунлар ва давлат тартиб - қоидалари.

Ҳар бир фирма ўз фаолиятида энг аввало бевосита таъсир қилувчи омиллар ўз мамлакатида мавжуд бўлган қонунлар ва тартиб-қоидаларни бажаришга мажбур, уларни бажармасдан бир қадам ҳам силжиб бўлмайди.

Худди шунга ўхшаш чет элларда фаолият кўрсатувчи фирмалар ўша ўзлари фаолият кўрсатаётган мамлакатлар қонун-қоидаларини билишлари ва уларга риоя этишлари шарт.

Давлат томонидан тартибга солиш деганда:

- Солиқ ундириш тартиби:
- Патентлардан фойдаланиш:
- Меҳнат шартномалари:
- Тайёр маҳсулотга стандарт белгилаш:
- Нарх ташкиллаш:
- Давлат муассасаларига маълумотлар бериш:
- Ишлаб чиқаришни экологик таъминлаш.

Турли мамлакатлардаги қонунларда бу масалалар ўзига хос талқин этилиши мумкин.

Масалан, Германияда адолатсиз рақобатга киришиш ҳақидаги Қонунда корхоналарга товарларнинг бозорга қараб силжишида товарлар упаковкасида купонлар, йиртиб олинадиган тамғалардан мактанчоқликларда фойдаланиш маън этилади. Бунақа купонларга харидорларга текин тарқатилади. Мақсад рақобатда турли йўл билан ўзиб кетиш.

Юқоридаги усуллардан Америкаликлар жуда усталик билан фойдаланиб келмоқдалар. Германия бизнесменлари эса истеъмолчиларни ўз томонига оғдариб олишнинг янги усулларини излаб топмоқдалар.

Олиб кирилаётган товарларга нарх белгилашнинг энг пастки нуқтаси қонун билан белгилаб қўйилади. Бу нарса маҳаллий ишлаб

чиқарувчиларнинг манфаатларини кўзлаб қилинади. Монополияга қарши пошлиналар ҳам худди шу мақсадга қаратилган бўлади.

Коррупция ҳақидаги Қонунлар ҳам халқаро бозорларда қатнашувчи фирмаларни тартибга солишга қаратилган. «ЛОККИД» ва «НОРТРОП» фирмаларида рўй берган порахўрликдан сўнг 1977 йили коррупция ҳақида Қонун қабул қилинган эди. Маълумки, бу фирмалар ерли маҳсулотларни сотиб олиш ҳақидаги ваъдаларини бажармай, чет эллик юқори мансабдорларга катта ҳажмдаги пораларни беришган. Қонун чет эллик амалдорларни сотиб олишнинг йўлини тўсиб, бошқа мамлакатларда савдо-сотиқ қилишни ҳимояга олди.

Коррупцияга қарши бу Қонун АҚШда порахўрликка кучли зарба берган бўлса, Германия, Франция, Англияда, аксинча, бошқа мамлакат амалдорларига бериладиган пораларни нафақат қонуний ҳодиса деб тан олинади, ҳатто ундан солиқ ҳам ундирилди.

Америкалик бизнесменлар 1982 йилга келиб юқоридаги Қонунларни бир қадар ўзгартиришга муваффақ бўлдилар. Халқаро шартномаларнинг тезроқ амалга ошиши, бу йўлдаги тўсиқларнинг камроқ бўлиши учун ўзга мамлакат мансабдор шахсларга маълум миқдорда пора беришга рухсат этилди. Аммо барибир мол сотиб олиш ва сотиш ишларида қилинадиган порахўрликлар ноқонуний ҳисобланади.

СИЁСИЙ ВАЗИЯТ

Олдинги саҳифаларимизда сиёсий вазиятнинг ички бозорга кўрсатадиган таъсирини қараб чиққан эдик. Шу тариқа менежер сиёсий барқарорлик халқаро бизнесга ҳам катта таъсир қилишини эътиборга олиши зарур.

Албатта ўз-ўзидан маълумки, социал зиддиятлар савдо-сотиқ операцияларини олиб боришни қийинлаштириб юборади. Бундай ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳам уни сотиш ҳам ўз изчиллигини йўқотиб қўяди. Сиёсий қарама-қаршилик кўпинча чет эллик инвесторларга қарши қаратилган бўлади. Миллий шовинизмнинг ақидапарастлик аломати бу.

Айрим мамлакатларда рўй бериб турадиган давлатга қарши ҳаракатлар, давлат тўнтаришлари экспортлар ёки чет эллик инвесторларнинг тузиб қўйган режаларини бузиб юбориши мумкин.

Тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра революция, миллийлаштириш каби ҳодисалар одатдаги ҳодисалар бўлмай, фавқулоддаги ҳолатлардир. Деярли аксарият мамлакатларда сиёсий барқарорлик туб моҳияти билан намоён бўлиб турди. Лекин, давлат тўнтаришлари бўлмай, айрим сиёсий зиддиятлар ҳам

халқаро бизнесга салбий таъсир қилади. Кўпинча сиёсий ўзгаришлар рўй бериб турганда давлат бошлиқлари ўзларининг асосий эътиборларини ички бозорни ривожлантиришга қаратадилар. Буни тушунса бўлади. Аҳолининг эҳтиёжларини ички бозор орқали тўлароқ қондириш сиёсий вазиятни юмшатишга эришдилар.

Баъзан шундай ҳам бўладики, бозорнинг таъсири сиёсий вазият таъсиридан ошиб тушади. Масалан, чет эллардан валюта олиш ички сиёсий гуруҳларнинг талабларини қондиришдан муҳимроқ бўлиб қолади.

Долларни валютага алмаштиришни чеклаш ҳақида қонун қабул қилиниши натижада фойданинг ёки унинг бир қисмининг олиб чиқиб кетилишининг йўли тўсилади. Бу нарса айрим фирмаларнинг ўз операциялари учун янги мамлакат излашларига мажбур қилади. Бизнес мамлакат танламайди, балки шароит танлайди. Қаерда шароит ноқулай бўлса инвеєторлар у ердан кетиб қоладилар.

Менежерлар бирор бир мамлакатда ўз капиталларини ишга солишдан олдин ўз маҳсулотларини реализация қилишга киришишдан олдин шу мамлакатдаги сиёсий аҳволни, шарт-шароитни, вазиятни синчиклаб ўрганиб чиқишлари керак. Мамлакатнинг сиёсий вазияти ҳақида ахборотлар тўпланган сайин, менежер, шу ахборотлардан келиб чиқиб, ўз режаларига ўзгартиришлар кирита боради. Ҳамма иш олдиндан ҳисобга олиниши, олдиндан чора-тадбир белгиланиши керак – бу халқаро бизнинг энг муҳим талабидир.

Биз мана шу тариқа ташқи муҳитнинг бизнесга кўрсатадиган таъсирини қараб чиқдик. Бу мураккаб масаланинг айрим, энг муҳим томонларини кўрсатиб ўтишга мувофиқ бўлдик, холос. Ҳали бу масалага яна қайтамиз.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Ҳар бир менежер ташқи муҳитни умумий тарзда олиб қараши керак. Чунки ташкилот олиб келинадиган ресурслар ва ташқи олам билан бўлган ўзаро муносабатларига боғлиқ ҳолда фаолият кўрсатувчи очиқ система ҳисобланади.

2. Ташқи муҳит омиллари ҳар қайси ташкилотга, ҳатто ташкилот ичидаги тармоқларга ҳар хил таъсир қилади. Тезда таъсир қиладиган омилларни биз бевосита таъсир омиллари деймиз. Қолган барча ташқи муҳит омиллари билвосита таъсир омиллари сирасига киради.

3. Ташқи муҳитнинг барча омиллари ўзаро маҳкам боғланган ва ўзаро боғлиқ ҳолда мавжуд бўлади. Ташқи муҳит омиллари ва

уларнинг таъсирини баҳолаш анча қийин иш, чунки ташкилотга таъсир қилувчи бу омиллар анча ранг-баранг ва кўп қиррали. Муҳитда юз бераётган воқеалар тезлигига қараб муҳитнинг ҳаракатини баҳолайдилар. Биз муҳит таъсири анча мавҳум деганимизда шу муҳит таъсири ҳақида ахборотларнинг етарли эмаслиги ва ҳаққонийлик даражасини кўзда тутамиз.

4. Бевосита таъсир қилувчи омилларга – материаллар, меҳнат ресурслари ва капитал, қонунлар ва давлат назорат органлари, истеъмолчилар ва рақобатчилар киради.

5. Билвосита таъсир қилувчи омилларга – технология, иқтисодий аҳвол, сиёсий вазият ва социал – маданий омиллар киради.

6. Ташқи таъсирга ўз вақтида муносабат билдириб, бу таъсирнинг кучини ижобий томонга буриб юбориш учун ташкилот етарли имкониятларга эга бўлиши керак.

7. Халқаро бизнеснинг ривожланиши муносабати билан унга таъсир қилувчи қуйидаги омилларни кўрсатиб ўтамиз. Ташқи мамлакатларда фаолият кўрсатганда камроқ харажатлар қилиш, монополияга қарши қонунлар ва бошқа чекланишлар гирдобига тушиб қолмаслик, ўзга ўлкаларда очилаётган ишлаб чиқариш ва инвестиция имкониятлари.

8. Ташкилотнинг халқаро бозорга чиқиш, тайёр маҳсулотларни импорт ёки экспорт қилиш, лицензиялар бериш ва қўшма корхоналар очиш ва бошқалар билан шартланган бўлади.

9. Халқаро бизнесда обрў-эътибор топиш учун менежер мамлакатлар ўртасидаги маданий, иқтисодий, қонунчиликдаги сиёсий вазиятдаги фарқларни яхши ўрганиб олиши ва уларни эътиборга олиш зарур.

«МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ» КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШ БЎЙИЧА МАЪРУЗА КОНСПЕКТИ.

БИРИНЧИ ҚИСМ. ТАШКИЛОТ ЭЛЕМЕНТЛАРИ ВА БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ

V-МАШҒУЛОТ. СОЦИАЛ МАСЪУЛИЯТ ВА ЭТИКА

Бундан олдинги иккита машғулотимизда менежер учун ўта муҳим бўлган масалалардан ташкилотнинг ички муҳити ва бизнесга бўлган муҳитнинг таъсири каби масалаларни қараб чиқдик. Ташкилотнинг ички омиллари – структура, мақсадлар, вазифалар, технология ва одамлар каби омиллар ўртасидаги ўзаро

алоқадорлик ва унинг муваффақиятларни таъминлашдаги роли хусусида ҳам батафсил тўхтадик.

Ташкилот очиқ система бўлгани учун у маълум муҳит ичида ривожланади, шунинг учун ҳам биз ташкилотга бевосита таъсир кўрсатадиган омиллар, чунончи материаллар етказиб бериш, меҳнат ресурслари ва капитал, қонунлар ва давлат назорат органлари, истеъмолчилар ва рақобатчилар ҳақида тўхтаб ўтдик.

Ташқи муҳитнинг билвосита таъсир қилувчи омиллари гарчи ташкилотга тўғридан тўғри бирданига таъсир қилмасада, аммо уларнинг таъсир кучини ҳисобга олмаслик мумкин эмас. Билвосита кўрсата бориб, баъзан ташкилот учун ҳаёт-мамот масаласи – бўлиб қолади. Бундай таъсир воситаларига технология, иқтисоддаги ҳолат, сиёсий вазият ва социал-маданий омиллар киради.

Биз кўплаб конкрет мисоллар таҳлилидан шу хулосага келдикки, ташкилот муваффақият қозониши учун у ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослаша олиши зарур, бошқачароқ айтганда ташқи муҳит рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришларни олдиндан сезиши, унга жавоб тариқасида керакли чора-табирларни кўриб қўйиши зарур.

Ҳозирги замон ташкилотларига шу ташкилотлар фаолият кўрсатаётган жамиятнинг таъсири ҳам гарчи билвосита бўлсада, аммо жуда жиддий бўлади. Шунинг учун биз социал масъулият ва этика масаласини алоҳида қараб чиқишни лозим топдик.

Тадқиқотчилар асарларида қуйидаги фикрлар қатъий ўқдириб ўтилди: ҳар бир корхона жамият учун нимадир фойдали иш қилиши учун маълум бир социал масъулият сезиши, жамият билан маълум ижтимоий муносабатларга киришиши керак. Бу борада иккита бир-бирига ўхшамаган фикрлар илгари сурилади.

Бу фикрлардан бирининг моҳияти шундаки, ташкилот қонунларга, давлат назорат нормаларига риоя этиб, катта фойдага эришаётган пайтда ҳам социал масъулиятни елкасидан соқит қилолмайди.

Бу нуқтаи назар тарафдорларининг таъкидлашича, корхона ўзининг асосий мақсади юқорирок иқтисодий кўрсаткичларга эришиш учун кураш олиб бораётганда ҳам у жамият учун фойдали иш қилаётган бўлади, корхонанинг иқтисодий кўрсаткичлари юқори бўлса, бундан ижтимоий муҳитдаги фаровонлик ошади.

Иккинчи нуқтаи назар шундан иборатки, корхона иқтисодий жавобгарликдан ташқари у яна ўз фаолиятида ўз ходимларининг инсоний эҳтиёжларини ҳисобга олиши, истеъмолчилар маҳаллий уюшмаларнинг талабларини инобатга олиши зарур. Ташкилот социал муаммоларни ҳал қилаётганда ўз ҳиссасини қўшиши зарур.

Бу нуқтаи назар тарафдорларининг таъкидлашича, ҳозирги замон корхоналаридан жамоатчилик юқори иқтисодий кўрсаткичлар билан бирга жамият олдида турган социал муаммоларни ҳал қилишга ўз ҳиссасини қўшиши талаб қилишга ҳақли.

Юқоридаги нуқтаи назарларни қараб чиқар эканмиз, биз қуйидаги тушунчаларни характерлаб ўтишни зарур деб ҳисоблаймиз.

Жумладан:

- Ҳуқуқий масъулият,
- Социал масъулият,
- Масъулиятнинг олтин қонуни,
- Этика,
- Этика нормалари,
- Социал тафтишлар,

Раҳбарларни ҳам ходимларни ҳам одоб-ахлоқ нормаларига ўргатишни алоҳида таъкидлаб қўяйлик.

БИЗНЕСНИНГ ЖАМИЯТДАГИ РОЛИ. СОЦИАЛ ҒАМХЎРЛИКЛАРНИНГ ЭВОЛЮЦИОН МУНДАРИЖАСИ

Ташкилотнинг жамият олдидаги масъулияти масалси ҳам ўз тарихига эга. Бундай қарашларнинг пайдо бўлиши ва аста-секин шаклланиб келиши тарихини олимлар тадқиқ қилиб чиққанлар. XIX аср бошлариданоқ бу фикрларнинг аниқ қарор топганини кўрамиз. Раҳбарларнинг ҳаракатларидан бизнес шундай пайтда самарали бўладики - қачон корпорациялар ўз ресурсларидан жамиятга фойда келадиган тарзда олиб бориш керак, деб ҳисоблашсалар.

Тадқиқотларда Эндрю Корнели тажрибалари мисолга олинади. У пўлат ишлаб чиқариш билан шуғулланиб 350 млн. долларни социал эҳтиёжларига ажратган. У 2000 дан кўпроқ кутубхоналар қурдирган. Аср бошида босиб чиқарган китобида у йирик ва фойдаси кўп корхоналар бундай ташаббусга қўшишлари керак деб кўрсатган. Жон Рокфеллер жамият эҳтиёжлари учун 550 млн. доллар ажратган ва Рокфеллер фондини ташкил этган.

Бу юксак инсоний ташаббуслар ўз издошларига эга бўлган албатта. Жамият эҳтиёжлари учун маблағ ажратиш асосий тенденцияга айлана борди. Жамият билан бизнес ўртасидаги муносабат ҳамма вақт ҳам силлиқ кечмаган, бу йўлни маъқуллаганлар билан бирга, уни рад этганлар ҳам бўлган. Бу нуқтаи назарлар ҳозир ҳам давом этиб келмоқда.

Хайр-эҳсон нуқтаи назарининг тарафдорларидан бири жуда кенг миқёсда чакана савдо ишлари билан шуғулланадиган «Сирё» фирмасининг бошлиғи Роберт Вуд эди. 1936 йилдаги йиллик ҳисоботида Роберт Вуд социал масъулиятларни тан олиш кераклигини, гарчи бу масъулиятларни математик аниқлик билан ифодалаб бўлмасада, аммо унинг муҳимлигини кўриб-билиб турибмиз, деб кўрсатган эди.

Вуднинг фикрича, бирор бир жамиятда яшаб туриб, шу жамиятдан ташқарида бўлиш мумкин эмас. Бизнесдаги социал масъулиятни ҳал қилиш жамиятга катта фойда келтиради. Жамият ҳам бунга жавобан бизнесни қўллаб-қувватлаб, унинг ривожланишига кенг йўл очади. Мана шу тариқа ўзаро манфаатдорлик икки томонлама бўлиб, бу руҳий, қонуний ҳолатдир.

Йирик корхоналар раҳбарлари ичида Вуд биринчи бўлиб, фирманинг аҳолининг турли қатламларига хизмат қилиши зарурлиги ғоясини ҳимоя қилиб чиқди.

Жумладан:

- Истеъмолчилар,
- Маҳаллий жамоа,
- Акциядорлар,
- Ташкилот ходимлари.

Вуд ва унинг тарафдорлари томонидан илгари сурилган юқоридаги фикрлар айрим бизнесменлар томонидан тан олинди.

Кўп кишиларнинг фикрича, бундай ҳолнинг рўй беришига 30-йиллардаги «буюк тушкунлик» оқибатлари ҳам сабаб бўлди. Ўша йиллари компаниялар ва фирмаларнинг бирдан-бир ҳаракати қандай бўлмасин тангликдан чиқиб олиш эди. Демак, асосий омил иқтисодий омил бўлиб, бутун диққат эътибор шунга қаратилган эди.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, одамлар бизнесдан фойда ва ишчи ўринларидан бошқа нарсани кутмасдилар ҳам.

Деярли мана шу сабабларга кўра, биз юқорида қараб чиққан бошқарув мактабларининг бирортаси ҳам мана шу муҳим масалага, ташкилотнинг муҳит билан ўзаро таъсири масаласига, фирманинг жамиятда тутган ўрни ва вазифаси масаласига бефарқ қарамади.

Аммо кейинчалик, хусусан 50-йиллардан бошлаб бирдан социал муаммолар яна қайта жонланди. Социал масъулият бўйича энг муҳим тадқиқотлар ҳам худди мана шу даврларда яратилди. Мисол учун Хоуард Боуэн томонидан ёзилган «Бинесменнинг социал масъулияти» китобини кўрсатиш мумкин. Бу китобда социал масъулиятнинг моҳияти, унинг бизнесда ифодаланиши, социал масъулиятнинг жамиятга келтирадиган фойдаси ҳақида асосли

фикрлар баён этилади. Бизнес билан жамият ажралмасдир. Улар ўртасида доимий таъсирлар ва хамкорлик конуний, табиий тарзда рўй бериб туради. Жамият ҳам бизнесга бефарқ эмас, бир томондан бизнесни қўллаб-кувватлаб туради, иккинчи томондан, бизнес томонидан ҳимояга муҳтож ҳам бўлади.

Шуни таъкидлаш керакки, 60-йилларда бутун жаҳон миқёсида жамоатчилик фикри бизнесга қарама-қарши даражага ўсиб чиқди. Жамиятнинг турли соҳаларида фуқаролик ҳуқуқи, аёлларнинг тенглиги, эркинлиги, минтақавий урушлар, атроф муҳитни тоза сақлаш учун кураш, истеъмолчиларни ҳимоя қилиш каби ўнлаб масалалар бўйича қизиқиш кучайиб кетди ва бу масалаларни ҳимоя қилувчилар тобора орта борди.

70-80 йилларда жамоатчилик томонидан куролсизланиш, атом энергиясининг хавфсизлиги, учинчи дунёни очликдан сақлаб қолиш, флора ва фауналарни ҳимоя қилиш, фойдали қазилма бойликларини тежаш каби глобал муамолар биринчи ўринга чиқди.

Корпорациялар жамоатчилик тазйиқи остида юқоридаги масалалар бўйича шуғулланишга мажбур бўла бошладилар.

ФОЙДА ВА САМАРАДОРЛИК

Тадқиқотчилар орасида ҳам, бизнесменлар орасида ҳам узоқ вақтдан буён давом этиб келаётган тортишувлар қарама-қарши нуқтаи назарлар, социал масъулият концепциясини узил-кесил ҳал қилиб бергани йўқ.

Бир томондан, ташкилотнинг асосий вазифаси – бу иқтисодий самарадорликдир, ўз ресурсларини тежаб-тергаб ишлатиб, кўпроқ фойда олишдан иборатдир, деган фикр тарафдорлари ҳам кўплаб топилади. Корхона мана шу йўл билан ўз бурчини адо этиши мумкин.

Демак, бундан шундай хулоса келиб чиқадики, махсулотлар ва хизматлар борасида юксак кўрсаткичларга эришиш, жамият учун уларни етказиб бериш, одамларни иш билан таъминлаш, ўзи олган фойдадан жамиятни бахраманд қилиш орқали социал масъулиятни уддалаш мумкин.

Айрим Нобель мукофотининг лауреатлари юқоридаги фикрларни ҳимоя қилиб чиқдилар. Маълум маънода бизнеснинг роли чегараланади, чунки бизнес фирибгарлик ва алдаш йўли билан эмас, балки ҳақиқий тадбиркорлик йўли билан ўз энергия ва ресурсларини ишга солиб, ўз фойдасини тобора ошира боради.

Ташкилот солиқлар тўлаб туради, шунинг учун хайр-эҳсон ишлари билан шуғулланишлари керакмикан, деган фикрларни юқоридаги ҳолатда тўла амалга ошириб бўлмайди.

ТЎҒРИДАН-ТЎҒРИ СОЦИАЛ ТАЪСИР

Ташкилотнинг иқтисодий моҳияти билан бирга яна унинг бошқа вазифалари ҳам бор, деган нуқтаи назар ҳам кенг тарқалган. Ҳар қандай ташкилот маълум муҳитда, ижтимоий муҳитда мавжуд бўлади, шунинг учун у шу атрофдаги ижтимоий муҳитдаги барча ҳодисалар билан узвий боғланган.

Ташкилотга таъсир қилиб, ундан бирор-бир манфаат кутаётган ҳодисалар жумласига қуйидагилар киради.

- Маҳаллий жамоалар;
- Истеъмолчилар;
- Хом ашё етказиб берувчилар;
- Ахборот воситалари;
- Ижтимоий гуруҳлар таъсири;
- Ўз манфаатлари нуқтаи назаридан бирлашмалар, иттифоқлар;
- Шу ташкилот одамлари;
- Акциядорлар.

Ташкилотлар билан жамиятда, ижтимоий ҳодисаларни бир-бирига боғлаб турувчи воситалар ҳам мавжуд. Булар қуйидагилар:

- Ахборот воситалари;
- Ижтимоий таъсир ўтказувчи гуруҳлар;
- Турли хил ижтимоий бирлашмалар.

Юқоридаги омиллар ташкилотга бевосита таъсир қилиш имкониятига эга бўлгани учун ташкилот бир томондан ўзининг иқтисодий режаларини амалга ошириш учун кураш олиб боради, иккинчи томондан, бу кураш юқоридаги социал кучлар манфаатлари билан мувофиқлашиб боришга ҳам мажбур бўлади.

Бу ақидага амал қилган корхоналар ўз даромадларининг маълум бир қисмини хайри-эҳсон ишларига, жамиятдаги муаммоларини ҳал қилишга сарф қиладилар. Албатта, жамият ҳам ўз йўли билан бундай корхоналарни қўллаб-қувватлаб туради. Бу жараён вазиятга қараб ҳар қачон ҳар хил даражада бўлиши мумкин. Бу қонуний, табиий жараён бўлгани учун уни четлаб ўтиб бўлмайди, чунки ҳар қандай кучли, ривожланган фирма ёки компания ҳам фақат ўз кучи билан муҳитдан ажралган ҳолда ривожланиб кетолмайди.

Ижтимоий муҳитнинг тартиб-қоидалари бор. Улар ташкилотда ҳар куни таъсир қилиб туради. Атроф муҳитни муҳофаза қилиш, одамларнинг саломатликларини асраш, истеъмолчиларнинг ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоялаш ва яна шунга ўхшаш ўнлаб соҳалар борки, ҳар бир ташкилот ўз фаолиятида бу соҳаларга иштирок этиши, ўз ҳиссасини қўшиши қонуний бир ҳолдир.

Юқоридаги масалаларни тўғри тушуниб, ўз имконияти доирасида хайру-эхсон, ободончилик, бева-бечораларнинг бошини силаш каби олижаноб ишларда иштирок этиб, кўпчиликнинг хурмат-эътиборини қозонаётган фирмалар республикамизда кўплаб топилади. Улуғ аждодларимизнинг рухини шод этиши, мозорларни обод этиш ишлари катта савоб ишлардандир.

Ип-газлама ишлаб чиқариш бирлашмаси (собиқ текстил комбинати) ишчиларни овқатлантириш системасининг юқори даражасига эришган, ўз шахсий хўжалигига маблағ ажратиб туради, сабзавот етиштирилади, қора моллар боқилади.

Фаргона нефтни қайта ишлаш заводи ўз шахсий хўжалигига эга, бунинг устига завод Охунбобоев районидаги «Соли жанобоз» жамоа хўжалигини тўла равишда ўз оталиғига олди. Бу ерда минг гектардан ортиқ ер бор, бир неча юз бош қорамоллар боқилмоқда. Завод ўзининг бу қўшимча «цехи»га кўплаб маблағлар сарфламоқда, ундан келган даромад эса, хусусан, қишлоқ хўжалик маҳсулотлари завод ходимлари ўртасида тақсимланмоқда. Завод томонидан хўжаликдаги ерлар обод қилинмоқда, уй-жойлар, сув тармоқлари текширилиб, таъмирлаб борилмоқда.

Бу иккала ишлаб чиқариш корхонасида, текстил комбинат ҳам, нефтни қайта ишлаш заводи ҳам ўз ҳудудларида маданият саройлари, спорт иншоотлари, мактабгача болалар муассасалари, соғломлаштириш шахобчалари, дам олиш, даволаниш муассасалари, меҳмонхоналарига эга.

Бошқа кўплаб йирик корхоналар ҳам юқоридагидек ижтимоий соҳада ҳам катта эътибор билан кўп ишларни амалга ошириб келмоқдалар.

Кўплаб тадқиқотчилар аниқ мисоллар асосида бунақа ижтимоий ишларнинг бизнес ривожи учун катта аҳамияти борлигини исботлаб бермоқдалар. Ижтимоий масъулият зарур, уни тўғри қабул қилиш ва унга амал қилиш керак.

СОЦИАЛ МАСЪУЛИЯТ ВА ЮРИДИК МАСЪУЛИЯТ НИСБАТИ

Шу нарса аниқ кўзга ташланадики, бизнесга нисбатан одамларнинг муносабати йиллар давомида ўзгариб борди. Бизнес билан жамият ўртасидаги ўзаро муносабат, бизнеснинг жамият тараққиётидаги ўрни, жамиятнинг бизга ижобий таъсири ҳақидаги фикрлар ривожланиб, такомиллашиб борди.

Демак, энди биз социал масъулият билан юридик, яъни ҳуқуқий масъулият ўртасидаги фарқларни аниқлаб олишимиз керак.

Ҳуқуқий масъулият деганимизда ташкилотнинг маълум қонунларга ва давлат тартиб-нормаларига риоя этиб, фаолият кўрсатишини тушунамиз. Ташкилот нималарни бажариши шарт, нималарни бажариши шарт эмас, деган масала кўндаланг бўлади.

Фирманинг фаолият кўрсатиши учун юзлаб қонунлар ва давлат органларининг тартиб-қоидалари мавжуд. Бу қонунлар ва тартиб-қоидалар асосан социал соҳанинг ҳамма томонини қамраб олади. Жумладан, саноат чиқиндиларида токсик моддалар миқдори қанча бўлиши керак, ишчиларни ишга ёллаётганда айрим камситишларга йўл бермаслик, маҳсулот хавфсизлигининг энг кам миқдори қанча, у ёки бу мамлакатларга қайси товар турларидан сотиш мумкин. Ташкилот бу қонун ва қоидаларини бажариши мажбурий, шунинг учун ҳам улар юридик, яъни, ҳуқуқий масъулиятлар деб аталади.

Юқоридагилар ҳам аслида социал масъулиятлар ҳисобланади, *аммо мажбурий социал масъулиятлардир. Мажбурий социал* масъулиятлар билан бирга эркин социал масъулиятлар ҳам бор. Социал масъулиятларнинг эркин шакллари ҳуқуқий масъулиятларидан фарқ қилиб, юқорида айтганимиздек уларни бажариш ихтиёрийдир. Юқоридаги қонунлар ва давлат тартиботларида кўзда тутилмаган бир қатор социал вазифалар ҳам бор, уларга ҳам ташкилот ўз муносабатини билдириши керак.

Тадқиқотчилар шундай мисол келтирадилар: 1985 йилда бўлган концертда дея*рли* дунёнинг барча томонидан келган эстрада гуруҳлари иштирок этдилар. Бу артистларнинг бутун диққат-эътиборлари шу концертдан тушган пулни Эфиопиядаги оч болаларга юборишга қаратилган эди. Бу социал масъулиятнинг ёркин намунасидир. Аммо бу кўп сонли турли-туман қўшикчи, бастакорларни ҳеч қанака қонун йўли билан бу ишга жалб этиб бўлмас эди.

Бу гапларни юқорида тилга олган иккала масаламизда ҳам кўришимиз мумкин. Текстил комбинат ҳам нефтни қайта ишлаш заводи ҳам ҳуқуқий масъулиятларни бажаришлари билан бир қаторда бир қатор социал масъулиятларни ҳам бажариб келмоқдалар. Маданият саройлари, спорт комплекслари ва бошқаларга катта маблағлар ажратиш – булар соф социал, ихтиёрий масалалардир.

Бошқа томондан завод ва комбинат ҳам барча қонун ва кўрсатмаларни ҳам бажариб, шу билан бирга жамият билан ташкилот бирлигини намойиш ҳам этмоқда.

СОЦИАЛ МАСЪУЛИЯТ: • ИЖОБИЙ ВА САЛБИЙ ДАЛИЛЛАР

Шундай қилиб, социал масъулиятнинг моҳияти хусусидаги иккита бири-бирига қарама-қарши нуқтаи назар менежерни қийин аҳволга солиб қўяди. Социал соҳага сарфланган пулларни жамоат ва одамлар манфаатлари учун қилинганини исботлаш керак. Бизнеснинг жамиятда тутган ўрни ҳақида мавжуд баҳсларга эътибор берсак, ҳар иккала нуқтаи назар ҳам ўз томонини асослаш учун социал масъулият тушунчасидан фойдаланишга ҳаракат қилишади.

Социал масъулиятдан ижобий хулосалар чиқарувчилар қуйидаги далилларни келтирадилар:

1. **Бизнес учун узоқ муддатли** ривожланиш истиқболи корхона, жамият билан ўз муносабатларини яхшилаб олиб, жиддий ва самарали фаолиятига асос яратади. Яқин-орадаги жамоанинг энг зарур эҳтиёжларини қондириш орқали ўзининг ички резервларни ишга солишга, меҳнат унумдорлигини оширишга эришади. Бундан ташқари социал масъулиятларни яхши адо этиш орқали корхонанинг номи оғизга тушади, унинг обрўси ошиб боради. Йўл-йўлакай қилинган харажатлар анчагина бўлиши мумкин, аммо оқибатда, келажакда бу харажатларни тўла қоплай оладиган ютуқлар, фойда қўлга киритилади. Корхонанинг обрўси ошиб, хом ашё етказиб берувчилар ҳам, истеъмолчилар ҳам, маҳаллий аҳоли ҳам бу корхона билан кўпроқ қизиқиб қоладилар. Мана шулардан хулосаларга келган менежер узоқ келажакни ўйлаб социал соҳага катта этибор беради.

2. **Эҳтиёжларнинг ўзгариши ва кенг истеъмолчиларни жалб эта олиш.** Одамларнинг социал талаблари XIX асрнинг иккинчи ярмида анча ўзгарди ва тобора ортиб борди. Одамларнинг социал талаблари билан корхона имкониятларини бир-бирига мувофиқлаштириш, корхонанинг социал талабларини бажариш учун ўз ички имкониятларини ошириш учун бошланган кураш ҳозир ҳам давом этмоқда.

3. **Социал муаммоларни ҳал қилиш учун ресурсларнинг мавжудлик даражаси.** Бизнес ўз ихтиёрида мавжуд бўлган одамлар ва пул ресурсларнинг бир қисмини социал эҳтиёжлар учун ажратиши керак. Буни менежер назорат қилиб бориши зарур. Тежаб-тергаса ҳаммасига ҳам етиши мумкин.

4. **Социал масъулиятни чуқур ҳис қилиш учун ахлоқий мезонлар.** Корхона жамиятнинг бир қисми бўлгани

учун жамиятдаги барча ахлоқий нормалар ҳар бир корхонага ҳам тегишлидир.

Юқорида айтганимиздек, жамиятнинг тўғри йўлдан ривожланиб боришида қонунларнинг роли катта. Лекин, биринчидан, қонунлар жамият ҳаётининг ҳамма томонини қамраб ололмайди, иккинчидан, конунларга ахлоқий нормалар қўшилмаса, ҳар бир инсон ҳаётида ҳам, бутун жамият ҳаётида ҳам парокандаликлар бошланади. Бутун жамият ичида рўй бериб турадиган катта-кичик барча ҳодисалар ҳар бир ташкилот фаолиятига бевосита ёки билвосита таъсир қилиб туради.

Юқоридаги фикрларни тасдиқлаш учун шундай мисол келтириш мумкин. Олдинроқ ўн-йигирма йил олдин колхоз ва совхозларнинг йирик қорамоллар фермаларида тўпланган озуқа, ем-хашакни шу ернинг ходимларининг ўзи ўз молларини боқиш учун ташиб кетардилар. Қонун йўли билан ҳам қўрқитиш йўли билан ҳам буларнинг олдини олиб бўлмасди.

Колхоз ва совхозларда етиштирилаётган озуқанинг бир қисмини одамларнинг шахсий молларига ажратиш йўлга қўйилгандан сўнг аҳвол бир мунча ўзгарди. Бунинг натижасида ижтимоий сектор ҳам, индивидуал сектор ҳам бундан манфаат кўрди, ўғирликлар кескин камайди.

Бозорлар ва дўкон пештоқларида чорвачилик маҳсулотлари кўпая бошлади. Қишлоқ хўжаликларидаги ислоҳотларнинг бошланиши эди бу.

Жамият олдидаги социал масъулиятнинг муҳимлигини исботлаш мақсадида тадқиқотчилар «Леви Страусс» фирмасининг ҳаракатларини мисолга оладилар. Жаҳонда энг йирик кийим-кечак ишлаб чиқарувчи бу фирманинг 140 корхоналарида ва бутун дунёга маҳсулотлар тарқатиш мақсадида 44 мингга яқин одам ишлайди. Фирма ўз даромадининг анчагина қисмини социал соҳага ажратади, ўз операцияларини ўтказаётган жойларга сарфлайди. Фирманинг президенти ва бош бошқарувчиси Роберт Хаас социал масъулиятни чуқур ҳис қиладиган одам. Аслида у фирманинг дастлабки асосчиси Леви Страуснинг невара жияни ҳисобланади. У ўз ишчиларининг, ходимларининг моддий аҳволларини яхшилаш билан бирга, яна дунёнинг турли бурчакларида амалга оширилаётган 100 дан ортиқ лойиҳани кўрсатиб ўтади. Жумладан, Нью-Мексика штатидаги бошқа тилли америкаликларга ёрдам берувчи ташкилот, Аргентинада етим-есирларга ёрдам берувчи ташкилот, Филлипин қишлоқларида аҳолини тоза ичимлик суви билан таъминловчи скважина ва насослар ўрнатиш, тиббий ёрдам кўрсатувчи кўнгилли отрядлар

ташкил этиш, бир қатор шаҳарларда жамоат клиникаларини очиш ва бошқа хайр-эҳсон ишларини кўрсатиб ўтади

Умуман, фирманинг барча тармоқларида ишловчи ишчилар, ходимлар, раҳбарлар ўртасида ўз ишига жиддий муносабатда бўлиш одоб-ахлоқ нормаларига сўзсиз итоат этиш қарор топган.

Бу фирмадаги анъаналар, социал соҳага бунчалик эътибор албатта шу бош раҳбарнинг, яъни, Хааснинг дунёқараши, инсоний фазилатларига бориб тақалади. Хааснинг қатъий эътибори шуки, «ҳар бир компания социал соҳага эътиборсизлик билан қараганининг эртами-кечми жабрини тортади». У яна шуни таъкидлаб ўтадики, фирма бирор бир ер участкасини сотиб олмоқчи бўлса, маҳаллий органнинг фикри ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Фирмада ишловчи норози бўлса ёки тиббий ёрдамга муҳтож бўлишса, бу албатта ўз навбатида меҳнат унумдорлигининг пасайишига олиб келади.

Юқорида айтганимиздек, хайр-эҳсон ишлари, социал соҳага сарфланган пуллар дарров ўз натижасини беравермайди, бу келажак иши, келгусида уларнинг фойдаси албатта бўлади.

Социал масъулиятни тан олмовчилар қуйидаги сабаб – баҳоналарни рўкач қилдилар.

1. Энг кўп фойда олиш қоидасининг бузилиши. Тўғри ташкилот ўз ресурсларининг бир қисмини хайр-эҳсон соҳаларга сарфласа, энг кўп фойда олишга путур етади. Айрим тадқиқотчилар фикрича, корхона социал- соҳаларга берилиб кетмасдан, асосий эътиборини иқтисодий кўрсаткичларга қаратиши керак. Социал соҳаларни таъминлаш билан давлат ташкилотлари, хизматлар, хайр-эҳсон институтлари ва фондлари, маърифат ташкилотлари шуғулланаверсин.

2. Социал харажатлар кўлами. Социал эҳтиёжларни қондириш, ташкилотларга катта харажатлар олиб келади. Булар охир-оқибатда истеъмолчиларга зарба бўлиб урилади. Чунки нарх бундан кўтарилиб кетади. Халқаро миқёсда фаолият кўрсатувчи бошқа фирмалар билан рақобатда енгиб чиқишга харакат қилаётган фирма социал эҳтиёжларга кўпроқ эътибор бериб юборса, банкротликка учраб қолиши, рақобатда ютқазиши мумкин. Реализация ҳам камайиб, ундан яна кўплаб ҳунук оқибатлар келиб чиқиши мумкин.

3. Кенг публика олдида ҳисоб беришнинг етарли бўлмаган даражаси. Кўплаб корхоналарда раҳбарлар кенг публика олдида бевосита ҳисоб бериб турмайдилар. Агар иқтисодий кўрсаткичлар бозор тизими орқали яхши назорат қилинса, социал соҳаларга эътибор ўз-ўзидан пасайиб кетади. Хайр-эҳсон ишлари ҳақида биз баъзан омавий ахборот воситалари

саҳифаларидан билиб қоламиз, хайр-эҳсонни олган одамларнинг гап-сўзлари ҳам бу ҳақда айрим маълумотларни беради.

Шунинг учун ҳам менежмент соҳасидаги мутахассислар фикрича, корхонанинг жамият олдида ҳисоб бериб туриш тартиби йўлга қўйилмас экан, корхоналарни социал соҳага жалб қилиш амри махол бўлиб қолади. Бу соҳага ўз ташаббуси билан бош қўшадиганлар кам бўлади.

4. Социал муаммоларни еча билмаслик масаласи. Шу нарса аниқки, ҳар бир корхона жамоаси иқтисодий, ишлаб чиқариш, бозор ва техника борасида яхши тайёргарликни ўтаган, бу соҳаларда мустақил фаолият кўрсата олади. Аммо улар социал соҳадаги муаммоларни ҳал қилиш борасида етарли билим ва тажрибага эга бўлмайдилар.

Давлат ташкилотларида ва хайр-эҳсон муассасаларида ишловчи махсус мутахассислар бу борада фаоллик кўрсатиб, жамиятни ривожлантириш, унинг социал эҳтиёжларини қондириш борасида чора-тадбирлар кўришлари зарур.

Мана шу юқоридагилардан кўриняптики, социал соҳага эътибор бериш керак, деган муаммонинг тарафдорлари ҳам, мухолифлари ҳам ўз асос, далилларга эгадирлар.

СОЦИАЛ МАСЪУЛИЯТ АМАЛДА

Раҳбар ходимларнинг социал масъулиятни ҳис қилишлари, бу борада амалий ишларни олиб боришлари ҳақидаги илмий тадқиқотлардаги хулосаларга кўра социал соҳага эътибор жаҳон миқёсида ошиб бормоқда.

Саволларга жавоб қайтарган кўплаб раҳбарлар социал соҳага эътибор бериш кераклигини эслатиб туриш жуда фойдали, бу иш келажакда анча оммалашиб кетади, деб ҳисоблашмоқдалар.

Бошқа тадқиқотларда кўрсатиб ўтилганидек, кўплаб фирмаларнинг юқори махаллий жамоалар ривожига ёрдам қўлини чўзишга ўзлари ихтиёр билдирмоқдалар.

Масалан, «ЭПЛ Компьютер» фирмасининг хайр-эҳсон ишини кўрсатадиган далиллари шундаки, фирма ўзининг 9 мингта компьютер системасини ихтиёрий тарзда бошланғич ва ўрта мактабларга совға қилди, яна бошқа кўплаб яхши ишлар қилмоқда.

«Ай Би Эм» фирмаси бир қатор социал дастурларни ишлаб чиқди:

- Умумтаълим даражасини ошириш учун субсидиялар ажратиш дастури.
- Касалхоналар ва маданият муассасалари учун субсидиялар.

- Социал хизматга ўтиш дастури, яъни социал муассасаларга ўтиб ишлашни истаган ходимларга тўла ёки қисман иш ҳақини сақлаб қолиш ёки шу муассасаларда ишловчиларга ёрдам кўрсатиш.

- Ўз ходимлари орасидан ҳам, четдан ҳам ўқитувчиликка мойилроқ одамларни ажратиб, коллеж ва университетларни таъминлаш дастури.

- Ногиронларни ўқитиш дастури. Фирма ўз асбоб-ускуналарини ижарага бериб, ўқитиш учун зарур материалларни тайёрлаб 170 дан ортиқ ташкилотларни таъминлайди. Ногиронлар ўз маълумотларини ошириш учун моддий асосга эга, чунки уларнинг меҳнати катта бойлик келтирмайди.

«Ай Би Эм» фирмаси маҳаллий одамларга хизмат қиладиган фондлар ташкил этган, фирма бевосита ўзаро алоқада бўлиб турадиган маҳаллий жамоаларнинг манфаатдорлигини оширишга қаратилган дастурларни амалга оширмоқда. Фирма ўз фондидан турли-туман социал ҳимоя, тиббий ёрдам, мактаб, маданият муассасалари фаолиятига ёрдам уюштиради.

Аммо шу билан бирга социал соҳага маблағ сарфлаш масаласи кўпинча турли сабаблар билан чеклаб қўйилади. Шахсий манфаатдорлик учун келиб, мутахассислар, менежерлар, оддий ходимлар ҳам иш ҳақларини кўпроқ оширишларини талаб қиладилар, ўз-ўзидан маълумки, иш ҳақларини ошириш учун фойдани кўпайтириш керак, фойдани кўпайтириш учун эса бутун ресурсларни ишлаб чиқаришга жалб этиш керак.

Шунинг учун ҳам социал соҳага маблағ ажратиш масаласи ҳар қаерда ҳар-хил ҳал этилади. Бунда иккита омил муҳим роль ўйнайди. Бири фойда ниҳоятда катта бўлиши керак, қайсики ундан бир қисмини бошқа ишларга ишлатса ҳам корхона зарар кўролмаслиги зарур. Иккинчи, раҳбарнинг ҳам, ходимларнинг ҳам бу масалани нечоғлик тўғри тушунишлари, уни зарур деб ҳисоблашларига боғлик.

Айрим фирма ва компаниялар ўзлари ишлаб чиқарган маҳсулотларнинг у ёки бу талабларига жавоб беролмаслигини инобатга олиб, уларни истеъмолдан қайтариб олади, янги, янада сифатлироқ маҳсулот ишлаб чиқаришга киришади. Бу ҳодиса ҳам социал масъулиятнинг ўзига хос бир кўриниши. Яхши фирма жамият олдида ҳам, одамлар олдида ҳам ўзини бир масъул деб ҳисоблайди, жамият манфаатларига зид иш қилмасликка ҳаракат қилади.

Шундай ҳам бўладики, айрим фирмалар жамият ва одамлар манфаатларига зид ишлар қилишганда, фирибгарлик йўлига ўтишганда улар қонун йўли билан жазоланадилар. Бу ҳам

адолатдан. Шундай қилинмаса бизнесни харом-хариждан тозалаб бўлмайди.

Менежмент асосларида социал масъулият масалалари алоҳида ўрин тутади, бу масалалар фирманинг барча ҳаёт – фаолиятига унинг бугунги ва келажагига тааллуқлидир.

СЎНГГИ МУЛОҲАЗАЛАР

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмалари муаллифларининг қатъий хулосалари шуки, ҳар бир ташкилот ўз даромадларининг бир қисмини ўзи яшаб турган, ўзи доимо мулоқотда бўладиган маҳаллий аҳоли манфаатларига ажратиши керак. Бу ҳам адолатдан, ҳам инсофдандир.

Бу борада профессор Ли Престоннинг фикрлари асос қилиб олинади. Унинг ёзишича, «ташкилот ўз муҳитига зид йўл тутиб, узоқ вақт муваффақиятли яшай олмайди». Унинг таъкидлашича ташкилот муҳитга мослаша билиши ва ён веридаги муаммоларнинг ҳал бўлишига астойдил қатнашиши керак. Муҳит, атрофдаги ҳаёт, одамлар ташкилотга хайри хос бўлсинлар, уни қўллаб-қувватласинлар.

Шунинг учун ҳам менежмент асосларининг муаллифларининг исботлашларича, жамият йўлига қилинган ҳар қандай ҳаракат ўзини оқлаган, фақат буни тўғри тушуна билиш ва уни тўғри амалга ошира билиш керак.

Бу фойдали ишнинг натижаларини икки нарсада яққол кўришимиз мумкин. Бири – истеъмолчиларнинг фирмага нисбатан муносабатлари ижобий томонга қараб ўзгаради, иккинчидан, фирманинг давлат органлари томонидан титкилаш анча камаяди.

Албатта, социал масъулиятни амалга ошириш кўр-кўрона бўлмаслиги, ҳамма нарса чамалаб кўрилган, ҳисобга олинган ҳолда амалга оширилиши керак.

Ташкилот социал масъулият масалаларини муҳокама қилиб, бир томондан ўз имкониятларини чамалаб чиқади, иккинчи томондан нималарга, қандай ёрдам бериш мумкинлигини аниқлаб олади. Энг муҳим нуқталар танланади.

Ҳозирги шароитимиздан, ижтимоий ҳаётдан, воқеалардан келиб чиқадиган бўлсак, Фарғона вилоятидаги кўплаб корхоналарнинг ташаббусларини қўллаб-қувватлаш керак. Нарх-навонинг қимматлашиб кетгани, одамларнинг харид қувватларининг пасайганини ҳисобга олиб, одамларга кам таъминланган ночорларга қишда керакли зарур маҳсулотлардан ғамлаб қўйиш учун пул ёрдамлари, мукофотлар ююштирмоқдалар. Бу ўта савоб ишларни қилаётганлар ҳам қилмаётганлар ҳам бор.

Албатта, бунда юқорида айтганимиздек, фирманинг имкониятлари ҳисобга олинади. Агар фирма йирик бўлиб, катта даромад қилаётган бўлса, унда бу ишлар силлиқ ўтиб кетади.

Аммо бундан кичик, кам қувват ташкилотлар, хайр-эҳсон ишлари билан шуғулланмасликлари зарур. Ҳар бир ташкилот ўз ҳолича бу иш билан шуғулланиши зарур. Хусусан, бу ҳозирги даврнинг муҳим талабидир.

Лекин ташкилот катта-кичиклигидан қатъий назар, биринчи навбатда у оёққа турган, танглик ҳолатларини бартараф этган бўлиши керак. Фойда кўролмайдиган ташкилот қандай қилиб жамоага ёрдам бера олади.

Тажрибали, тадбиркор раҳбар фойда олишни ҳам, ўз ходимлари ҳаётини яхшилашни ҳам эплай олади. Гап яна келиб, оқилона бошқарувга бориб тақалади. Ташкилотнинг ҳар бир ҳаракати ички ва ташқи муҳит таъсирида шаклланар экан, аввало шу муҳитни соғломлаштириш зарур, шу асосда корхонанинг обрў-эътиборини баланд кўтармоқ керак.

Энг йирик фирма «Прокер Энд Гэмл»нинг раҳбари Эдуард Харнеснинг қуйидаги фикрларини келтириб ўтмоқчимиз.

«Компания раҳбари ўзининг бутун талантини ишга солиб, энг юқори фойда олишга интилади. Аммо компанияда фақат фойда кетидан қувиш билан чекланиб қолиб бўлмайди, ҳар бир ҳурмат эътиборга сазовор бўлган ишдан ўзини четга ололмайди. Социал масъулият ҳисси биздан катта ва биз буни қўлимиздан келганча оқлаяпмиз. Бу бизга катта имкониятлар туғдирмоқда».

ҲОЗИРГИ ЗАМОН БОШҚАРУВИНИНГ ОДОБ-АХЛОҚ ТОМОНЛАРИ

Социал масъулият туйғусининг шаклланиши биринчи навбатда раҳбарнинг шахсий сифатларига боғлиқ, чунончи унинг яхшилик ва ёмонлик, имон-эътиқод, одамларга ёрдам бериш каби тушунчалари социал масъулиятни амалга оширишда муҳим роль ўйнайди.

Айрим корхоналар, фирмалар раҳбарлари фойда кетидан қувиб, барча ишларни қонун асосида амалга ошираётганликлари билан фахрланиб юрадилар. Қонунга бўйсуниб яшаш, маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлар борасида қаттиққўл бўлган ҳам яхши. Аммо булардан ташқари яна инсонийлик ҳам бор, одамгарчилик ҳам бор. Ахир сиз одамларни ҳурмат қилсангиз уларнинг оғирини енгил қилсангизгина улар ҳам сизни ҳурмат қилади, гапларингизга қулоқ солади, бир кунингизга яраб қолади.

Ташкилот ходимлари кўпинча бошлиққа қараб йўл тутадилар бошлиқ хайру-эҳсонга камроқ эътибор берса, бу хислат аста-секин уларга ҳам ўтади.

Иккинчи томондан, яхшилик ва ёмонлик ҳақида, фойда-зарар ҳақида, савоб ишлар ҳақида ҳам ҳар кимда ҳар хил тушунчалар қарор топган бўлади. Кимнинг фикрлари ҳақиқатга яқин – буни дарров аниқлаш қийин. Ҳар ким ўзини ҳақ ҳисоблайди, бировни нотўғри фикрлаяпсан деб ишонтириш жуда қийин.

Шунинг учун ҳам биз ҳозир этика ҳақида, этика нормалари, қадриятлар ва уларнинг моҳиятлари ҳақида тўхтаб ўтамиз.

Одамларнинг интилишлари, курашлари, ҳаракатларини, одамлар ўртасидаги, одамлар билан жамият ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг меъёрини тўғри-нотўғрилигини аниқлаб берадиган фанни этика деб атаймиз. Шунинг учун ҳам этикани кўпинча одоб-ахлоқ, хатти-ҳаракат ҳақидаги фан ҳам деймиз. Ишлаб чиқариш этикасини оладиган бўлсак раҳбарлар ва ходимларнинг материаллар етказиб берувчилар билан истеъмолчилар ўртасидаги мақсадлар ва бу мақсадларни амалга ошириш воситалари таҳлил этилади.

Масалан, бирор бир мақсадни амалга ошириш учун ёки бирор-бир имтиёзга эга бўлиш учун қайсидир бир амалдорга пора берадилар. Аммо мақсадни бу йўл билан, бу воситалар билан амалга ошириш одобдан, инсофдан, виждондан эмас. Демак, бу ерда мақсад яхши иш, аммо уни амалга ошириш ёмон, сохта, адолатсиз.

Баъзан бўладики, мақсаднинг ўзи ҳам одобга, виждон ва инсофга келмайди. Масалан, дейлик денгиз (котоклари) сотиб олиш учун контракт ёки лицензиялар тузилаяпти дейлик. Бу денгиз ҳайвонларининг терисидан кийимлар тикилади. Аммо айрим одамлар денгиз ҳайвонларининг қирилиб кетишининг олдини олиш мақсадида бундай контрактларга қаршилик қиладилар. Демак, бу ерда пора-мора деган гап бўлмасада, аммо шу мақсадни амалга оширишнинг ўзи адолатсиздир.

Юқорида келтирилган мисолдаги воқеа ноқонуний эмас, аммо инсоф, виждон нуқтаи назаридан маъқул иш эмас. Демак, ҳамма вақт ҳам фақат қонунларга асосланиб яшаб бўлмайди.

Яна бир бошқа мисол олайлик. Яқин орагача Жанубий Африка республикасида аппартаид сиёсати ҳукмронлик қилгани учун кўп компаниялар бу республика компаниялари билан савдо-сотиқ, қилишдан бош тортардилар. Бунда асосий масала худди шу виждон масаласи эди. Иркчилик авжига чиққан мамлакат билан алоқа қилиш инсофдан эмас, деб ўйлайдиганлар кўп бўлган эди.

Кўриниб турибдики, бизнес фақат фойда эмас, бу инсоний муносабатлар, бу инсоф ва адолат воситасидир.

Бизнинг шароитимизда раҳбарлар, мансабдор шахслар, оддий ходимларнинг ҳатти-ҳаракатларида иқтисод соҳасида ҳам, хизмат кўрсатиш соҳасида бўлса ҳам одоб, инсоф, виждон масалалари кўндаланг бўлган мисоллар кўп учрайди.

Фарғона водийсининг ҳар иккидан бир озиқ-овқат магазинларида, гастрономларида сотувчилар, омборхона мудирлари харидорларни алдаш учун турли найрангларни ишлатадилар. Турли сортдаги унларни қўшиб қўйишми, умуман, соф маънодаги сифатли бирор бир нарсани топиш қийин. Бу нарсалар кўпроқ фойда олиш учун қилинади. Фойда кетидан қувиб, инсофни йўқотиб қўйиш ҳам ноқонуний, ҳам ахлоқ доирасидан ташқаридаги ҳодисадир. Харидорларни алдаш, уларнинг ишончидан чиқиб кетиш ҳеч қачон бирор бир яхшиликка олиб келмайди.

1995 йили энг йирик фирмаларнинг бешдан бири ҳисобланган «Хаттон Энд Ко» номли Америка фирмаси брокерлик ишлари билан шуғулланаркан, икки мингта почта ва пул жўнатиш ҳақидаги қалбаки ҳужжатлар қилгани очилиб қолди. Фирма ўз счётларида мавжуд 400 та банк суммасини доимий равишда ошириб кўрсатиб, бунинг натижасида 10 млрд. сўмни қисқа муддатли фоизсиз ўзлаштириб келгани, 2 млрд доллар миқдорда жарима тўлашни тан олди. Кўрсатилган барча ноқонуний ишлар учун ҳам, ноинсоф, виждонсизлик учун ҳам кечирим сўради. Фирма шу йўл билан ўзоқ давом этадиган суд жараёнидан қутулиб қолди, аммо ўз обрўсини йўқотиб қўйди, мижозларнинг ҳафсаласи пир бўлди. Мижозларни йўқотишдан оғир жазо бўлмаса керак.

Адлия вазирлиги ўзининг қораловчи ҳужжатларида фирмадаги ишларни таҳлил қилар экан, бирор бир конкрет одамнинг фамилиясини кўрсатиб ўтмайди. Ҳолбуки бу қалбакиликда фирманинг 25 та ходими иштирок этган. Давлат бу аниқ қаллобларни жазоламасликка қарор қилди. Бу нарса ҳам чўзилиб кетадиган суд жараёнининг олдини олиш ва умумий статусни сақлаб қолиш ниятида қилинди. Адлия вазирлигининг қайд этиб ўтишича, бунақа қаллобликлар бир қатор бошқа фирмаларда ҳам фош этилган. Бу ишнинг қисқа ҳал қилинганига яна бир сабаб, фирманинг ўз хатоларини тезда тўла тан олиб, уни тузатишга жадал киришганидир.

«Хаттон Энд Ко» фирмасининг кирдикорлари шуни кўрсатадики, ноқонуний ишлар ҳам, ноинсофлик билан қилинган қаллобликлар ҳам эртами-кечми фош бўлади. Шунинг учун фирма ва компания раҳбарлари ўз фаолиятларида социал масъулият ҳисси билан

яшашлари керак, белгиланган стандартларга амал қилишлари зарур. Виждонсизлик билан қонунсизлик ораси бир қадам, биридан иккинчисининг келиб чиқиши қийин эмас.

Фирмалар, компаниялар фаолиятида шундай ҳодисалар бўладики, уларни ноқонуний деб бўлмайди, ҳатто баъзан уларни виждонсизлик ҳам деб бўлмайди. Ҳамма гап бу ҳодисаларнинг қаерда қай тарзда рўй берганига боғлиқ. Масалан, «Жонсон ва Жонсон» деган энг йирик фирма дори-дармон ишлаб чиқарар экан, АҚШдаги энг машҳур компанияларнинг саккизинчиси ҳисобланади. Компания «Тиленол» дорисини сотишни бекор қилди. Бу ишни ўз ихтиёри билан ҳал қилди. Чунки бу дорида цианид – заҳарли модданинг излари кўриниб қолди.

Мутахассислар фикрича бу дорининг сотувдан олиб қўйилгани фирмага 50 млн доллар зарар келтирди. Фирма раҳбари Жеймс Берх воқеа содир бўлиши билан бу дорининг барчасини сотувдан олиб ташлашга буйруқ берди. «Фирма биринчи навбатда одамларни ҳимоя қилиш» керак деб ҳисоблайди, бундан бошқасига биз қодир эмасмиз» дейди у. Бу ўз вақтида қилинган ишни ҳам айримлар етарли эмас деб ҳисоблашди.

Демак, бирор бир ҳодисага баҳо берганда, шу воқеанинг қачон, қаерда рўй бергани ва қандай оқибатларга олиб келганини инобатга олиш зарур. Аммо ҳамма фирмалар ҳам шундай йўл тутмайди. Бунга бир мисол келтирайлик.

«Форд Мотор» фирмасида «Пинто» автомобили билан нохуш воқеа рўй берди. 1973 йили чиқарилган бу моделдаги автомобилда рулдаги учта аёл ёниб ҳалок бўлди. Машиналарга орқа томондан урилганда, бу зарбдан машиналар ёниб кетаверган. Бу воқеа бўйича суд иш бошлаган. Бу моделдаги автомобиллар ишлаб чиқариш тўхтатиб қўйилган. Аммо компания раҳбарияти ўз хатоларини тан олмади, моделни ишлаб чиқаришни тўхтатишни нотўғри деб ҳисоблади, уларнинг фикрича, автомобилда техника томонлар ҳаммаси жойида, унинг хавфсизигини оширишга қаратилган қўшимча чора-тадбирлар кўришга ҳожат йўқ.

Аммо суд қарорида қуйидагилар кўрсатиб ўтилди:

1. Фирма раҳбарлари йўлларда синаб кўрилгандаги ҳисоботлар орқали иссиқлик системасидаги хавфни сезиб олишлари керак эди.

2. «Пинто» модели соатига 50 км дан юрганда орқадан урилиш зарбига чидолмай бензобакнинг ёрилиб кетиши мумкинлигини билиш мумкин эди.

3. Лойиҳанинг бош муҳандисининг бу ҳақдаги раҳбарларга маълум қилган оғзаки ва ёзма ахборотлари инобатга олинмади.

Аксинча, улар бош мухандисни стандартларга риоя қилмасликда айблаб, мансабини пасайтиришган эди.

У «Пинто» моделини ишлаб чиқаришни тўхтатмаслик, унинг моделини ҳам ўзгартирмаслик, фақат бензобакдаги хавфни йўқотишни маслаҳат беради.

Ойналар ва бошқа қурилиш материалларини ишлаб чиқарувчи «Менвалл» компанияси ҳаракатларини ҳам мисол олайлик. Бунда ҳам этика масалалари яхши йўлга қўйилмаган. Компанияда ўн йиллар давомида аспект чангларини юбораверии ишчиларнинг соғлигини емираётгани ва ҳатто ўлимга олиб келаётгани ҳақидаги огоҳлантиришларга мутлақо эътиборсиз қараб келинди. Нью-Жёрси штати суди текшириш охиридаги хулосасида «Менвилл» компанияси одамларнинг соғлигига зарар келтираётган ҳодисаларнинг олдини олмаган ва бунга бефарқ қараган» деб кўрсатади: Компания ўз акцияларининг 80 фоизини мана шу чанглар туфайли заҳарланган одамларга ёрдам берадиган фоизга ўтказишга қарор қилди. Бунинг натижасида компания ўз ўрни кўлами жиҳатидан 286 ўринга тушиб қолди.

Тадқиқотчилар бу воқеаларни таҳлил қилиб, шундай ёзишади: «Компания касбкор қоидаларига бефарқ қараб, ўзини халокатга олиб борди. Бу воқеа раҳбарлар фаолиятидаги меъёр масаласини нимага, қачон, қандай эътибор беришнинг нечоғли муҳимлигини кўрсатади. Раҳбарлар мана шу меъёрга, яъни компания манфаатини ҳимоя қилиш билан бирга, компания ҳақида бўлаётган гап сўзларга баббаравар эътибор беришлари зарурлигини исботлайди.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, бизнесдаги одоб-ахлоқ нормалари зиддиятларда, масалан, ташкилотнинг иқтисодий кўрсаткичлари, даромаддаги ўзгаришлар, харажатлар ва фойда билан иккинчи томондан корхона ичидаги ва ташқарисидаги одамларга бўлган муносабатни ифодаловчи социал масъулият ўртасидаги зиддиятларда ифодаланиши мумкин.

Бунака одобсизликлар нафақат юқори раҳбарият ҳаракатида, балки оддий ходимлар фаолиятида ҳам рўй бериб туриши мумкин.

Айрим мисолларга мурожаат қилайлик.

Сотиб олиш бўйича агентга материаллар етказиб берувчилардан бири бирданига кутилмаганда бир ящик вино совға қилади. Демак, у сиздан ниманидир ундирмоқчи. Унинг совғасини оласизми, йўқми?

Корхонадаги айрим ходимлар ўз вазифаларини бошқаларга топшириб, ишдан олдинроқ жилиб қоладилар ва ўз шахсий ишлари билан банд бўладилар. Сиз ҳам шундай қилишингиз керакми — йўқми? Ташкилотга, корхонага тегишли бўлган бирор нарсани,

буюмни уйингизга олиб кетинг, шахсий эҳтиёжингизга ишлашингиз учун имконият бор. Шу имкониятдан фойдаланасизси? Йўқми?

Мана шу воқеалар кўп бўлиб туради. Аксарият ҳолатда одамлар бундай пайтда виждон амрига қулоқ солмай қўядилар.

Бунақа ҳодисалар кўпинча ноконуний бўлса ҳам, аммо виждонсизлик экани аниқ. Демак, нафақат қонунга, балки виждонга ҳам бўйсуниб яшаш керак.

Виждонсизлик ноқонуний тарзда ҳам рўй беради. Масалан, давлат назорат органларига юбориладиган ҳужжатларни сохта тайёрлаш – давлат мулкини ўмариш, бировни адолатсиз равишда юқорига кўтариб, бошқа бировни адолатсиз равишда хўрлаш, ишчилар орасида маиший бузуқлик ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин. (Атроф-муҳитни ифлослантириш, меҳнат хавфсизлиги ва маҳсулот сифатини бузиш ҳоллари ҳам шуларга киради).

Айрим тадқиқотчилар тест саволлари тайёрлаб унга рахбарлар ходимлардан жавоб олиб охирги баллини чиқариб, ҳар бир одамнинг виждон амрига, қонунларга нечоғлик буйсуниб яшаётгани аниқлаш керак, деб ҳисоблашади.

Мана шу тарика ташкилотдаги ҳар бир ходим ҳақида маълум хулосаларга келиш мумкин. Жумладан, қуйидагига ўхшаб саволлар бериш мумкин.

- Сизни юқорига кўтаришмоқчи бўлишса қандай тайёргарлик кўрасиз?
- Сиз юксак одоб – ахлоққа эгасиз.
- Сизда одоб-ахлоқ нормалари ўртача.
- Сизнинг виждон билан яшашингизни қаноатланарли деб ҳисобланса бўлади.
- Ахлоқий юксалишни истайсизми?
- Виждонсизлик ботқоғига ботиб кетаяпсиз.
- Сизга дахлдор бўлган нарсаларга эҳтиёткорона муносабатда бўлинг.
- Бизнес соҳасида рўй бераётган ҳодисаларни «тўғри – нотўғрига» ажратиш осон кечмайди.

Бизнесменларнинг жуда кўп ҳатти-ҳаракатларида тўғри томон билан нотўғри томон қоришиб кетган бўлади. Иш жараёнининг табиати шунақа.

ТАШКИЛОТДАГИ ЭТИКА НОРМАЛАРИ ҲАҚИДАГИ ТАДҚИҚОТЛАР НАТИЖАЛАРИ

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, тахминан 70-йилларнинг ўрталаридан бошлаб энг йирик компанияларнинг учдан иккисида у ёки бу тарзда ноконуний ишлар рўй бериб турди. Кенг публикадан

олинган саволларга жавобларга қарасак этика нормаларига риоя этиш борган сайин пасайиб кетган.

Масалан, АҚШда қўйилган битта саволга олинган жавобга кўра, сўралганларнинг 65 фоизи кейинги ўн йиллар ичида виждонга амал қилиш анча пасайиб кетди, фақатгина 7 фоиз одамлар бу масалада кўтарилиш бор дейишди, холос.

Ҳозирги пайтда виждонсизлик аломатларининг кўринишлари нималардан иборат, деган саволга, бир ташкилот раҳбарлари «пора, ҳужжатларини сохталаштириш, нотўғри молиявий ҳисоботлар, нархини сунъий кўтариш, яширин фитна» деб жавоб қайтарган.

Кейинги ўн беш йиллик даврни қамраб олган бир тадқиқот таҳлили шуни аниқ кўрсатадики, корхона раҳбарлари олдингига нисбатан кейинги пайтда кўпроқ инсоф, виждон доирасидан чиқиб кетганлар.

Бу нохуш ҳолларнинг авж олиш сабабларига қуйидагилар киритилади:

1. Кескин рақобат курашида виждон, инсоф масалалари орқага суриб қўйилмоқда.

2. Юқори фойдага эришиш мақсаднинг кучлилиги.

3. Одоб-ахлоқ нормаларига амал қилиб яшаётган ходимларга раҳбарнинг эътиборсизлиги, уларни муносиб тақдирламаслик.

4. Умуман жамият миқёсида инсоф билан яшашнинг пасайиб кетганлиги.

5. Ходимларда шахсий ва ижтимоий эҳтиёжларнинг муштараклиги, бирлиги, уйғунлигига ташкилот раҳбарларининг етарлии эътибор бермасликлари.

Йигирма йиллар олдин ўтказилган тадқиқотлар натижаларига кўра ходимлар фаолиятида рўй берган салбий ҳодисалар асосан раҳбарлар фаолиятида рўй берган салбий ҳодисаларнинг таъсирида пайдо бўлган. Хўжайинга қараб иш тутиш руҳий бир ҳолат бўлиб, кўпинча ходимнинг хоҳишидан ташқарида рўй берган. Демак, раҳбарнинг ҳатти-ҳаракатлари, унинг инсоф, виждон қоидаларига амал қилиб яшаши ёки буларга риоя этмаслиги нафақат шу раҳбар учун, балки бутун ташкилот учун, ҳар бир ишчи, ходим учун ўта муҳим оқибатларни келтириб чиқаради. Раҳбар этикаси энг муҳим кўрсаткичдир.

Раҳбар ўз фаолиятида виждонсизликка йўл қўйиб юқорида айтганимиздек, бутун ташкилотда ҳам, ҳар бир ходимга ҳам салбий таъсир қилади: Энг муҳими бу ножўя ишлари билан у ўз муваффақиятларининг йўлини тўсади. Шунинг учун ҳам шу нарса ҳақиқатки, раҳбарни ҳар томонлама синаб кўриш керак.

Маънавият бу борада бош ўлчов тошидир. Ички маънавий олами паст одамлардан раҳбар чиқмайди.

Тадқиқотчилардан бири Союзен Доннедл бу борадаги бешта сабабни кўрсатиб ўтади» – 2500 раҳбарнинг иш тажрибаларини ўрганиб, шундай бир ғалати хулоса чиқаради: кўр раҳбарлар мансаб пиллапояларидан тиришиб юкори кўтариладилар, натижа – яна қайтиб ерга думалаб тушиш. Бу омиллар қуйидагилар:

БИРИНЧИ. Раҳбарни юкори кўтарилишга юкори маош олиш истаги ҳаракатга келтиради. Улар учун шахсий манфаат биринчи ўринга чиқади. Ташкилотдаги ишлар хусусида у чинакам ғамхўрлик қилиб ўтирмайди, катта мансаб, обрў ва маош бўлса бас. Табиийки бундай раҳбарнинг тепадан пастга думалаб қайтиб тушиши аниқ.

ИККИНЧИ. Мансабдорлик туйғусининг устунлиги: Кабинетнинг, унинг ичидаги стол, стуллар, диван, кресло, телевизор, магнитофон, телефонлар, гиламлар. Кабинетнинг эшигида зархал сўзлар билан исми, фамилияси, мансаби ёзиб қўйилган. Мансаборлик, димоғдорлик ҳам бир «касаллик» бўлиб, у инсонийликка зиддир.

УЧИНЧИСИ. Аввало ўзи-ўзини кўз-кўз қилиш, ўз манфаати учун жон куйдириш. Бундай раҳбар ўз корхонасидаги одамлар ҳаёти, эҳтиёжлари билан қизиқмайди, уларнинг оғирини енгил қилишга ҳаракат қилмайди. У қилиб, бу қилиб бойлик тўплаб олса, машинада талтайиб, давру-даврон суриб юрса.

Бунака раҳбарлардан бири ҳақида бир ходим шундай дейди: «Биз ундан битта илтимос қилдик: коридорда битта телефон қўйинг. Кўп ходимлар уйларида ёш болаларини қолдириб келишган, телефон қилиб холидан хабар олиб туришсин. Бу гал раҳбарга шунчалик оғир ботдики, гўё биз унинг кабинетини сўрагандек бўлдик.

ТЎРТИНЧИ: Ўзини ўзи ёлғизлатиб қўйиш. Ўз маоши, кабинети, маишати ҳақида қайғуриб, бошқалар билан ходимлар билан иши бўлмай юрган раҳбарлар ўзини-ўзи ёлғизлатиб қўяди, коллектив ишончидан чиқиб кетади, хурмат-эътиборидан тушиб кетади, охир-оқибат палахмон тошидек ўзи ҳам учиб кетади.

БЕШИНЧИ. Ўз фикр-мулоҳазаларини рўй-рост айтмаслик. Димоғдор раҳбар ичидаги гапини айтавермайди. Атрофдагиларни ўзидан паст тутгани учун улар билан очиқ мулоқот қилмайди. «Билганларингча қилаверинглар» дейишдан нарига ўтмайди. Бундай раҳбар ҳеч қачон саммимий бўлолмайди, раҳбар курсисида ҳам узоқ ўтиролмайди.

Юқоридаги бешта сабаб албатта тўғри белгиланган. Яна бошқа сабабларни топса ҳам бўлади. Аммо раҳбарнинг юз тубан кетишига асосан ўша юқоридаги ҳолатлар сабабчи бўлади.

ОДОБ-АХЛОҚ НОРМАЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ОМИЛЛАРИ

Ҳозирги замоннинг йирик компанияларида раҳбарнинг ҳатти-ҳаракатлари тўғрисида кейинги йилларда ўтказилган тадқиқотлар натижалари маълум. Шунинг учун ҳам айрим раҳбарлар бу хулосаларга асосланиб, ўз фаолиятида ҳам, ходимлар фаолиятида ҳам инсонийлик меъёрларини белгилашга ҳаракат қилмоқдалар.

Бу чора-тадбирлар орасида одоб-ахлоқ нормаларини ишлаб чиқиш, этика қўмиталарини ташкил этиш, социал тафтишлар ўтказиш, одоб ахлоққа ўргатиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин.

Одоб-ахлоқ нормалари ходимлар учун ҳам, раҳбар учун ҳам энг зарур ҳатти-ҳаракатлар танлаб олинган. Корхонада ишлаб чиқариш жараёнида уларга риоя этилса, бундан меҳнат унумдорлиги ортади, агар улар раҳбар ва ҳар бир ходимнинг кундалик яшаш нормасига айланса, унда коллективда соғлом муҳит юзага келади, одамлар ўртасида дўстона самимий муносабатлар қарор топади.

«Ай-Би Эм» фирмасининг раҳбарияти (дунёда компьютер ва бошқа асбоблар етказиб берадиган энг йирик компания) этика нормалари китобини моҳиятини шундай характерлайди.

Бу китобда жуда кўп кўрсатмалар бор. Энг муҳим кўрсатма шундан иборатки, «Ай Би Эм» фирмаси ҳар бир ўз ходимидан, ҳар бир конкрет ҳолатда ташкилот манфаатига мос келадиган ва энг юқори стандартларга мос келадиган ҳаракатлар қилишни кутади».

Мутахассислар фикрича, бунақа тартиб қоидаларга амал қилиб яшаш ва ишлашни кўп компанияларда учратиш қийин. «Ай Би Эм» компанияси ўз ахлоқ нормаларини фақат ишлаб чиқиш ва уларни эълон қилиш билан чекланмасдан, шу билан бирга уларни амалга ошириш учун барча чора-тадбирларни кўрмоқда.

Нималар қораланади, маън этилади?

Жумладан, пора, таъмагирлик, совғалар, ноқонуний йўллар билан пул ундириш, шахсий манфаатлар туфайли келиб чиққан низолар, фирибгарлик, компания сирларини ошкор этиш, миш-мишлар тарқатиш, юқори ташкилотларга ноқонуний пул тўлаш, фирманинг обрўсини кўтариш учун ноқонуний йўллар тутиш ва бошқалар.

Ташкилотда одоб-ахлоқ нормативлари ходимларга одатда печатланган ҳолда тарқатилади. Айрим ташкилотларда этика нормативлари бўйича ишчи гуруҳлари ташкил этилади. Бу ишчи гуруҳлари фақат этика нормативларини тузиб чиқади, шу билан бирга бу нормативларни амалга ошириш чораларини ҳам кўради.

Йирик кўп миллатли компанияларда бизнесга доир этика нормативлари тузиб чиқилганда кўпинча бошқа мамлакатларда пора олиш ёки пора бериш, совға олиш ёки совға бериш масалаларида турли нормативлар ўрнатиш қийин бўлиб қолади. Чунки турли мамлакатларда турли хил қадриятлар қарор топган, инсоф ва диёнатни ҳам ҳар хил тушунишлар учрайди.

Тадқиқотчилар мана шу ўзига хосликка эътиборни қаратдилар, қадриятлар йўналиши жуда тескари келиб қолганда чет эл бозорларидан воз кечиш ҳам мумкин.

ЭТИКА ҚЎМИТАЛАРИ

Ўз жамоа аъзолари орасида одоб-ахлоқ нормаларини қарор топтириш, бу борада назорат ишларини олиб бориш учун айрим ташкилотларда этика қўмиталари ташкил этилади. Бу қўмиталар доимий ҳаракатдаги уюшмалар бўлиб, унинг аъзолари орасида юқори раҳбариятнинг барча бошлиқлари бўлади.

Аммо айрим ташкилотларда бунақа қўмиталар тузиб ўтирмасдан, одоб-ахлоқ нормаларини ҳам тузмасдан, одоб-ахлоқ нормаларини кузатиб борувчи ягона мутахассис ваколати жорий этилади. Бу мутахассисга одоб нормалари бўйича фикрларни жамлаш ва шулар асосида асосий нормативларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш топширилади. Собиқ Иттифоқ даврида барча республикаларда юқоридаги вазифани касаба уюшмалари ва айрим бошқа уюшмалар бажарар эди.

Лекин бу йўл билан раҳбарларни инсоф ва диёнатга чақириш, уларда одоб-ахлоқ нормаларини қарор топтириш қийин эди.

СОЦИАЛ ТАФТИШЛАР

Ташкилотдаги социал муҳит, раҳбарлар билан ходимлар, ходимларнинг ўзаро муносабатлари, одоб-ахлоқ нормаларига риоя этиш каби масалалар бўйича қилинган ҳисоботлар аналитик таҳлил этилади. Буни социал тафтишлар деб атаймиз.

Тадқиқотчилар ва раҳбарлар ташкилотда социал масъулиятнинг нечоғлик амалга ошаётганини кўрсатиб қўйиш учун бунақа социал тафтишларни зарур деб ҳисоблайдилар.

Аммо шуни унутмаслик керакки, жамиятнинг социал эҳтиёжларини қондириш даражасини янада юқори кўтариш, шунингдек, социал тафтишларни уюштириш борасида маълум муаммолар ҳам чиқиб туради. Бу муаммолар социал дастурларни амалга оширишдаги фойда ва зарар билан (ҳаракатлар билан) боғлиқ бўлади.

Профессор Ли Престоон социал тафтишларни шундай характерлайди. «Бу усул шовқин-сурон билан кутиб олинди, тобора ривожланиб борди, энг юқори нуқтасига чиқди, кейинчалик эътибордан қола бошлади, эндиликда бир дахмаза сифатида сақланиб турибди. Унинг тарафдорлари ошириб гапирган гаплари ўзини унчалик оқламади».

Бу гаплар шундан далолат беради-ки, ҳамма компаниялар ҳам бу нарсага қизиқиб қарайвермайдилар, бу ўз социал дастурларининг бажарилиши ҳақидаги ҳисоботларни ҳам эълон қилавермайдилар.

Тадқиқотчилар шуларни ҳисобга олиб қуйидаги ҳолатни таъкидлаб ўтадилар. Компаниялардаги ҳисобот сайловлари натижаларидаги сохталиклар ҳақида барча матбуот органларида баралла ёзишмоқда. Бу ҳолат социал тафтишларнинг кераклигини кўрсатиб бермоқда. Бундан ташқари «Форгун» журналининг йиллик обзорларида энг яхши ва энг ёмон компаниялар санаб ўтилади, социал дастурларнинг бажарилиши якунларига баҳо берилади.

ОДОБ-АХЛОҚ НОРМАЛАРИГА ЎРГАТИШ

Айрим ташкилотларда социал дастурларни бажариш борасида оғизга тушиш учун раҳбарларни ҳам, ходимларни ҳам одоб-ахлоқ нормаларига ўргатилади.

Бу дарслар бизнесдаги этика нормаларидан бошланади, сўнг амалий ҳаётда келиб чиқиши мумкин бўлган одоб муаммоларини ечиш йўллари ўргатилади.

Университет даражасида бизнесни ўқитиш кўрсига этиканинг предмет сифатида киритилиши ҳам раҳбарлар ва ходимларни одоб-ахлоқ нормаларига ўқитиш борасидаги ўзига хос бир усулдир. Тингловчилар бу масалаларни янада чуқурроқ эгаллаш имкониятига эга бўладилар. Бу ишлар албатта ўзининг ижобий натижаларини беради.

АҚШда мавжуд бўлган бизнес этикаси Маркази ўз ҳисоботларида қуйидагиларни таъкидлаб ўтади: «Корпорация аввалгига нисбатан этика масалалари билан эндиликда кўпроқ шуғулланиб бошлади. Этика қоидаларини амалга қўллаш борасида конкрет чора-тадбирлар белгиланади.

Бу замон талаби, уни четлаб ўтиб бўлмайди, ҳаммаси бир-бири билан чамбарчас боғлиқ.

Кўплаб газеталар саҳифаларида ҳар куни беҳисоб мақолалар босилиб, уларда у ёки бу раҳбарнинг, у ёки бу фирма)нинг инсоф, виждон нормаларини бузганлиги, гайри қонуний ишлар билан

шуғулланғани фош этилади. Ходимлар билан боғлиқ салбий ҳодисалар истаганча топилади.

Юқорида эслатиб ўтганимиздек, этика қоидаларини ўргатиш, ўқитиш ва кенг ташвиқот қилишнинг турли усул ва воситаларидан фойдаланилар экан, юқори босқичда турувчи раҳбарлар бошқаларга намуна бўлишлари кераклигини ўқтирилади. Ташкилот ўзининг доимий этика стандартларига эга бўлиши керак. Бунинг учун барча имкониятлар воситаларни ишга солиш керак.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Ташкилотнинг социал масъулият масалаларини ҳал қилиш борасида бир-бирига ўхшамаган икки хил нуқтаи назар мавжуд. Биринчи нуқтаи назарга кўра, ташкилот қонунлар ва бошқа қоидаларни бузмаган ҳолда энг кўп фойда олишга ҳаракат қилса, бу шу ташкилотнинг социал масъулиятни ҳал қилиши ҳамдир. Иккинчи нуқтаи назарча, раҳбарият иқтисодий кўрсаткичларни эътиборда тутгани ҳолда ходимларнинг социал манфаатларининг қондирилишича, компанияни ўраб олган муҳит, одамлар манфаатлари билан ҳисоблашиб яшаш асосий вазифалардан ҳисобланади.

2. Ҳуқуқий масъулият социал масъулиятдан шу билан фарқ қиладики – бунда ташкилотнинг бир қатор қонунлар ва давлат назорат органлари қоидаларига амал қилиши кўзда тутилади. Ҳуқуқий масъулиятни бажариш мажбурий бўлса, социал масъулиятни бажариш бир қадар ихтиёрийдир.

3. Тадқиқотчилар социал масъулиятни ҳимоя қилиш учун ҳам, инкор қилиш учун ҳам бир мунча далиллар келтириб ўтадилар.

4. Айрим ташкилотлар социал масъулият бўйинча махсус дастурлар ишлаб чиқиб, муваффақиятли амалга оширмоқдалар.

5. Касб-кор этикаси ҳақида тўхтасак, ходим фаолиятида нима мумкину, нима мумкин эмаслигини аниқлаб олиш керак.

6. Жамоатчилик фикрига асосланадиган бўлсак, иқтисодий ривожланган йирик мамлакатларда пасайиб кетгани кўзга ташланади.

7. Ташкилот ўз ходимларининг одоб-ахлоқини кўтариш учун жуда кўплаб чора-тадбирлар белгилашмоқда.

Энг юқорида турувчи раҳбарлар бошқаларга намуна бўлишлари керак.

«МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ» КУРСИ МАТЕРИАЛЛАРИНИ ЎРГАНИШ БЎЙИНЧА МАЪРУЗА КОНСПЕКТИ

ИККИНЧИ ҚИСМ
БОҒЛОВЧИ ЖАРАЁНЛАР
VI МАШҒУЛОТ. КОММУНИКАЦИЯ

Олдинги машғулотларимизда шу нарса аниқ бўлдики, биз ташкилотнинг элементларини билиб олдик, бошқарув жараёни билан танишдик. Бу нарсалар менежерларга катта ёрдам беради.

Бизнесга ички ва ташқи мухитнинг мураккаб ўзига хос таъсири шароитида раҳбарият бажарадиган ишлар, яъни мақсадларни тўғри белгилаш ва уларнинг амалга ошишини таъминлаш масалаларини таҳлил қилиб чиқдик.

Биз биламизки, бошқарув жараёнида коммуникациялар ва қарорлар қабул қилиш алоқа боғловчи жараёнлар ҳисобланади, хусусан, режалаштириш, ташкиллаш, асослаш ва назоратни бир-бири билан боғлайди.

Бошқарув жараёнида менежер қарорларни режалаштириш ва уларнинг бажарилиши учун замин тайёрлаш, уларни назорат қилиб боришни йўлга қўйиши керак.

Бу воқеалар ахборотлардан ажралган ҳолда рўй бермайди. Бу ҳақда ҳам биз тўхтаймиз. Чунки қарорлар қабул қилиш билан коммуникация яқин боғланган.

Коммуникация – бу ўзаро алоқа алмашув раҳбар самарали қарорлар қабул қилиш учун керакли ахборотга эга бўлади. Қабул қилинган қарорларни ҳам раҳбар ходимларга ахборотлар орқали етказади.

Коммуникация яхши йўлга қўйилмаган жойда самарали қарорлар қабул қилиб бўлмайди. Ходимлар, раҳбар улардан нимани кутаётгани ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлмайдилар, натижада одамлар ўртасидаги муносабатларга зарар етади.

Маълумки, ҳозирги замонда ахборотлар кўлами жуда ошиб кетган, ахборотларсиз бирор бир соҳани тасаввур қилиб бўлмайди. Ахборотлар турли-туман каналлар орқали келади. Бу жараён анчагина ўзига хос мураккаб жараёндир.

Ҳар бир фирма ва корхонада бутун ишлаб чиқариш жараёни раҳбарнинг ташкилот ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлишдан бошлаб мақсадларни режалаштириш ва улар ҳақида қарорлар қабул қилиш, бу қарорлар моҳиятини ходимларга тушунтириб бериш, сўнгра уларда шу қарорларни бажариш мақсадга эришиш

йўлида хоҳиш-ирода уйғотиш ва ниҳоят юксак кўрсаткичларни қўлга киритиши, хуллас буларнинг барчаси ахборотлар алмашув натижасида амалга оширилади.

Коммуникация бири-бири билан узвий боғланган қадамлардан иборат, десак ҳам бўлади. Ҳар бир қадам ўз хусусиятига эга, бу мураккаб жараёнида турли воқеалар рўй бериши мумкин. Аммо энг муҳими ахборотларнинг ҳаққонийлигига эришишдир.

Шунинг учун ҳам дастлаб қуйидаги тушунчаларни қараб чиқишимиз керак.

- Вертикал коммуникация.
- Пастга қараб борувчи коммуникация.
- Юқорига қараб борувчи коммуникация.
- Горизонтал коммуникация.
- Миш-мишлар.
- Ахборотлар алмашув жараёни.
- Ахборотлар узатиш каналлари.
- Тескари алоқа.
- Хатоликлар.
- Семантика.
- Новербал коммуникация.
- Фильтр.

САМАРАЛИ БОШҚАРИШ ВА КОММУНИКАЦИЯ

Бошқарув борасида қилинган изланишларда таъкидлаб ўтилишича менежер фаолиятининг 50 дан 90 гача бўлган вақт фоизи худди мана шу коммуникацияга сарфланади. Бу шуни кўрсатадики, ахборотлар ва уларнинг ҳаққонийлиги меҳнат унумдорлигини оширишнинг энг муҳим манбаидир.

Бу жараённи уч қисмга ажратиш мумкин. Одамлар ўртасидаги ўзаро алоқа, ахборотлар алмашув ва қарорлар қабул қилиш.

Бошқарувнинг барча тўрт босқичи – режалаштириш, ташкиллаш, хоҳиш-иродани ишга солиш ва назорат олиб бориш коммуникациясиз амалга ошмайди.

Коммуникация ўз моҳияти ва йўналиши ҳамда амалга ошиши жараёнига қараб, ўзаро алоқа воситасидир.

Аввало мақсадларни тўғри белгилаш – муҳимлиги ва амалга ошиши реаллиги худди мана шу ахборотларнинг етарлилиги ва ишончлиги билан характерланади. Ахборотларни етказиб бериш каналлари ҳам ихчам ва соз бўлиши керак.

Социологик тадқиқотлар шуни кўрсатадики, раҳбарларнинг Англияда 63 фоизи, Америкада 73 фоизи, Японияда 85 фоизининг

фикрича улар ўз мақсадларига эришиш учун асосан мана шу коммуникация қийинчиликларига дуч келадилар.

Бошқа бир олинган жавобларга кўра 2000 турли № .тумон компанияларининг 250 минг ходими ахборотларни энг мураккаб масала деб аташади.

Демак, менежерларнинг асосий вазифаси ахборотларнинг ҳаққонийлигини обдон текшириш, коммуникация жараёнларини яхши тасаввур қилиш, оғзаки ва ёзма маълумотларнинг моҳиятини тезда аниқлаш, ахборотларнинг етиб келишига муҳитнинг таъсирини ҳисобга ола билишдан иборат.

Бир қарашда ахборотлар одамларнинг ёзма ва оғзаки равишда билдирган фикрлари, мажлислар, йиғилишлар,ўзаро суҳбатларда билдирилган маълумотлар, турли хил ҳисоботлардан тўпланади. Кўриниб турибдики, бу турли-туманликни умумлаштириш – саралаш, танлаш бир гоя атрофига бирлаштириш зарур. Бу жуда мураккаб ва қийин иш. Бу жараённинг ички қонунларини билиш керак ва улардан мақсадга хизмат қиладиганларини бехато танлаш керак.

Шу нарса ҳақиқатки – коммуникациялардан самарали фойдаланувчи менежер ишлаб чиқаришни самарали йўлга сола олади.

Тажрибали раҳбарлар коммуникация жараёнининг моҳиятини яхши тушунадилар, оғзаки ва ёзма муомалани юксак эплашади ва муҳитнинг ахборот алмашувига таъсирини эсдан чиқаришмайди.

ТАШКИЛОТ ВА МУҲИТ ЎРТАСИДАГИ КОММУНИКАЦИЯ

Ташкилотга таъсир қилувчи муҳит омилларидан бошлаб, унинг коммуникацион жараёнларига маълум томон ривожланиб боради, бошқачароқ айтганда, коммуникациялар ҳам ташқи муҳит таъсирида бўлади. Ташкилотда бўлаётган барча гап-сўзлар, ёзишмалар, ўқиб чиқилган нарсалар бевосита ташқи муҳитнинг таъсирида бўлади.

Масалан, «Жонсон ва Жонсон» фирмасида «Тиленола» капсулаларининг айримларида заҳар борлиги аниқлангандан сўнг (биз юқорида бу ҳақда тўхтаганмиз) фирма раҳбарияти оммавий ахборот воситалари билан, истеъмолчилар билан коммуникация алоқаларини яхшилашга мажбур бўлди. Озиқ-овқат маҳсулотлари ва медикаментларнинг сифатини текширадиган бошқарма ҳам изчил изга тушди. Фирма ичида эса турли мамлакатларда заводлар ва лабораторияларга раҳбарлик қилган ўрта бўғин раҳбарлари билан ахборот алоқалари кучайтирилди. Бу

раҳбарлар ўз навбатида ўзларига бўйсунувчи пастки бўғин раҳбарлари билан, назоратчилар билан алоқани мустаҳкамладилар. Шу тариқа бўлган воқеа ҳақида бутун фирмага эълон қилинди.

Коммуникациянинг турли воситаларини, жумладан, кенгашлар, турли ёзишмалар, телефон орқали гаплашувлар, ҳисоботлар видеолекталар, юзма-юз суҳбатларни қўшиб олиб бориш натижасида фирманинг ички ҳаётини яхшироқ билиш имконияти яратилди. Натижада пайдо бўлган нохушлик бартараф этилди.

Ташқи олам билан ўзаро муносабатларда ташкилот учун коммуникация турлари анчагина мавжуд, масалан, харид қуввати бўлган истеъмолчилар рекламалар билан ва яна товарни бозорда намойиш этадиган бошқа воситалар билан жалб этилади.

Жамоатчилик билан ўзаро муносабатда ташкилотнинг маълум ўзига хос қиёфасини яратиш керак, маҳаллий шароитда ҳам, кенг жамоатчилик орасида ҳам халқаро миқёсда ҳам фирма ўз обрў-эътиборини топиши зарур.

Давлат тартиб-идора органларига бўйсуниш орқали ташкилотда ёзма ҳисоботлар анча тўпланиб қолади. Ҳар бир компания ўзининг йиллик ҳисоботларида молия ва маркетинг бўйинча, умуман барча соҳалар бўйинча тўла ахборотларни баён этади.

Юқори ташкилотларга, жумладан, туман, вилоят, республика миқёсидаги юқори органларга қанчадан-қанча маълумотлар берилади. Бу борадаги муҳокамалар, кенгашлар, телефон орқали гаплашувлар ёзма ахборотлар, видеолекталар, ҳисоботлар, ташкилот ичида тарқатилган тавсиялар ва бошқалар ҳам худди шу юқори ташкилот топшириқлари билан боғлиқ бўлади.

БОСҚИЧЛАР ВА ТАРМОҚЛАРАРО КОММУНИКАЦИЯ

1. Ташкилотда боскичлараро коммуникация.

Ташкилот ичидаги босқичлар ўртасида ахборотлар алмашув асосан вертикал коммуникация тарзида амалга ошади.

Ахборотлар юқоридан пастга қараб оқиб бориши ҳам, пастдан юқорига қараб оқиб бориши ҳам мумкин.

Биринчи ҳолатда, яъни, ахборотлар юқоридан пастга қараб борганда, ходимларга, ишчиларга ишдаги янги тартиблар ҳақида кундалик вазифалар ҳақида, устивор йўналишдаги ўзгаришлар, аниқ вазифаларни бажариш йўл-йўриқлари ҳақидаги ахборотлар кўзда тутилади.

Масалан, ишлаб чиқариш бирлашмасининг Бош директори қуйи корхоналар директорларига ўрта бўғин раҳбарларига ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ҳажми ва турлари борасидаги ўзгаришларни маълум қилиши мумкин. Булар ҳам ўз навбатида юқори раҳбар топшириқларини қуйи босқичдаги цех, участка ёки смена раҳбарларига етказадилар. Мана шу тарика юқоридан пастга қараб ахборотлар оқими пайдо бўлади.

Пастдан юқорига бўладиган ахборотлар оқими ҳам ташкилот ҳаётида муҳим роль ўйнайди. Масалан, банк ходими янги ЭХМ машинасида ишлашнинг ўзига хос нохуш томони борлигини юқорига хабар қилади. Чунки бу машина доимий равишда бошка операциялар билан банд бўлади, ёки баъзан бир пас ишламай туради. Демак, мижозлар аввалгидан кўра, кўпроқ кутиб қолиши, бу уларнинг кайфиятига ёмон таъсир қилади. Мижозларга ўз вақтида хизмат қилиш ва уларни хурсанд қилиш энг асосий вазифадир.

Банк ходими бу ҳақда ўзининг бевосита бошлиғига хабар бериши керак. Бу бошлиқ бу ҳақда операциялар бошлиғига хабар беради, у эса банк операциялари бўйинча вице-президентга бу гапни етказади. Пастдан юқорига қараб борадиган ахборотлар меҳнат унумдорлигига бевосита таъсир қилади. Янги меҳнат резервларини излаб топишга ёрдам беради, янгиликларни жорий этишини тезлаштиради.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, пастки бўғинда пайдо бўлган ғоялар, ахборотлар, тарзида юқорилаб борар экан, хар бир босқичдан ўтиш билан ўзининг ижобий натижаларини бера бошлайди. Унумдорликнинг ошишини таъминлайди, баъзан ўнлаб миллион долларни тежаб қолишга ёрдам беради, ташкилотнинг рақобатбардошлиги янада ошади.

Тўғри, баъзан пастдан тайёрланган ғоялар, таклифлар, тавсиялар, бошқарувнинг қайсидир босқичида тўхтатилиши ва инкор этилиши ҳам мумкин. Агар таклиф, тавсия, янги ғоя ўзида ижобий томонларни ифодаласаю, аммо у айрим раҳбарнинг кўр-кўрона қарори билан тўхтатилса, бу нарса шу ғояни таклиф қилган одамга ёмон таъсир қилади, ҳафсаласи пир бўлган ташаббускорнинг нохуш кайфияти бошқаларга таъсир қилади, салбий оқибатларга олиб келади.

Менежер бундай ҳолатларни инобатга олиб қўйиши керак.

ТЕПАГА ҚАРАБ ЙЎНАЛТИРИЛГАН КОММУНИКАЦИЯ

Тепага қараб йўналтирилган коммуникация деганимизда пастки бўғинларда бўлаётган ишларни юқори раҳбарга етказиб туришни тушунамиз. Юқори раҳбар мана шу ахборотлар туфайли пастдаги воқеаларни билиб олади, нималарни ўзгартириш кераклиги ҳақида кўрсатмалар берди.

Бевосита ишлаб чиқариш жараёнидаги бўлаётган воқеаларни умумлаштириш учун ишчи гуруҳлари ташкил этилади. Бу гуруҳ ҳафтада бир марта мунтазам йиғилишиб туради, ишлаб чиқариш ва хизматдаги энг долзарб масалаларни муҳокама қилади ва ўз таклифларини тайёрлайди. Айрим жойларда бу ишчи гуруҳларини «сифат тўгараги» деб ҳам юритишади. Бу ҳақда биз кейинроқ батафсил тўхтаймиз.

Тепага қараб йўналтирилган коммуникацияда ахборотлар айрибошлаш ҳисоботлар, таклифлар, докладлар, тушунтириш хатлари тарзида амалга ошади.

Яқин ўтмишда собиқ Иттифоқ вақтида «Сифат тўгараги» вазифаларини халқ назорати гуруҳлари юажарар эди. Халқ назорати гуруҳлари текширишлар олиб борар, унинг натижаларини кўпчиликка эълон қилишар эди.

ТУРЛИ ХИЛ ТАРМОҚЛАР, БЎЛИМЛАР ЎРТАСИДАГИ КОММУНИКАЦИЯ

Ташкилотда нафақат вертикал ахборот йўналиши, яъни, тепадан пастга қараб, ёки пастдан тепага қараб, балки шу билан бирга горизонтал ахборот йўналиши ҳам мавжуд бўлади. Ташкилотда жуда кўп бўлимлар ва тармоқлар мавжуд бўлгани учун улар ўртасида ахборот олмашуви бўлиб турици жуда зарур.

Раҳбарият барча бўлимлар, тармоқлар ўртасидаги муносабатларини координация қилиб, уларнинг бир текисда ишлашини таъминлаши зарур. Барча бўлим ва тармоқларнинг куч ва имкониятлари ягона мақсадга – ташкилот олдида турган вазифаларни бажаришга қаратиши керак.

Масалан Қувасой «Кварц» (Собиқ шиша заводи) ишлаб чиқариш бирлашмаси фаолиятида маълумки, жиддий ўзгаришлар рўй берди. Бу ўзгаришлар Ўзбекистондаги корхоналар учун жуда зарур бўлган меъморий шишалар ишлаб чиқаришни йўлга қўйилиши билан боғликдир. Янги цех қурилишида қурувчиларининг катта отряди қатнашди. «Фарғона ҳақиқати»нинг 1995 йил 6

йўндаги сонида босилган мақолада айтилишича, асосий цехга хом ашё етказиб берувчи галерени қуриш юқори сифатлар билан олиб борилди.

Ишлаб чиқариш бирлашмасида барча тармоқлар, бўлимлар, цехлар, участкалар фаолиятини бир-бирига уйғунлаштириш натижасида, яъни горизонтал коммуникацияни муваффаятли амалга ошириш туфайли корхона фаолиятида катта ютуқлар қўлга киритилмоқда, жумладан, қурувчилар, ишлаб чиқарувчилар, технологлар, таъминот ва тайёрлаш бўлими, молиячилар, кадрлар билан ишлаш транспорт бўлими, хуллас мана шунга ўхшаш ўнлаб тармоқлар ўртасидаги ўзаро алоқани яхши йўлга қўйилгани учун корхона ўз режаларини амалга ошириб келмоқда. Горизонтал коммуникациялардан фойдаланишга яна кўплаб мисоллар келтириш мумкин.

Университет ёки институтларда деканатлар ва кафедралар мунтазам равишда алоқада бўлиб, дарслар жадвалларини тузиш, битирувчилар учун ўқув дастурларини тайёрлаш, илмий тадқиқот соҳасида ҳамкорлик қилиш ва бошқа ўнлаб мисоллар хусусида ахборот алмашиб турадилар.

Даволаш муассасаларини оладиган бўлсак бунда ҳам горизонтал коммуникацияларнинг зарурлигига дуч келамиз. Албатта коммуникатив алоқалар ҳар бир ташкилотда ўзига хос намоён бўлади. Даволовчилар ва хизмат кўрсатувчилар бир-бирларига ахборот бериб турмасалар беморларни даволаш қийинлашиб қолади. Жумладан, ресурсларни тақсимлаш ва улардан фойдаланиш, ҳаражатларни камайтириш, даволашнинг янги усулларини жорий этиш, дориворлар билан таъминлаш каби масалалар ўзаро келишилган ҳолда ҳал этилиши керак.

Фан ютуқларига асосланган компанияларда ишлаб чиқариш, маркетинг, лойиҳа- тадқиқот бўлимларининг раҳбарлари ҳам доимий алоқада бўлиб турмасалар, компания фаолияти ўз изчиллигини йўқотиб қўяди. Маҳсулотларни янгилаш, жумладан, мавжуд технологиялар асосида маҳсулот турларини кўпайтириш учун лойиҳа – тадқиқот бўлимидан бозорда қандай товарларга талаб катталиги ҳақида, бу борада нималар кутилаётгани ҳақида ахборотлар олишлари зарур. Мана шу тарика коммуникациялардан фойдаланиб, бўлимлар ва тармоқлар ўз фаолиятларини мувофиқлаштириб борадилар.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасининг айрим муаллифлари асосий диққат-эътиборини мана шу бўлимлар ва тармоқлар ўртасидаги ўзаро алоқада, ўзаро таъсирда уларнинг тенг ҳуқуқлилигини таъминлаш масаласига қаратадилар. Манфаатлар тўқнашиб, яхлитликни ҳосил қилса, шундагина

муштарак кучлар бирлиги келиб чикади. Чунки, хар бир бўлимнинг, тармокнинг ўзига хос фаолияти, максадлари воситалари бор. Буни тан олмаслик мумкин эмас.

РАҲБАРЛАР БИЛАН ТОВАРЛАР ЎРТАСИДАГИ КОММУНИКАЦИЯ

Ташкилотда коммуникатив алокалар турли-туман ва кўп киррали жараёнлардан ташкил топади. Бу мураккаб жараёнлар ичида раҳбар билан тобелар ўртасидаги алокалар ажралиб туради.

Раҳбарлар ва тобелар коммуникацияси вертикал коммуникатив алокалар сирасига киради. Бу хакда юкорида тўхтаб ўтдик. Аммо бу хакда батафсилрок тўхтаб ўтиш зарурияти бор.

Ташкилотдаги бутун ахборотларнинг учдан икки кисми худди шу раҳбар билан тобелар ўртасидаги алокалар ташкил килади. Тадкикотлар шуни кўрсатади.

Раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро алокаларнинг йўналишлари, аспектлари кўп. Бутун ташкилот билан, боғлик бўлган, унинг тармоклари билан одамларнинг шахсий хаёти эхтиёжлари билан боғлик масалалар.

Бу жараённи синчиклаб кузатсак ва тахлил килсак раҳбар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро алокаларда куйидаги саволларни хал килиш кўпрок учрайди.

- Вазифаларни аниклаш, устивор йўналишларни белгилаш, кутилаётган натижаларни асослаб бериш.
- Бўлимдаги вазифаларни бажаришни таъминлашга каратилган чора-тадбирлар.
- Ишнинг сифати ва самарадорлигини ошириш йўлларини мухокама килиш.
- Эришилган муваффакиятларни баҳолаш, кадрлаш, рағбатлантириш.
- Ходимларнинг кобилиятларини ривожлантириш ва такомиллаштириш, уларнинг дунёкарашларини кенгайтириш.
- Мавжуд ёки етилиб келаётган муаммолар хакида маълумотлар тўплаш.
- Катта ўзгаришлар тўғрисида тобеларни огохлантириш.
- Ғоялар, ишни такомиллаштириш тўғрисидаги таклифлар, янгиликларга бўлган муносабатлар тўғрисида маълумотлар тўплаш.

Шундай килиб, айрибошлаш бутун коммуникациянинг энг мухим таркибий кисмидир.

РАҲБАР БИЛАН ИШЧИ ГУРУҲЛАРИ ЎРТАСИДАГИ КОМУНИКАЦИЯ

Биз юқори раҳбарлар билан унга тобелар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг энг муҳим томонларини, асосий томойилларни қисқача қараб чиқдик ва бу борадаги вазифаларни белгилаб олдик. Раҳбар билан ходимлар ўртасидаги вертикаль коммуникацияларнинг энг самарали хилларидан бири – бу раҳбар билан ишчи гуруҳи ўртасидаги мулоқотлар. Бунинг самарали томони шундаки, айрим ходим билан суҳбатлашгандан кўра, бирданига бир неча ходим билан, барча гуруҳ аъзолари билан муҳим масалаларни муҳокама қилиш анча катта самаралар беради.

Ишчи гуруҳи тўпланётганда ҳар бир гуруҳ аъзоси қўйилган масалалар бўйича эркин равишда ўз фикр мулоҳазаларини билдириш имкониятига эга. У бирор нарсани яхши тасаввур қилмаса савол бериши нимагадир эътироз билдириши ҳам мумкин. Тармоқдаги энг муҳим масалалар, вазифалар, умумий мақсадни амалга ошириш учун зарур бўлган ўзаро ҳамкорлик, кутилаётган ўзгаришлар, уларнинг бошқа бўлим фаолиятлари учун окибатларни, ҳал бўлмаган масалалар, хатоликлар, эришилган ютуқлар, резервларни ишга солиш, хуллас, мана шунақа муҳим масалалар ҳар доим кундалик ишлар бўлиб туради. Ишчи гуруҳларида уларни муҳокама қилиш, энг самарали йўлни аниқлаб олиш ва уни амалга оширишга киришиш жуда катта аҳамият ксеб этади.

Ишчи гуруҳларнинг йўналишлари ва уларда қўйиладиган масалалар хусусида кейинроқ батафсил тўхтаймиз.

Ҳозир шуни таъкидлаш керакки, ишчи гуруҳлари баъзан раҳбарнинг иштирокисиз ҳам йиғилиш ўтказиш имкониятларига эгадир. Бирор бир жиддий масала муҳокама этилади. Масалан, бирор бир ўзгариш ёки катта бир янгиликнинг пайдо бўлаётгани ҳақида мунозара қилишлари мумкин.

Баъзан шундай ҳам бўладики, бирор бир бўлимни бошқа бўлим билан қўшиб юбориш ёки уни бутунлай тугатиш зарур бўлиб қолади, ишчи гуруҳи тўпланиб бу масалани муҳокама қилади. Раҳбар қатнашмаса ҳам гуруҳ аъзолари ўз позициялари ва ҳаракат дастурини белгилаб оладилар.

Шунга ўхшаб, тармоқ ишчилари ҳам раҳбарсиз тўпланиб, олдин ўрнатилган ишлаб чиқариш дастгоҳини ишга туширишни тезлаштириш ҳақида гаплашиб олишлари мумкин. Аниқ ишчи ўрнида иш сифатини ошириш, йиғув цехи линиясида рўй берган

салбий холатларни бартараф этиш тўғрисида ҳам мана шунака йиғилишларда муҳокамалар бўлиб туради.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, ишчи гуруҳларига берилган тенглик ва мустақиллик одамларнинг ишдан қониқиш ҳосил қилишларини кучайтради.

НОРАСМИЙ КОММУНИКАЦИЯ

Олдинги саҳифаларда кўрсатиб ўтганимиздек ташкилот расмий ва норасмий компонентлардан ташкил топади.

Норасмий гуруҳлар кутилмаганда бирданига пайдо бўлади, улар баъзан раҳбар сиёсатига ёрдамлашса, баъзан унга тўсиқ бўлади.

Расмий коммуникация олдин айтганимиздек, ҳам вертикал, ҳам горизонтал бўйлаб ҳаракат қилиб, турли бўлим ва тармоқларни бирлаштиради, барча куч-имкониятларни асосий мақсаднинг амалга ошишига қаратади.

Норасмий коммуникацияда аксарият ҳолатда миш-мишлар пайдо бўлади ва тарқалади.

Таниқли тадқиқотчи Кит Дэвис коммуникациялар бўйинча кўп иш қилган. Унинг қарашлари менежмент ҳақидаги ўқув қўлланмасига киритилган. Кит Дэвис АҚШда фуқаролар уруши пайтида телефон алоқа ўрнатиш орқали кўп натижаларга эришади, деб кўрсатади. Гап шундаки, дарахтдан дарахтга боғлаб борилган симлар орқали берилаётган хабарлар нотўғри эшитилиб, нотўғри тушунилган тарзда бўлгани учун уларни миш-мишлар деб эълон қилишди.

Миш-мишлар етиб бормайдиган жой йўқ, магазинда навбатда турганлар, трамвай, автобусларда кетаётганлар, совуқ сув ичиб чанқоқни қондираётганлар миш-мишлардан озиқланиб турадилар, коридорда ҳам, ошхонада ҳам, ишчи дастгоҳлари ёнида ҳам миш-мишлар кезиб юради. Миш-мишлар тез тарқалади, кўпчиликни ўз домига тортиб олади.

Миш-мишларнинг тез тарқалиши хусусиятларини ҳисобга олиб, айрим раҳбарлар расмий хабарларни ҳам миш-мишлар тарзида тарқатадилар. Албатта тарқатаётганда «Бу гап иккаламиз ўртамизда-я» деб писанда қилиб қўйилади. Шундай деса, бу хабар сирлироқ бўлиб кўринади ва унинг иқибозлари кўп бўлади.

Бу борада текшириш олиб борган Вильям Дэлани шундай мисол келтиради. «Миш-мишлар тарқаладиган канални билиб олдим ва дарров ундан фойдалана бошладим. Бирор бир қарор қабул қилиш ёки бирор ўзгариш қилиш учун аввал ахборотни атайин тарқатаман, кейин бу ахборотларга одамларнинг муносабатларини билиб оламан. Буни доимий равишда қиламан,

одамларнинг муносабатлари ижобий бўлса, бошлаган ишимни давом эттираман, агар салбий бўлса, бунинг сабабаларини излаб топаман.

Тахминан хафтада бир марта котибадан «Хўш, нима янгиликлар бор?» деб сўрайман. Шунда у миш-мишлар канали орқали етиб келган муҳим янгиликларни айтиб беради. Бир марта айтиб қолдики, бўлажак йиғилишда бошқарувчилардан бири таклиф киритиб; менинг бўлимимни ўзиникига қўшиб олмоқчи экан. Котиба мени жиддий огохлантирди.

У одам шунака ялмоғизлардан эди, энди мени ютиб юборишга тайёрланаётган экан. Олдиндан хавфни билсанг, олдиндан унинг чорасини кўриб қўясан. Мен унга зарба бериш режасини туза бошладим. Мен у одамга ўз бўлимини менга беришни таклиф килдим. У саросимага тушиб қолди, менинг таклифимни рад этишга жиддийрок уриниб хам кўролмади.

Сўнгра котибага айтдим: шундай гап тарқат: «агар у мени тинч қўйса, мен хам уни тинч қўяман. Миш-мишлар орқали жавоб етиб келди. «Келишдик». Шу тариқа ўртамизда тинчлик ўрнатилди, бир ташкилотда бир-биримиздан қўрқмасдан хотиржам ишлай бошладик.

Миш-мишлар тўла ахборот эмас, албатта. Аммо тадқиқотларда кўрсатишича, миш-мишлар орқали тарқалган маълумотлар аксинча тўғри ва ишончли бўлади. Масалан, 8 да 20 фоиз десак, яъни 80 тўғри 20 %си нотўғрирок бўлиши мумкин. Ташкилот хақида хам шуни айтиш мумкин.

Шу билан бирга, Кит Дэвис айтганидек, миш-мишлар шахсий масалалар хақида бўлганда унга одамлар ўзларининг хаяжонларини хам қўшиб тарқатадилар.

Аммо энг муҳими тадқиқотчилар бир неча бор кўрсатиб ўтишганидек, миш-мишлар қанчалик тўғри-нотўғрилигидан қатъий назар, уларнинг одамларга таъсир қилиш кучи жуда юқори.

Миш-мишлар канали орқали тарқатиладиган ахборотлар кўпинча қуйидагилардан иборат бўлади.

- Ишчиларни навбатдаги қисқартириш.
- Кечкканлик учун жазолашнинг янгича усуллари.
- Ишдан ишга олмашишлар ва юқорига кўтаришлар.
- Кейинги йиғилишда икки раҳбарнинг маҳсулот реализацияси хақидаги тортишуви хақида тўлиқ гап-сўзлар.
- Ишдан кейин ким ким билан учрашади.

Булар албатта норасмий ахборотларнинг айримлари, холос. Менежер буларни таҳлил қилиши, хулосалар чиқариши ва уларга тўғри йўналишлар бериши керак.

КОММУНИКАЦИЯ ЖАРАЁНЛАРИ

Демак, юқоридаги фикр-мулоҳазаларидан биз шу нарсага амин бўлдикки, ахборот алмашув ташкилотнинг бутун структурасини барча тармоқ ва бўлимларини қамраб олади ва фаолият учун катта аҳамиятга эга бўлади.

Ҳар бир ташкилот учун ўзига хос ахборотлар оқими бўлади. Бу ахборотлар бирор бир ташкилот учун ўта самарали бўлса, бошқа ташкилот учун унчалик самаралар бермаслиги мумкин.

Ренсис Лайкерт коммунал хизмат корхоналаридан бирида усталар билан унинг қўли остидагилар ўртасидаги муносабатларни ўрганиб шундай хулосага келди: Усталарнинг 85 фоизи ўз ходимлари тўла эркинликка эга, истаган фикр-мулоҳазаларини айтаверишлари мумкин, деб ҳисоблашди. Аммо аслида фақат 51 фоиз тобелар бундай эркинликка эга эканликлари маълум бўлди.

Яна бир тадқиқотда шундай мисол келтирилади: Раҳбар 165 та махсус саволдан иборат бўлган кўрсатмани тасдиқлаб, ишчилар ўртасида тарқатади. Кейин текширишдан маълум бўлишича, ишчилар бу кўрсатмаларнинг фақат 84 тасидан хабардор, холос. Ахборотларнинг қолган қарийиб ярми қаергадир қолиб кетган, ёки уларга ишчилар эътиборсизлик билан қарашган, керакли, муҳим деб ҳисоблашмаган.

Бундан ташқари, янс шу нарса ҳам аниқки, тарқатиладиган ахборотларнинг кўпини одамлар яхши тушунишмайди, натижада уларнинг таъсири паст бўлади. Бошқариш соҳасидаги атоқли тадқиқотчи Жон Майпернинг кўрсатишича, ахборот тарқатишнинг қарийиб ярми мақсадга бориб етади. Бунинг сабаби шуки, кўплар коммуникация деганда, фақат ахборотларни тушунишади, холбуки коммуникация энг аввало ахборот алмашувидир, ахборот айрибошлашдир. Ахборот тарқатсанг, шунга яраша жавоб ахборот ҳам олишинг керак. Бунинг учун ахборот тарқатишдан ҳам кўра, уни тушунарли қилиш, тингловчига тўла етиб боришни таъминлаш жавоб реакцияси учун барча йўлларни очиб қўйиш керак.

Бунинг учун бу жараёнга иккала томон ҳам фаол қатнашиши зарур. Агар раҳбар ишчига у ёки бу ишни қандай бажариш кераклигини айтса, бу ҳали ахборот алмашувининг бошланиши, холос. Ишчи ўз навбатида вазифани қандай тушунгани ва уни қандай бажармоқчи бўлаётганини хабар қилса, шунда ахборот алмашуви рўй беради.

Демак, ахборот алмашувда иккала томон ҳам масъулдир, бири вазифани аниқ қўйиши, уни яхши асослаб бериши, иккинчи томон

ҳам уни тўғри тушунишга ҳаракат қилиши ва бажаришга астойдил киришиши зарур.

Демак, бундан коммуникация жараёни деган тушунча пайдо бўлди, яъни, бу жараёнда икки ёки ундан ортиқ одам теппа-тенг иштирок этиши зарур.

Ахборот алмашув самарали бўлса, икки томон учун ҳам фойдали. Аммо ахборот алмашувининг ўзигина ишни ҳал қилиб беравермайди. Ахборот алмашувдаги ноаниқликлар, зиддиятлар туғдиради, натижада раҳбар кутган самара келиб чиқмайди. Буни биз иш юзасидан ҳам, ўзаро дўстлар мунозараларида ҳам учратамиз. Ахборот алмашув самарали бўлиши учун маълум шартларга риоя этиш керак. Бу жараённинг ўз босқичлари ва элементлари бор.

Шу ерда шуни таъкидлаш керакки, бирор гапни бировга тўғри тушунтира олиш жуда қийин масала, оғзаки бўлганда ҳам, ёзма бўлганда ҳам бу топшириқ, вазифа ёки бирор янгилик ҳақидаги хабар жуда содда, ровон ва асосли бўлиши керак. Биз ахборот тарқатаётганда, бу ахборотларни қабул қилиб олувчиларнинг онг-тушунчалари маданий ривожланишлари, умуман биров нечоғлик тўғри тушуна олиш қобилиятларини эътиборга олишимиз керак.

КОММУНИКАЦИЯ ЖАРАЁНИНИНГ БОСҚИЧЛАРИ ВА ЭЛЕМЕНТЛАРИ

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида ахборот алмашув жараёнининг тўрт элементи кўрсатиб ўтилган.

1. Ахборот жўнатувчи – демак, кимдир бу ахборотларни тайёрлайди, маълум мақсадга йўналтирди. Ахборотларда маълум ғоялар илгари сурилади.

2. Хабар қилиш – ахборотлар керакли одамга, одамларга тарқатилади.

3. Канал – ахборотни юбориш воситаси.

4. Қабул қилиб олувчи – ахборотни олиши мўлжалланган одам, ёки одамлар. Ахборотни қабул қилиб олади, қайта ишлайди ва амалга оширишга киришади.

Ахборот жўнатувчи ҳам, уни қабул қилиб олувчи ҳам ахборот алмашув жараёнида бир-бири билан боғланган ўзаро босқичларидан эди. Ахборотларни тузиш, тайёрлаш, уни етказиш учун воситалар каналлар изланади, қилинган иш аниқ мақсадга бориб етсин деган ниятда кўп ишлар қилинади.

Бу ўзига хос мураккаб жараён, чунки ахборот дегани шунака нарсаки, ҳар бир босқичда нимадир таъсир қилиб, маълум

ўзгаришларга учраши мумкин. Баъзан, тескари маънога эга бўлган воқеалар ҳам рўй берди.

Ўзаро бири-бири билан боғланган бу босқичлар қуйидагилардан иборат:

1. Ғоянинг туғилиши.
2. Каналны аниқлаш, кодлаштириш.
3. Етказиш.
4. Қайта кадрлаш.

Ўзаро боғланган бу босқичлар битта яхлит жараённинг турли кўринишларидир.

Жўнатувчи	Саралайди, формага солади.
Ғоялар	Кодлаштиради, канал танлайди.
Хабар қилиш	Канал орқали хабар қилади.
Қабул қилувчи	Қайта кодлаштириш.
Ғоя қабул қилиндими	

Гап шундаки, бу жараёнлар бир зумда рўй беради, шунинг учун уларни ажратиш ҳам қийин бўлиб қолади. Аммо бу босқичларни билиб қўйган яхши, қайси босқичда қанақа муаммо пайдо бўлганинг аниқлаш осон бўлади.

Юқоридаги жараёнларни аниқроқ қилиб бир тасаввур қилиб кўрайлик. Аниқ мисоллар асосида улар ўртасидаги боғлиқликни билиб оламиз.

ҒОЯНИНГ ТУҒИЛИШ

Коммуникация жараёни ўзига хос мураккаб босқичлардан ташкил топади. Бу босқичларни шартли равишда ажратиш мумкин, аслида улар бири-биридан ажралмас, ягона занжирни ташкил этади. Занжирнинг бошида дастлабки ғояни аниқлаш ва шу асосда ахборотларни саралаш туради.

Албатта, бирор бир ғояни, ахборотларни жўнатишдан олдин, унинг нечоғлик аҳамияти борлигини ўйлаб кўриш керак.

Мана шу биринчи босқичда жуда кўп чалкашликлар келиб чиқади. Кўпинча дастлабки ғояни, яъни қайси ахборотларни айрибош қилиш мумкин ва нима мақсадда – бу масалалар яхши ўрганилмайди, текширилмайди, уларга аниқлик киритилмайди. Натижада иккинчи томон учун кўп нарсалар тушунарли бўлмай

қолади. Бунинг сабабларидан бири - шу ғояни яхшилаб ўйлаб кўриш ва унинг моҳиятини аниқлаш учун етарли куч сарфланмаслигидир.

Тадқиқотчилардан бири Кит Дэвис бу ҳақда шундай ёзади: «Тарқатилаётган ахборот пухта асосланмаган бўлса, уни ялтироқ қоғозларга ёзиш ҳам, баланд гапирадиган аппаратлар билан эълон қилиш ҳам ҳеч қанақа натижа бермайди».

«Ўйлаб олмасдан гапиришни бошламанг». Ғоя фақат ғоя ҳолида бўлганида, яъни у ҳали сўзлар орқали ифодаланмаган, ахборотларни алмаштириш ҳолатига келмаган пайтдаёқ, соф ғоялик пайтидаёқ, ҳали хаёлдаги пайтдаёқ ҳамма нарсани ўйлаб олинг. Ахборотларни жўнатувчи жуда кўп омилларни ўйлаб олиши керак. Масалан, айтайлик, раҳбар бажарилган ишларни баҳолаш учун улар ҳақида ахборот тайёрлади, дейлик. Раҳбар бундай пайтда ходимларга, ишчиларга нималарни айтиш керак, нималарни биринчи даражали деб ҳисоблаш керак – бу ҳақда пухта ўйлаб олиши зарур. Хусусан, ишчиларнинг ютуқларини алоҳида, камчиликларини алоҳида аниқ маълумотлар асосида кўрсатиб бериши зарур.

Яна энг муҳими бу камчиликларни тузатиш йўлларини, бу борадаги чора-тадбирлар, воситалар аниқ-равшан айтиб ўтилиши керак.

Мақтовлар ҳам, танқидлар ҳам,кўр-кўрона бўлмасдан, тўла асосланган бўлиши, ишчилар қандай қилиб, қайси йўллар билан ютуқларга эришишликларини ҳам, қандай қилиб, қайси йўллар билан камчиликларга йўл қўйганликларини ҳам қандай қилиб, қайси йўллар билан уларни бартараф этиш мумкинлигини аниқ билиб олишлари зарур.

Демак, ахборотларни саралаш, энг муҳимларини танлашга асосий эътиборни қаратиш керак. Шунда коммуникацияларни тўғри тасаввур қилиш даражаси анча ошади...

Менежер ишчиларнинг ҳамма гапни тушуниб, янада ривожланиб бориш имкониятларини ҳисобга олган ҳолда, уларнинг меҳнатини тўғри баҳолайдиган ахборотларни топиб олиб ва уларни умумлаштириб, ходимларга етказилиши шарт.

Ишчиларни ёш болалардек тасаввур қилувчи бошлиқ, уларни уриб-сўкиб тартибга солиш йўлидан боради, натижада танқидни ошириб юборади. Бу танқидлар меъёрида бўлмагани, ишчиларнинг иззат-нафсига теккани учун кутилган натижани бермайди.

Айрим тажрибасиз раҳбарлар йиғилиш устига йиғилиш, кенгаш устига кенгаш ўтказаверади, танқидни қайлаштириб ташлайверади, аммо, булар ҳам яхши оқибатларга олиб келмайди, кўпчилик

олдидаги танбеҳлар одамларнинг хафсаласини пир қилиб юборади, бошлиққа бўлган ишонч ва ҳурматга путур етказади.

Ходимларга етказиш зарур бўлган ғояларни, мақсадларни амалга ошириш борасида жуда кўп муаммолар пайдо бўлади. Бу муаммоларни четлаб ўтмасдан, аста-секин ҳал қилиб бориш керак.

Шундай бир мисолни қараб чиқайлик: цех бошлиғи юқори раҳбарият томонидан подшипниклар тайёрлашни беш фоизга кўпайтириш ҳақида топшириқ олади. Бу топшириқни ишдан ташқари тўловларни кўпайтирмаган ҳолда бажариш зарур. Агар цех бошлиғи олинган топшириқни таҳлил қилмай, қандай олган бўлса шундайлигича ишчиларга етказса, унда унинг оқибати яхши бўлиб чиқмайди. Чунки ишчилар фақат шу топшириқни эшитиб, у нима учун, уни қандай қилиб бажариш мумкинлигини билмасдан бу ишни бажаришга киришаолмайдилар. Шунинг учун цех бошлиғи топшириқни олгандан сўнг уни обдон ўрганиб, мавҳум жойлари бўлса, катта бошлиқдан сўраб билиши, топшириқнинг яхши-ёмон томонларини таҳлил қилиши ва уни амалга ошириш режасини тузиши шарт. – Бунда у қуйидаги хулосаларни ҳосил қилади:

1. Ишчилар бу янгиликнинг, ўзгаришнинг моҳиятини яхши билиб олишлари керак. Демак, вазифа иш вақтини ўзгартмаган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини 5 фоизга ошириш керак.

2. Бу ўзгаришларни қилишдан мақсад нималигини ишчилар аниқ тасаввур қилишлари керак. Акс ҳолда бизни кўпроқ ишлатиб, ташкилот фойдасини кўпайтириш, бундан бизга нимани фойда, аксинча, зарарки деган, хаёлга боришлари мумкин.

3. Ишчилар бу вазифани қандай бажариш мумкинлигини ҳам тўла билишлари керак, юқори раҳбарларнинг талаби шуки, самадорликни тушурмаган ҳолда маҳсулот сифати билан маҳсулот браклари ўртасидаги нисбат ҳам бузилмаслиги керак.

Бир сўз билан айтганда, бўлиши керак бўлган ўзгаришлар ҳақидаги ҳамма гап ишчиларга тушунарли бўлиши керак. Қуйи бўғин раҳбарлари бу ишларни яхши ўйлаб кўриб, ишчиларни бу ишдан манфаатдор бўлишларини исботлаб бериши зарур. Шундагина ишчилар бу ўзгаришни тўғри қабул қилишлари ва уни бажаришга астойдил интилишлари мумкин. Кўриниб турибдики, қуйи бўғин раҳбарларидан бу масалада кўп ҳаракатлар талаб этилади.

Юқори раҳбарлик қуйи бўғин раҳбарлигига нисбатан эътиборсизлик кўрсатса, мақсадини аниқ ифодаламай кўр-кўрона топшириқлар берса, бу нарса қуйи бўғин раҳбарларининг кайфиятига ўта салбий таъсир қилиши ва натижада улар ҳам ўз ходимларига нотўғри муносабатда бўла бошлайдилар. Бошидан

аниқ бўлмаган мақсадлар, ғоялар то ижрочига бориб етгунча яна мавҳумлашиб, мураккаблашиб кетади.

Юқори раҳбарият мана шундай натижаларга йўл қўйган тақдирда ҳам қуйи бўғин раҳбарлари бунга аччиқ қилиб вокеани чигаллаштириб юбормасдан, сабр-тоқат билан юқори раҳбариятга мурожаат қилиб, мақсад ва ғояларнинг, бўладиган ўзгаришларнинг моҳиятини билиб олишга ҳаракат қилишлари зарур. Ўзлари ҳамма гапни обдон билиб олмагунларича, ходимларга чала гапни етказмасликлари зарур. Қуйи бўғин раҳбарлари ишчиларни ўз ўринларига қўйиб кўришлари керак, шунда улар ҳам ўзларидан пастдагиларга нисбатан аниқ бўлишга, тушунарли бўлишга ҳаракат киладилар. Шундагина ишчилар ниҳоят янгиликларнинг моҳиятини тўғри англаб, унга нисбатан тўғри муносабат ўрнатадилар.

Юқори раҳбарият ҳам, қуйи бўғин раҳбарлари ҳам янги вазифаларни белгилаётганларида бу вазифаларни аниқ-равшан ифодалашлари масаланинг бир томони, холос. Масаланинг иккинчи муҳим томони яна шундаки, бу қўйилган янги мақсадлар, ғояларнинг бажарилишида ўзгариб турувчи вазият ҳисобга олинганми – йўқми, ишнинг оқибати шунга келиб тақалади.

Раҳбарлар кўпинча ўзларига бўйсунувчи корхоналарга хатлар жўнатиб, унда маълум топшириқларни кўрсатадилар, маълум ахборотларни талаб киладилар. Бу топшириқлар аниқ-равшан бўлмаса, сўралаётган ахборотларнинг моҳияти очиб берилмаган бўлса, унга қайтариладиган жавоблар ҳам таҳминан шунга мос равишда ноаниқ ва тўлиқ бўлмайди. Масалан, 1995 йили Фарғона «Агромашсервис» акциядорлик жамияти ўз хатида ўзига тегишли барча акциядорлик жамиятларидан янги сотиб олинган дон ўрувчи комбайнлардаги двигателлар маркаларини текшириб, шу ҳақда маълумот беришларини талаб қилади. Бу иш, яъни, бу маълумотлар уларни келажакда таъмирлашни ва керакли эҳтиёт қисмларни сотиб олишни режалаштириш учун зарур бўлган.

Бу талабга қайтарилган жавобларнинг кўплари қониқарли эмас эди. Кўп акциядорлик жамиятлари янги машиналар двигателлари ҳақида ҳам маълумот тайёрладилар. Битта акциядорлик жамияти ўз жавобида қанча комбайн махсус устахоналарда, қанчасини ўзларида таъмирлаш режалаштирилганини хабар қилди.

Кўриниб турибдики, акциядорлик жамиятлари «Агромашсервис» томонидан қўйилган талабни тўғри тушуниб етмаганлар, натижада турли-туман, ҳар қайси ўзига жавоб тайёрлаганлар. Бунга албатта юқоридан берилган топшириқнинг ноизчиллиги, унда қўйилган талабларнинг далилланмаганлиги сабаб бўлди. Бунака мисолларни ҳаётдан кўплаб топса бўлади.

Заводда янги комбайнлар ишлаб чиқараётганда турли-туман двигателлар ўрнатила бошлади. Аммо бу двигателларни таъмирлаш учун эҳтиёт қисмлар топилмасди. Мана шуларни эътиборга олиб; юқори раҳбарият барча мавжуд двигателларнинг маркаларини аниқлаш ва шу орқали келгусида қанча эҳтиёт қисмлар керак бўлиши ва уларни қаердан олиш мумкинлигини режалаштириш мақсадида юқоридаги кўрсатмани берган эди. Аммо кўрсатма ва талаблар яхши ифодаланмагани ва мақсад тўғри ёритиб берилмагани учун юқоридаги тушунмовчиликлар келиб чикди.

КОДЛАШТИРИШ ВА КАНАЛ ТАНЛАШ

Кодлаштириш ва канал танлаш – алоқа алмашувининг иккинчи босқичи ҳисобланади. Демак, ахборот жўнатувчи шу ахборотларни кодлаштириб жўнатади, ёки бошқача айтганда нутқ белгиларини символ тариқасида қоғозга тушириб, ёзма маълумотнома тайёрлайди. Мана шу тариқа кодлаштириш амалга оширилади.

Бундан ташқари маълумотларни юбориш учун канал танлаш керак. Энг мухими кодлаштириш учун танланган символлар шу каналга сиғиши керак. Ахборот каналларининг тури кўп: жумладан, оддий нутқ, ёзма материаллар, электрон алоқа воситалари компьютер тармоқлари, электрон почта, видеолента лар, видеоконференциялар ва бошқалар.

Канал саволларга мос бўлмаса дастлабки маълумотларни юбориб бўлмайди. Биринчи босқичда туғилган ғоялар, мақсадларни иккинчи босқичдан ўтказиш учун худди шу жўнатиш воситалари пухта ишлаб чиқилиши шарт. Масалан: расмнинг, картинанинг сюжетини телефон орқали беришнинг сира иложи йўқ, бунинг учун минглаб сўзлар керак бўлади. Шунинг учун картинани диққат билан кўздан кечиришни таъминлаш керак.

Бериладиган ғоя, мақсадни канал аниқ ифодаламаса, ахборот алмашувининг самараси бўлмайди. Масалан, олайлик, менежер ишчилар йўл қўйган ахлоқ-одоб нормаларини бундан кейин бузмаслик учун уларни огоҳлантирмоқчи бўлди, дейлик. Мақсад аниқ, аммо уни етказиш канали аниқ эмас, менежер ишчилар билан дастурхон атрофида суҳбатлашиб ўтирган пайтида бу ҳақда гап очса, унинг ҳаракатлари самарасиз бўлади, овқат устида суҳбатлашиш канали жиддий танбехни кўтара олмайди. Шунинг учун менежер бу ҳақда ёзма равишда хабар қилиши ёки навбатдаги йиғилишда бу ҳақда жиддий гапириб ўтириши керак. Шунда бу ҳақдаги огоҳлантиришнинг таъсири кучли бўлади ва айбдорга бориб етади, уни жиддий мажбур этади.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, ҳам ёзма; ҳам оғзаки ахборотларни бир вақтда қўллаш, уларни алоҳида алоҳида қўллашга нисбатан кўпрок самарали бўлади. Профессор Торенс Митчел бу масалани муҳокама қиларкан, кўпчилик томонидан тан олинган қуйидаги фикрни илгари суради: «Ёзма ва оғзаки ахборотни бирлаштириш кўп ҳолатда яхши натижалар бергани маълум».

Албатта, ҳар бир яхшининг бир ёмони бор дегандек, ёзма ахборот тайёрлашнинг барча яхши томонлари билан бирга бир нохуш томони ҳам бор. Яъни, бунда қоғозлар ичида ўралашиб қоламиз. Қоғозбозлик тинкани қуритадиган зерикарли ходисадир.

Мана шу иккинчи босқичда натижа келиб чиқади, шунинг учун ҳам кодлаштириш ва канални тўғри белгилаш жуда муҳим тадбир ҳисобланади.

Буни товарлар упаковкасига ўхшатиш мумкин, товарлар қанчалик зарур ва сифатли бўлмасин, агар улар ёмон, кўримсиз упаковкаларга солинган бўлса харидорнинг диққатини ўзига тортолмайди. Аксинча, чиройли, бежирим упаковкалар товар реализацияда катта роль ўйнайди.

Ахборотлар узатишда худди шунга ўхшаш воқеаларни кўплаб кузатиш мумкин. Яхши, фойдали, керакли ғоялар, мақсадлар, фикрларни белгиланган, кўзда тутилган қабул қилиб олувчиларга узатишга айрим одамлар эътиборсиз қарайдилар, натижада бошида қилинган катта ҳаракатлар охиригача бориб етмайди. Ғоявий мақсадлар яхши бўлса ҳам аммо уларни амалга ошириш қийин бўлиб қолади. Бунинг асосий сабаби – юкоридаги ҳолат, яъни каналнинг тўғри танланмаганидир. Яхши рационализаторлик таклифлари кўп ҳолатда жуда секинлик билан ишлаб чикаришга жорий этилади, бунинг асосий сабаби ана шу таклифнинг моҳиятини яхши тушуниб етмасликда.

АХБОРОТЛАРНИ ЖЎНАТИШ

Агар биринчи босқичда ғоялар, мақсадлар аниқланса, иккинчи босқичда уларни эгасига жўнатиш чоралари кўрилса, эндиги учинчи босқичда мана жараён, яъни жўнатиш жараёни амалга оширилади. Бу босқичда ҳам эҳтиёткорлик талаб этилади. Чунки вазият ўзгариб жўнатилган ахборотлар қабул қилиб олувчига тўла етиб бормаслиги ёки яна бошқа баъзи бир воқеалар рўй бериши мумкин.

Бунда ҳам ўша усуллар: йиғилишда сўзланган нутқ, ёки бериб юборилган ёзма ахборот электрон аппаратлари орқали ва бошқа каналлардан фойдаланилади.

КОДЛАШТИРИШНИ МАРОМИГА ЕТКАЗИШ

Бу тўртинчи босқичда, олдинги уч босқичда қилинган ишлар ниҳоясига етади. Демак ғоялар ишлаб чиқилди, улар кодлаштирилди ва жўнатилди, мана қабул қилиб олувчи уларга эга бўлди. Якунловчи, тўртинчи босқич ҳаммадан ҳам муҳим босқич. Қабул қилиб олувчи ахборотларни қабул қилиб олди, аммо у уларнинг моҳиятига етдими, борувчининг фикрларини тўғри тушуна олдими, уларни реализация қилишга киришдими?

Сўзланган нутқни қайта тинглаб, ёзилган текстни диққат билан ўқиб видеофильмни қайта-қайта кўриб, тўғри хулосаларга кела олдими?

Демак, мақсад битта, ғоя битта – фақат уни юборувчи қандай ўйлаган бўлса қабул қилиб олувчи ҳам уни шундай тушуниши ва ўзига сингдириши керак. Шундагина ўзгаришлар амалга ошади ва кутилган натижаларни бера бошлайди. Бу жараённи нокодлаштириш жараёни, яъни, кодлаштиришнинг якунланиши деб атаймиз.

ТЕСКАРИ АЛОҚА ВА АЙРИМ НОХУШЛИКЛАР

Ахборотлар оқимида рўй бериб турадиган қийинчиликлар ва тўсиқларни яхшироқ тасаввур этиш учун коммуникация-жараёнидаги иккита ҳодисани, яъни тескари алоқа ва камчиликларни тўғри баҳолаш керак.

ТЕСКАРИ АЛОҚА. Тескари алоқа ҳосил бўлиши учун ахборотларни юборувчи ва уларни қабул қилиб олувчилар энди ўз ўринларини алмаштирадилар. Ахборотларни қабул қилиб олувчи энди, уларни жўнатувчига, ахборотларни жўнатган эса энди уни қабул қилиб олувчига айланади. Ахборот алмашув, ахборот айрибошлаш худди мана шу тескари алоқа туфайли амалга оширилади.

Бизнесда ахборот алмашув жараёнини яхши билувчи профессор Филипп Льюкс шундай ёзади: «Тескари алоқа ахборот алмашувни ниҳоясига етказади ва унинг реализацияси учун замин яратади. Ахборотларни қабул қилиб олганлар уни тинглаб, ўқиб ёки видеода кўриб, қандай тасаввур ҳосил қилганликларини, канчалик тўғри тушунганликлари, уларга канчалик ишонганликлари, ҳамда уларни амалга ошириш учун нима чоралар кўрганликларини ахборот жўнатувчига қайта хабар қиладилар».

Тескари алоқанинг роли катта. Ахборот узатиш канчалик самарали бўлса, уни қабул қилиб олиш ҳам шунчалик самарали бўлади. Қабул қилиш канчалик самарали бўлса уни яна қайта

ахборот жўнатувчига юбориш ҳам шунчалик самарали бўлади. Ахборотни қабул қилиб олган уни яна ахборот юборганга қабул қилиб олгани нечоғлик тўғри тушунгани, нечоғлик маъқуллаган ҳақида хабар бергандан сўнгина бу мураккаб ва қийин жараёни якунланган бўлади. Бу жараён сабр-тоқатни, билимдонликни, бу жараённинг ички асрорларини пухта билишни талаб қилади. Бу тўртала босқичнинг бирортасида агар хатоликка йўл қўйилса, бутун жараён издан чиқиб кетади. Асосий масъулият биринчи босқичда ғояларни конкретлаштириш, улар учун тўғри каналлар топиш ва тартиби билан жўнатиш ишлари билан шуғулланувчига тушади.

Тадқиқотчилар фикрича, икки томонлама алоқа қанча кўп вақтни олади, харажатлари ҳам кўпроқ бўлади, аммо унинг самараси жуда фойдалидир. Тескари алоқа туфайли ахборот юборувчи ўз мақсадига қанчалик тўла эришганини аниқлаб олади. Бу борада айрим хатоликлар бўлган бўлса, келгусида уларни такрорламаслик чора-тадбирлари кўрилади.

Бутун ахборот алмашув жараёни ҳам шу жумладан, тескари алоқа ҳам доимо ўзгариб туриши мумкин. Ҳаётдаги турли-туман воқеалар, вазиятнинг бошқача тус олиши ёки техникадаги ахборот узатишда рўй берган янгиликлар бу жараёнга таъсир қилади. Буни менежерлар ўз вақтида сезишлари ва керакли чораларни кўришлари керак.

ШОВҚИН

Ахборотларни юбориш ва қабул қилиб олиш жараёнини ҳам назарий, ҳам амалий тадқиқ этувчилар бу узлуксиз жараённинг ҳар бир босқичида рўй берадиган турли-туман нохушликлар, тўсиқлар ҳалақит берувчи ҳодисаларни бир сўз билан «шовқин» деб аташади. Демак, шовқин» тушунчаси нафақат ҳаво тўлқинлари билан боғлиқ бўлмай, барча нохушликларни ифодаловчи кенг маънода ишлатилади.

Шовқиннинг манбалари ҳам ҳар хил бўлади, уларни келтириб чиқарувчи воситалар ҳам турли-туман. Мана шу манбаларни ва сабабларига кўра шовқиннинг таъсири ҳам ҳар хил бўлади. Бу нарсалар тасаввури билан боғлиқ бўлади. Гоҳи ахборотнинг моҳияти бутунлай ўзгариб кетади. Бу шовқинлар туфайли раҳбарлар билан ишчилар ўртасидаги ишонч, ўзаро ҳурмат анча йўқолиши мумкин.

Раҳбар ахборотларни тайёрлаётганда ҳам, уларни юбораётганда ҳам рўй бериши мумки бўлган шовқин турларини олдиндан чамалаб, ва уларнинг келиб чиқмаслик чораларини

кўриши керак. Ахборотларни қабул қилиб олувчилар ҳам тескари алоқага киришганларида худди шундай йўл тутишлари, яъни, келиб чиқиши мумкин бўлган шовқинларни ҳисобга олишлари зарур. Шовқиннинг таъсир кучи қанчалик камайтирилса, алоқа алмашув шунчалик самарали бўлади.

ШАХСЛАРАРО КОММУНИКАЦИЯ

Ташкилотда коммуникациялар асосан ёзма ахборотлар алмашувдан иборат бўлади. Кейинги вақтларда компьютерлаштириш тобора ривожланиб бораётгани учун, ундан ўзаро алоқада фойдаланиш ҳам тобора кўпроқ оммалашмоқда.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида кўрсатилганидек, менежер ўртача ўз вақтининг 50 дан 90 фоизини ўзаро гап-сўзларга сарфлагани учун шахслараро ахборот алмашуви ҳақида батафсилроқ тўхташ зарурияти сезилиб турибди.

Одамлараро ўзаро алоқада ахборот алмашув жараёнида бир қанча тўсиқлар пайдо бўлади. Мана шу тўсиқларни тўғри тушуниш, уларнинг моҳиятини тўғри баҳолаш ва уларни бартараф этиш чораларини кўриш муҳим аҳамиятга эга. Тўсиқлар кўпинча қуйидагиларга таъсир қилади.

- Идрок этиш.
- Семантика (битта сўздаги турли маънолар).
- Сўз воситаларисиз ўзаро алоқа.
- Тескари алоқанинг паст сифати.
- Ёмон тинглаш.

Юқоридагиларни таҳлил қилиб, уларнинг ҳалақит бериш таъсирини аниқлаш зарур. Сўнгра уларнинг пайдо бўлмаслиги учун чора-тадбирлар белгилаш керак бўлади. Шундагина шахслараро алоқалар самарали ва натижали бўлади.

ШАХСЛАРАРО КОММУНИКАЦИЯЛАРДА РЎЙ БЕРАДИГАН ТЎСИҚЛАР ИДРОК ЭТИШ, ТАСАВВУР ЭТИШ БИЛАН БОҒЛИҚ ТЎСИҚЛАР

Биз юқоридаги саҳифаларимизда инсоннинг идрок этиш қобилиятининг ўзига хос томонлари ҳақида қисқача тўхтаб ўтган эдик. Одамларнинг ташқи кўринишлари, қобилиятлари турли хил бўлганидек, уларнинг ҳиссиётлари ҳам ҳар хил бўлади. Одамнинг сўзларини тўғри тинглай олиш, унинг моҳиятига ета олиш, керакли жавобни ўз вақтида қайтара олиш борасида ҳамма бир хилда

ривожланган эмас. Бу нарса ўзаро алоқада, ахборот алмашуви катта роль ўйнайди. Менежер бу ўзига хосликни доимо диққат марказида тутиши зарур. Одамлар идрокининг йўналиши ва таъсирчанлигини бирданига аниқлаб бўлмайди. Бу нарса ўзаро алоқада кўзга ташланади.

Мана шундай омиллардан бири – ахборот жўнатувчи билан уни қабул қилиб олувчининг худди шу соҳани қай даражада юксак тушуна олиши билан боғлиқ. Ҳар ким ўз билимидан келиб чиқиб, ҳукм чиқаради. Тўпланган тажрибалар ва хизматдаги мавқеидан келиб чиқиб, одамлар битта ахборотни турлича қабул қилиши ва турлича талқин қилиши мумкин.

Масалан, йирик ишлаб чиқариш корхонасида маркетинг бўйича мутахассисларнинг фикрича маҳсулотни стандартлаштириш даражасининг юқори бўлгани пайтда ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш орқали маҳсулот реализациясини ошириш мумкин. Аммо бевосита ишлаб чиқарувчилар бу фикрларни қабул қилиб олар эканлар, улар ўз тасаввурларидан келиб чиқиб, қарама-қарши фикрларни, ўзаро ахборот алмашувида юборишлари мумкин. Яъни, маҳсулот реализациясини ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш орқали оширишга эришиш ҳақида.

Республикамизда бошоқли дон маҳсулотларини йиғиштириб олишни тезлаштириш борасида дон йиғувчи комбайнларни маневр қилиш тажрибаси кенг оммалашган. Яъни, комбайнлар эҳтиёж катта бўлган, вазият мушкуллашган жойларга, узоқ, яқинлигидан қатъий назар жўнатилади. Юқори ташкилот раҳбарлари ва мутахассисларининг кўрсатиб беришларича, бу амалдаги тажриба асосида нафақат дон маҳсулотларини йиғиштириб олиш тезлашади, шу билан бирга исрофгарчиликнинг ҳам олди олинади. Аммо худди шу комбайнларнинг эгалари айрим раҳбарлар ва мутахассислар комбайнларни у вилоятдан бу вилоятга ташиш орқали улар тезда ишдан чиқиб қолди деб туриб олдилар. Ҳар ҳолда комбайндарни яхши созлаб ўз хўжаликларида унумли ишлатишга ҳаракат қиладилар. Албатта, бу ишда қарама-қаршиликлар бор, аммо иккинчи томон ҳам тушунса бўлади. Маълум бир ғоя, мақсад, ўзгариш ҳақидаги ахборотлар турли одамлар томонидан турлича тушунилишининг асл сабаблари одамларда бўлган эҳтиёжлар, манфаатларнинг турличалигига, иккинчи томондан бирор бир фикрни тўғри қабул қилиш ва унинг моҳиятига етиш қобилиятининг турличалиги билан изоҳланади. Кўпинча одамлар уларга айтилаётган, етказилаётган ахборотларнинг бир қисмини яхши ўзлаштириб оладилар, холос. Демак менежер ахборотлар кимга қаратилган бўлса ўша

одамларнинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиб иш кўриш мутлоқо зарур, акс ҳолда ахборот алмашув ўта самарасиз бўлиб чиқади.

Ташкилотнинг ичида ахборот алмашув борасида кўзга ташланувчи нохушликлар ҳам асосан ўша юқоридаги сабаблар туфайли рўй беради. Маълум ахборотлар гояни, мақсадни ҳар ким ўзидан келиб чиқиб, ўз эътиқодига асосланиб ўзича талқин қилади. Ахборотлар ҳамма вақт ҳам бузиб талқин этилавермайди. Ахборотларни тўғри тушуниб, уларни тўғри талқин этиб, қабул қилиб олиш онлари ҳам кўп учрайди. Аммо шу билан бирга баъзан ахборотларнинг мазмуни, йўналиши ходимларнинг кўп йиллик иш тажрибалари ва уларда қарор топган тушунчаларга мос келмай қолади. Бундай пайтда ахборотлар ё тўла қабул қилинмайди, ё қисман қабул қилинади. Албатта, бу ҳодисаларни пухта ўрганиб, олдиндан чорасини кўриб қўйиш керак. Ахборотларни содда, равон ҳолда обдан тушунтириш бу чора-тадбирларнинг энг муҳимидир.

Масалан, дейлик, оддий бир ходим ўз раҳбариға истеъмолчиларга қилинадиган хизматни яхшилаш борасида таклиф билан мурожаат қилди дейлик. Сиз бу ходимнинг таклифини эътиборга олмайсиз, уни тўғри деб ҳисобламайсиз, бу таклифни яхшироқ ўрганиб ҳам чиқмаймиз, чунки бу ходимга ишонқирамай қараймиз. Бунинг сабаблари бор.

Асосий сабаб шундаки, сиз яқинда шу ходимни исрофгарчилик қилишда, мижозлар билан ўзаро муносабатда одоб нормаларини бузишда айблаган эдингиз. Сизда бу одам ҳақида салбий фикр сақланиб қолган ва сиз ундан ҳали қутилолганингиз йўқ. Мана шунинг оқибатида сиз бу ходимнинг яхши ташаббусини ҳам йўққа чиқарасиз.

Шахсий ҳиссиётларга ўралашиб қолиш, иродани қўлга олиб, ҳар қандай ҳолда ҳам бегараз муносабатда бўлиш ҳар кимнинг ҳам қўлидан келавермайди. Коммуникация жараёни шахсий ҳиссиётлардан устун бўлиши зарур. Ҳозирги замон раҳбарлик илмий шахсий ҳиссиётларга қараб ҳаракат қилишни инкор этади. Шахсий ҳиссиётлар кўп ҳолатда инсонни нотўғри йўлга бошлайди.

Одамлар ўртасида доимий суратда рўй бериб турадиган ахборот айри бошлаш жараёни яна, шахсий муносабат, шахсий истак ва хоҳишга ҳам кўп томондан боғлик бўлади. Агар муносабат яхшилик исташга, яхшилик билан суғорилган одоб-ахлоққа асосланган тақдирда ахборот алмашув жараёни камрок тўсиққа учрайди. Агар мулоқотга киручи томонлар бир-бирини ёқтирмаса бир-бири ҳақида салбий фикрда бўлса, бу ҳолат албатта, ахборот айрибош сифатига ёмон таъсир қилади. Демак,

шахсий сифатлар, шахсий муносабат мезонлари йўналиши ҳақида менежер доимо сергак бўлиши зарур.

Раҳбар ўз атрофидагиларга, ўз ходимларига яхши таассурот қолдиришга интилмаса, унда унга етиб келадиган ахборотлар чала-чулпа ноизчил бўлиб чиқади. Агар бу ўзаро алоқадаги нохушликнинг олди олинмаса, ўзаро чиқишмовчилик катта душманликка айланиб кетиши ва тоқат қилиб бўлмайдиган даражага бориб қолиши мумкин.

Қобилиятли ва тадбиркор менежер юқоридаги зиддиятли ҳолатларнинг келиб чиқишига йўл қўймайди, ҳар бир томоннинг манфаатларини уйғунлаштиришга ҳаракат қилади.

Ўзаро ишонч ва ўзаро ҳамкорлик бор жойда ахборотлар кўлами ҳам, уларнинг аниқлик даражаси ҳам ортади, иккала томон бир-бирини тўғри тушуниб, ўзаро ҳамкорлик янада ривожланади. Раҳбарлар ишчилар билан муносабатда самимий ва беғараз бўлишса улар ўртасидаги ахборотлар алмашуви ҳам шу қадар равон ва тез амалга ошиб туради. Бу борадаги тадқиқотларда жуда кўп ибратли фикрлар билдирилган. Амалиётчилар жуда кўп конкрет мисолларни таҳлил қилиш орқали раҳбарлар билан бутун жаома ўртасидаги муҳитни соғломлаштириш чора-тадбирларини ишлаб чиққанлар.

СЕМАНТИК ТЎСИҚЛАР. Бу тоифадаги тўсиқлар асосан айтилаётган ёки ёзилаётган сўзларнинг маъносини тўғри тушуниш билан боғлиқдир. Ўзаро алоқада, шахсий коммуникацияда символ тариқасида одамлар сўзлар, текстлар, мимикалар, оҳанглардан фойдаланадилар. Бунда сўзлар вербал символлар саналса, қолганлари новербал символлар деб аталади. Ҳар бир жўнатилган ахборотларда вербал ва новербал символлар кодлаштирилган бўлади.

СЕМАНТИКА - қўлланилаётган сўзлар ва улардаги маънони ўрганиш соҳасидир.

Шуни таъкидлаб ўтиш керакки, сўзлар ҳам, символлар ҳам ахборот узатаётганда ҳар хил одам учун ҳар хил аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Ана шундан семантик тўсиқлар пайдо бўлади. Сўзлар кўп маънони англатиши мумкин. Шунинг учун ахборотни қабул қилиб олувчи юборилган сўзларни ўзича, ўз тажрибаси ва акл-идрокидан келиб чиқиб тушуниши мумкин. Бундай ҳодисалар тез-тез рўй бериб туради.

Масалан, шундай битта сўз олайлик. «Илдиз». Дарахтнинг илдизи, бўлади. Ёмонликнинг илдизи бўлади. Тишнинг илдизи, математикадаги илдиз, ва бошқа яна ўнлаб маъноларни англатади.

Тадқиқотчиларнинг ҳисоб-китобларига, инглиз луғатида энг кўп ишлатиладиган 500 сўз 14 мингта турли туман маънони англатар.

экан. Масалан (роунд) сўзи «доира», «айлана» маъноларидан ташқари, яна 70 та турли-туман маъноларни бериши мумкин экан.

Сўзлардаги асл маънони тушуниш деганда биз бу ўринда асосан ахборот жўнатувчи тушунган маънони кўзда тутамиз. Худди мана шу маънони англаб олиш учун ахборот қабул қилувчида маълум тажриба, кўникма мавжуд бўлиши керак. Маълумки, ҳар бир одамда ҳар хил тажриба, кўникма бўлади. Бировда етарли, бировда, чала, юзаки. Бундан ташқари вазиятни ҳам ҳисобга ола билиш керак. Ахборот қабул қилинаётгандаги вазият ахборот жўнатилаётгандаги вазиятдан фарқ қилиши мумкин.

Семантик тўсиқлар нафақат сўзларнинг, балки жумлалар моҳиятини тўғри тушунмасликдан ҳам келиб чиқади. Икки, уч ва ундан кўпроқ сўзлар йиғиндисидан ташкил топган жумланинг маъносини англаш ҳам катта аҳамият касб этади.

Мана шуларни ҳисобга олиб, ахборот жўнатувчи шу ахборотнинг моҳиятини ахборот қабул қилувчи тўғри тушунади, деган ишончга ҳеч қачон эга бўлолмайди.

Масалани янада аниқроқ тушуниш учун шундай бир мисол олайлик. «Жазолаш керакмас, кечириш» деган машҳур жумлани олайлик. Агар вергулни «жазолашдан» сўнг қўйсак, у одамни жазолаш керак деган маъно чиқади. Агар вергулни «керакмас» сўзидан кейин қўйсак, у одамни жазоламаслик керак деган маъно чиқади. Битта вергул билан одамни отиб юбориш ёки ўлимдан сақлаб қолиш мумкин.

Агар раҳбар ўз ходимига «имкониятингиз бўлиши билан мана шу ишни бажариб қўйинг» деса, буни ҳар ким ҳар хил тушуниши мумкин. Бир ходим «демак, бу ишни тезроқ бажариб қўйишим керак экан деб тушунса, бошқаси, қўлим бўшаса қилармандa» деб тушунади. Берилган топшириқ мавҳум ифодаланса, шунақа ҳодиса келиб чиқади.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, барча босқичдаги раҳбарлар ҳам, ходимлар, ишчилар ҳам, бизнес учун жуда муҳим бўлган ва кўп ишлатиладиган айрим сўзларга жумладан: «рағбатлантириш», «тухмат» – «ҳамкорлик», «Бюджет» каби сўзларни ўз ўрнида англайвермайдилар. Юқоридагилардан шундай хулосага келиш мумкинки, одамларни, раҳбарларни ҳам, ходимларни ҳам юксак маълумотли қилиш чораларини кўриш мумкин. Нутқ маданияти, муомала маданиятини шакллантириш учун жуда кўп ҳаракат қилиш зарур. Ўз фикрини сўзлар воситасида тингловчига етказиш қобилиятини кичикликдан шакллантириб бориш зарур.

Филипп Любис ўз асарларида қуйидагиларни таъкидлаб ўтади: «Афсуски, раҳбар кўпинча муҳим бир нарсани эсидан чиқариб қўяди, ишчилар ўзларига берилаётган тавсиялар, кўрсатмалар,

фармойишларнинг моҳиятини уларда ифодаланган сўзлар ва жумлалар маъносидан келиб чиқиб тушуниб олишлари керак. Рахбарнинг мақсади қандай бўлса, шундайлигича уларга етиб бориши керак.

Масалан, шундагина ахборот қабул қилувчи ахборотни ўзига талқин қилмасдан, балки ахборот жўнатувчи мақсади асосида уни тушуниб олишга ҳаракат қилади. Бу борада яна муаммолар бор. Гап шундаки, ўзаро ахборот алмашувда ҳар бир ташкилот, бизнеснинг ҳар бир тегишли тармоқлари учун ўз жараёнига эга бўлишга интилади. Лекин бари бир ўзаро бир-бирини тушуниб олиш асосий мақсад ҳисобланади. Ҳар қайси тармоқ жаргонларига ёпишиб олмасдан, ахборотларни холисона тушунишга интилиши жуда муҳим. Бунда масъулият ва жавобгарлик туйғуси ҳал қилувчи роль ўйнайди.

Юқорида биз қайд этган коммуникация нохушликларнинг жиддий оқибатлари кўп миллатли компаниялар учун хусусан катта бўлади.

Экспертлар шундай мисол келтирадилар: «Женерал Моторс» фирмаси Лотин Америкаси мамлакатлари бозорига «Чеви Нова» моделидаги автомобилларини кўплаб чиқарар экан. аммо уларни сотишда қийналиб қолди. Мутахассислар текшириб кўришса «Нова» сўзи испанча «у юрмайди» деган маънони англатар экан.

Марказий Осиё мамлакатларида, жумладан, Ўзбекистонда ҳам бизнесменлар билан тадбиркорлар ўртасидаги ўзаро мулоқот, бахс мунозара кўпинча «хўп, хўп, хўп» деган сўзлар билан якунланади. Бу сўзлар бирор кишининг иккинчи бир кишига унинг илтимосини қондиришга розилигини ҳам англатади. Аммо, бу сўзлар шунчалик кўп ишлатиладики, гўё уни шунчаки айтиб қўявер, бажариш шарт эмас, деган маъно ҳам келиб чиқади. Хусусан, «хўп, хўп, хўп» деганларнинг кўплари ўз ваъдаларини бажармайдилар. Шунинг учун ҳам бу сўзларнинг таъсири пасайиб кетган.

Ёки бошқа мисол олайлик. Японлар «кўп гап эшакка юк» деганидек, қисқа суҳбатни ёқтирадилар. Улар бошқа миллат вакили билан ўзаро суҳбатда «Фикрингизни тушундим, етади» деганидек, имо-ишора қилади, иккинчи томон яна давом этаверса, ўша иккинчи томоннинг қолган гапларини қисқача ўзи айтиб, суҳбатга нуқта қўяди. Инглиз тилида гапирувчилар эса бир томон фикрни тўла тугатмагунча иккинчи томон унинг сўзларини бўлмасдан, охиригача эшитишга мажбур. Сўзни бўлиш эса маданиятсизлик хисобланади.

Японларда ҳам, ўзбекларнинг «хўп»ига ўхшаш «хай» деган сўзи бор. Бу сўз ҳам «бўлди, мен сизни тушундим» деган маънода ишлатилади. «Мен сизни тушундим, хай» дегани, мен сизнинг барча

фикрларингизга розиман» дегани эмас. Бу шунчалик суҳбатни якунлаш учун қўлланиладиган усул.

Менежер бу хатоларни эътиборга олиши, ўзаро ахборот алмашувида ишлатиладиган ҳар бир сўзнинг ўз ўрнида бўлишига эришиши керак.

ОҒЗАКИ НУТҚНИНГ СЎЗСИЗ БЕЛГИЛАРИ

Коммуникация жараёнида оғзаки нутқ асосан икки ажралмас қисмдан иборат бўлади. Сўзлар воситасида ифодалаш, сўзсиз воситалар воситасида – текстлар, мимикалар, қўл, кўз, юз орқали ифодалаш – иккаласи ҳам бир пайтда амалга оширилади. Мана шу тариқа гапирувчи ўз гапининг таъсир кучини оширади, унинг маъносини кучайтиради, тингловчининг диққатини ўзига қаратади.

Сўзсиз таъсир воситаларига позани ўзгартириш, розиман ёки норозиман деган маънони билдириш учун бошини қимирлатиш, қўллари, елкасини, бармоқларини ҳаракатга келтириш ҳам кўп учрайди.

Кўпинча сўзлаётган одам кўрсаткич бармоғини ишлатади, тинглаётган одамнинг кўкрагига қалаши ҳам мумкин. Эснаб қолса кафти билан оғзини бекитади.

Кўз қарашнинг аҳамияти ва таъсири ҳаммасидан кучлирок бўлади. Чунки одамнинг муҳаббати ҳам, нафрати ҳам асосан кўз қарашда ифодаланади. Айрим одамларнинг кўз қарашида нуқта бўлмайди, кўзини у ёқдан бу ёққа олиб кочаверади, одамнинг кўзига тик қарай олмайди. Бундай одамларнинг ўзаро алоқадаги таъсири жуда паст бўлиб, ўз сўзига бошқаларни ишонтира олмайди. Тик қарай олиш ҳам табиий қобилият белгиси.

Инсон гапираётганда, мурожаат қилаётганда, муносабат билдираётганда унинг айтаётган сўзлари, унинг ҳатти-ҳаракатлари, юз, кўз, қўл ҳаракатларига мос тушиши керак. Аниқроғи оғзаки нутқни бу ҳаракатлар тўлдириши, маъносини янада ошириши, унинг тингловчига етиб боришини таъминлаши зарур. Масалан, сал кулимсираш, ҳайрон бўлиш ёки бефарқликни ифодалаш, бир пас тепага қараб, фикрни жамлаб олиш ва бошқа яна ўнлаб, юз кўз, қўл ҳаракатлари борки, улар ё маъқуллаш ёки инкор қилиш ёки бефарқликни ифодалайди.

Сўзлар талаффузи ҳам оғзаки нутқни таъсирли ва жозибали қилишга хизмат қилади. Қайси сўз урғу бериш, қайси сўзни қандай оҳанг билан айтиш, нутқнинг сокинлиги, шиддати, тезлиги – хуллас айтилаётган гаплар маълум маънони тўла ифодалаш учун гапирувчи бор маҳоратини ишга солади. Талаффуз орқали сўзнинг маъносини истаган томонга буриш мумкин.

Масалан, «гапираверинг, қулоғим сизда» деган жумлани бир неча хил оҳанг билан айтиш мумкин. Бу жумлани асабийлашиб қаттиқ оҳанг билан айтсангиз, сизга бирор бир ниятини айтмоқчи бўлиб кирган одамнинг хафсаласи пир бўлиб, гапи ичида қолиб чиқиб, кетади, ё у ҳам асабийлашиб, ўша оҳанг билан ўз гапларини айтади. Натижада ўзаро бир-бирини тушуниш йўқолади, бу суҳбатдан ҳеч қанақа натижа чиқмайди.

Тадқиқотчиларнинг фикрича, нутқ орқали ахборот узатиш энг асосий қисмида берилиши керак бўлган маъно сўзлар таъсиридан кўра оҳанглар таъсири орқали из қолдиради.

1972 йили Чикагода нашр этилган Мехриённинг «Новербал коммуникация» номли асарида кўрсатилишича, узатилаётган ахборотларнинг 55 фоизи, юз, кўз, ҳаракатлари жестлар – 38 фоизи – оҳанг интонациялар орқали атиги 7 фоизчаси сўзлар таъсири орқали ифодаланди.

Шундай қилиб, ўзаро мулоқотда мана шу икки томоннинг бир-бирига мос келиши масаласи асосий масала ҳисобланади.

Яна юқоридаги мисолимизга қайтайлик. Катта раҳбар қабулига бир ходим ўзи ишлаётган лойиҳа ҳақидаги фикрларини айтиш учун кирди дейлик, ходим кириб тикка турибди, аммо раҳбар ўз қоғозлари билан банд ва ниҳоят оғзини катта очиб, эснаб қўйди, соатига қараб олиб «келинг, хўш хизмат» деди.

Раҳбарнинг ўтириши кирган одамга бефарқлилиги, унинг совуқ қиёфаси кирган одамга салбий таъсир қилади, бу ходим бошқа бу ерга кирмасликка қарор қилади.

Энди бошқача вазиятни тасаввур қилайлик, ўша ходим ўша раҳбарга ўша иши юзасидан кирди, дейлик. Раҳбар сизни кўриш билан каддини ростлади, қоғозларни чеккага йиғиштириб қўйиб, сизни очиқ чеҳра билан кутиб олади ва «Лойиҳа ишлари қандай боряпти. Қандай ёрдам керак» дейди. Энди бу бошқа гап. Ходимнинг кайфияти кўтарилиб, ташаббуси янада ортади.

Юқоридаги мисолга яна бир бор эътиборни қаратайлик. Биринчи ҳолатда раҳбар умуман ёмон раҳбар эмасдир, у ходимга умуман ҳеч қанақа гарази йўқдир, у ходимга ёрдам беришга тайёрдир, аммо унинг ташқи кўриниши, ўзини ушлаши ҳаракатлари, сўзларнинг оҳанги – ҳаммаси бир бўлиб; бу раҳбар ҳақида ходимда ёмон фикр туғдирди.

Иккинчи ҳолатда эса, раҳбарнинг ҳолати, кайфияти, ширин муносабати мутлақо бошқача самара беради. Мана шу оддий мисолга асосланиб, шуни айтиш мумкинки, ахборот алмашувда шахсий жиҳатлар ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Ўзаро мулоқот меъёрларини билишда маълум мамлакатнинг анъаналари, халқнинг одатлари ҳам муҳим роль ўйнайди.

Тадқиқотларда кўрсатиб ўтилганидек, америкаликлар мижозлар билан ўзаро муносабатда анча вақт очиқ чеҳра намойиш эта оладилар. Аммо руслар ва немецларда буни учратиш қийин. Бу ҳақда тадқиқот ишлари олиб борган Клоус Шмидт 1982 йилда Сен Францискода нашр этилган асарида батафсил ахборот берди.

4. ЁМОН ТЕСКАРИ АЛОҚА

Ахборотлар айрибошлаш жараёнига салбий таъсир қиладиган ҳодисалардан бири ахборот жўнатувчи билан уни қабул қилиб олувчи ўртасида тескари алоқанинг йўқлиги ёки бўлса ҳам паст сифатлигидир.

Тескари алоқанинг муҳимлиги ҳақида олдинги саҳифаларимизда ҳам айтиб ўтдик. Тескари алоқасиз умуман ахборот алмашувини ҳосил қилиб бўлмайди. Шу боисдан тескари алоқани издан чиқарадиган тўсиқлардан бир қанчасини қараб чиқдик. Шундай сабаблар ва тўсиқлар бўладики, улар туфайли юборилган ахборотнинг маъноси бутунлай ўзгариб кетди. Менежер тескари алоқанинг тўхтаб қолишига йўл қўймаслиги керак. Тескари алоқани узликсизлигини таъминлайдиган айрим тавсиялар ҳақида биз батафсил тўхтаб ўтамиз.

ЭШИТА БИЛМАСЛИК НУҚСОНМИ. Бири-бирини тинглай билиши – бири-бирини тўғри тушуна олишининг асосий омилидир. Аммо бир-бирини тўғри тушуна олмаслик ҳолатлари тез-тез кўзга ташланади. Бунда асосан бир-бирини диққат билан тингламаслик, энг муҳим фактларни яхши тингламай ўтказиб юбориш ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин.

БУ НИМАНИНГ ОҚИБАТИ. Бутун маориф тизимида болаларни ўқиш, ёзиш, рақамларни ҳисоблаб чиқиш ва бошқаларга ўргатишадию, аммо тўғри тинглай олишга ўргатишмайди, тўғри тинглай олиш қобилияти шакллантирилмайди.

Тадқиқотлардан шу нарса маълумки, тинглай олиш қобилияти инсоннинг ҳурматига ҳурмат қўшади. Айрим раҳбарлар, ҳақида ходимлар: «Раҳбар менга ёқади, чунки у мени диққат билан тинглайди», мен у билан бемалол гаплаша оламан» каби яхши гаплар айтадилар.

Раҳбар ходимни диққат билан тингламаса, уни тўғри тушунишга ҳаракат қилмаса, ўртада самимий мулоқот келиб чиқмайди, ахборот айрибошлаш сифати пасайиб кетади.

Янги топшириқ берилдими, айрим муаммоларни ҳал қилиш талаб этиладими, ёки ташкилотда ва унинг тармоқларини самарадорликни оширадиган янги усуллар жорий қилинадими, хуллас, нима ҳақда гап бўлмасин, ҳаммасини аниқ-равшан

гаплашиб олиш керак, томонлар бир-бирларига ўз фикрларин билдиришлари ва бир-бирини тинглаб, тушуна билиши зарур.

Раҳбарнинг хонасига бир ходим кириб, цехда пайдо бўлга бирор муаммо ҳақида гапирмокчи, дейлик. Ходим шу муамм ҳақида гапираётиб, яна бошқа масалалар хусусида ҳам маъқуллаб, ё инкор қилиб гапира бошлади, у ўз сўзларини турл жестлар, қўл, юз, кўз ҳаракатлари билан кучайтиришга харака қиларди. Адолатли, тажрибали раҳбар ходимга ҳамма гапларини айтиб олишга, барча таклифларини баён қилишга имкон беради. Шундан сўнг барча айтилганлар бўйинча ўз мулоҳазаларини айтади. Яъни, раҳбар ходимга ўз ҳурматини билдириш орқали, ходимда ҳам унга нисбатан ҳурмат ва ишонч туғдиради. Ҳурмат ва ишонч – ҳамма ютуқларнинг гаровидир.

САМАРАЛИ ТИНГЛАЙ БИЛИШ САНЪАТИНИ ЭГАЛЛАШ БОРАСИДАГИ АЙРИМ МАСЛАҲАТЛАР

Профессор Кит Дэвис самарали тинглашнинг 10 та қоидасини ишлаб чиқади. Мана шу қоидаларни ўқиб, уларга амал қиласизлми йўқми, бир ўйлаб кўринг.

1. **Гаплашмай туринг.** Биров билан гаплашаётган бўлсангиз, бошқа кишини тўлиқ эшита олмайсиз.

2. **Гапирувчига эркинлик беринг.** Гапираётган, сизга мурожаат қилаётган одамга эркинлик беринг. У бемалол ўз фикрларини баён қила олсин.

3. **Сиз уни тинглашга тайёр эканингизни кўрсатинг.** Тинглаш билан бирга қизиқувчанлик кўрсатинг. Тинглаётганда газета ҳужжатларини ўқиб ўтирманг, ичингизда унинг фикрларини рад қилишга жавоб тайёрламанг, уни тушунишга ҳаракат қилинг.

4. **Асабларга эрк берманг.** Столни чертиб, қоғозларни титиб ўтирманг, эшикни ёпиб олсангиз янада яхши бўлади.

5. **Гапирувчининг ҳолатига киришга ҳаракат қилинг.** Шунда уни яхшироқ тушуниб оласиз.

6. **Бардошли бўлинг.** Гапирувчининг сўзини бўлманг, бардошли бўлинг. Унинг сўзларини охиригача тингланг.

7. **Ўз характерингизни жиловлаб туринг.** Асаб келганда ақл қочади, гапирувчи асабийлашса, фикрларини аниқ ифодалай олмайди.

8. **Дарров танқид ва баҳсга ўтманг.** Сиз танқид ёки баҳсингиз билан гапирувчини бўғиб қўясиз. У қандай қилиб ўзини ҳимоя қилиш билан овора бўлади.

9. **Саволлар беринг.** Савол берсангиз, сизнинг тинглаётганингиз кўриниб туради. Гапирувчига бу тетиклик бағишлайди.

10. Биринчи маслаҳатни яна такрорлаймиз. Бошқа билан гаплашманг. Асоси шу. Ҳамма иш шундан бошланади. Гапирувчи гапираман деганча хонангизга нечта киши кириб чиқса, улар билан гаплашиб оласерасиз.

Бунда ҳеч қанақа мулоқот бўлмайди.

Табиат инсонга иккита қулоқ ва битта тил берган. Бу дегани гапиргандагига қараганда икки карра кўпроқ тинглаш керак.

Яхши тинглай билмасанг, тўлиқ ахборотга эга бўлмайсан, ахборотсиз қарорлар қабул қилолмайсан Менежер буни эсидан чиқармаслиги керак.

МУОМАЛАНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ўзаро коммуникация самарадорлигини ошириш учун, тинглаш, эшитиш қобилиятидан ташқари яна бир қатор усуллар бор, уларни ишлатиш натижасида келиб чиқувчи тўсиқларни анча камайтириш мумкин. Биз мана шу усулларнинг айримларини қараб чиқамиз.

Ўз гояларингизни, ниятларингизни тегишли одамларга айтишдан) олдин, ўзингиз уларни тўла аниқлаб олинг. Демак қанча гояларингиз, фикрларингиз, таклифларингиз, тавсияларингиз бўлса, ҳаммасини тегишли одамларга етказишдан олдин обдон ўйлаб олинг. Ўзингиз тўла ишонч ҳосил қилгандан сўнг уларни ҳимоя қилаверишингиз мумкин.

Семантик масалаларга диққат-эътиборли бўлинг. Юқорида семантик тўсиқлар ҳақида тўхтаб ўтдик. Бу тўсиқларнинг бўлмаслиги ёки камроқ бўлиши учун сиз сўзларни танлашга диққат, эътиборли бўлинг. Кўп маъноли сўзларни иложи борича камроқ ишлатинг. Мавҳумликка йўл берманг.

Сўз урғулари, менежер, жестлар, мимикаларни маъромида ишлатинг. Суҳбат пайтида ўзингизни ойнакда кўриб тургандек, сўзларингизни аниқ эшитиб тургандек ҳолатга киринг. Ўзингизни қандай тутишингиз, гапираётганда қанақа ҳаракатлар қиласиз, қўл, юз, кўз, ҳаракатлари қанақа бўлади – ҳаммасини ўзингиз кузатиб, меъёрга солиб олинг.

Ҳаммасида аниқлик керак, зиддиятли фикрлар зиддиятларни ҳаракатларни келтириб чиқаради, тескари алоқа ҳам, шунга мос ҳолда зиддиятли бўлади.

Эмпатияни ўрганинг, самимий бўлинг. Эмпатия дегани бошқа кишининг ҳиссиётларини тўғри тушуниш, унинг ички оламига кириш.

Ўзингни унинг ўрнида тасаввур этиш.

Эмпатия натижасида ахборотларни саралаш имконияти очилади. Кодлаштиришни ҳам худди шу йўналишда бир одам ёки бир гуруҳ одамлар кайфияти асосида ташкил этиш керак. Демак, эмпатия воситаси билан икки ўртада самимий муносабатни қарор топтириш мумкин. Агар сиз иккинчи томоннинг туйғуларига таъсир қилсаниз, унда у томонда сизга нисбатан ҳурмат ва ишонч орта боради, бу эса ўз навбатида муаммоларни тезроқ бартараф этиш имкониятини яратади.

Албатта эмпатия ҳам маълум ўзига тегишли бўлган вазиятдагина яхши натижа беради. Менежер буни доимо унутмаслиги зарур.

Тескари алоқани ўрнатишга ҳаракат қилинг. Шуни қатъий эсда тутингки, тескари алоқа ахборот эгасига бориб етдими, улар уни тўғри тушундиларми, вазифаларни бажаришга киришдиларми – мана шунга ўхшаш ўнлаб масалаларни аниқлаб беради.

Тескари алоқани ўрнатиш учун жуда кўп усуллар мавжуд. Шулардан бири – ахборотнинг бориб етгани, уни қандай тушунгани ҳақида саволлар беришдир.

Масалан, янги маҳсулот турини ўзлаштириш масаласида ҳозиргина муҳокама бўлиб ўтган бўлса, шунда раҳбар цех бошлиғига: "Обид Каримович, сиз менга шуни айтингчи, ишни нимадан бошламоқчисиз, ишчи ўринларини ўзгартириш учун нима қилиш керак, уларни жиҳозлаш, хом ашёни ҳозирлаш, хуллас, ҳамма ишлар мўлжалдагидек бўлиши учун нималар қилиш керак?" деган савол беради дейлик. Хотиржамлик билан савол берилгандан сўнг худди шундай хотиржамлик билан смена бошлиғининг фикрларини тинглаш керак. Ўртада бирор масалада фикрлар тўқнашуви пайдо бўлса, раҳбар бу ҳолатни ўрганиб, натижасини ёзма равишда хабар қилиши керак.

Иккинчи бир ҳолатда, раҳбар смена бошлиғига бошқачароқ мурожаат қилиши мумкин. "Обид Каримович, мен бу масала ҳақидаги барча фикрларимни айтдим, аммо ҳамма ҳақида масалаларни тўла ёритдим деб айтолмайман. Сизнингча, яна нималар ҳақида гапириш мумкин".

Бу усул билан иккинчи томонни муҳокамага жалб қилиш, унинг яширин фикрларини юзага олиб чқиш ва шу тариқа бир ўқ билан икки қуённи уриш – бир томондан қўйилаётган вазифани янада пишитиб олиш, иккинчи томондан, бажарувчини уни бажаришга тўла жалб этишдир.

Тескари алоқанинг самарадорлигини таъминлаш мақсадида гапираётган одамнинг бутун қиёфасини диққат билан кузатиб боришнинг аҳамияти катта. У айтаётган сўзлари, билдираётган

фикрларини қанақа ҳаракатлар билан тасдиқламоқда. Жестлар, мимикалар, кўз қарашлари, юзадаги асаб томирларининг ҳолати, қўл ҳаракатларини диққат билан кузатиш натижасида иккинчи томоннинг ҳатто сўзларида ифодаланаётган яширин фикрларини ҳам билиб олса бўлади.

Шундай ҳолатлар бўладики, бирорта ходимга бирор бир топшириқ бераётганингизда, унинг юзларига диққат қилсангиз, ё асабийлашаётгани ёки хотиржамлик ва розилик белгиларини англаб оласиз. Баъзан ходим сизни тинглар экан, ерга қараб бошини эгиб туради. Бу ҳам норозилик белгиси ҳисобланади.

Норозилик белгилари асосан икки хил фикр билан боғланган бўлади. Масаланинг моҳиятига тўла тушунмаслик ёки тушунса ҳам шуни зарур иш деб ҳисобламаслик.

Ходимнинг, ишчининг сизни тинглаб, айтган жавобларида ҳам унинг ички фикрлари акс этган бўлади. Масалан, бирор ишни тезроқ амалга ошириш ҳақида гапирганингиздан сўнг, у ҳам "бўлди, бўлди буни тезда бажаришим керак" деб сизни тинчитмоқчи бўлади. Холбуки, бу жавоб тасдиқ ва розилик белгиси бўлиб янграсада, аммо унда қандай бўлмасин шароитдан чиқиб кетиш, гапни қисқа қилиш каби аломатлар ифодаланган бўлади.

Бундай ҳолатларни ҳам эътиборсиз қолдириб бўлмайди. Сиз ишчининг гапларини самимий деб билиб, унга ишониб кетаверсангиз, кўпинча истаган натижани ололмайсиз. Шунинг учун сиз яна тескари алоқани ишга солиб, унга бир неча саволлар беришингиз мумкин. Шунда унинг ҳақиқий ички фикрларини билиб оласиз. Ходимни тўла ишонтирмагунча, ундан бирор бир нарсани жиддийроқ қилиб талаб қилиб бўлмайди.

Тескари алоқани ташкил этишнинг имкониятлари кўп. Вазифаларни бажарувчилар шу вазифаларнинг моҳиятларини билиб олмагунларича ва бу вазифани юксак савияда бажариш учун хоҳиш, иродани, ишга солмагунларича, раҳбар хотиржамликка берилолмайди. Ишчилардан айримлари масалани аниқлаб олишни хохлашса, ҳам аммо бари-бир шунга очиқ йўл топиша олмайди. Бора-бора улар айрим бошқа ишчилар сингари бефарқликка ўтиб кетишади. "Бўлганича қилаверайлик кейин бир гап бўлар" деган фикр тарқалиб қолади. Ҳатто ишчилар ишни дастлаб бўлганича бажариб, кейин раҳбар камчиликларини кўрсатса, бу камчиликларни тузатишга одатланиб қолади. Бирданига ишни мукаммал адо этишнинг иложи йўқ, деган фикр уларнинг миясида маҳкам ўрнашиб қолади.

Бу ҳодисаларнинг келиб чиқишига раҳбарнинг тескари алоқани яхши йўлга қўйолмагани сабаб бўлади. Шунинг учун раҳбар ҳафтанинг бирор кунида бир-икки соат очиқ эшиклар кунини жорий

этиши керак. Ишчилар ўзларининг таклиф-мулоҳазаларини худди шу куннинг шу соатларида раҳбарнинг ҳузурига бемалол кириб, изҳор эта олиш имкониятларига эга бўлишлари керак. Энди шунда ишчилар ўз вазифаларининг қандай бажарилаётгани, бу борадаги нуқсонларни ўз вақтида билиб оладилар.

ТАШКИЛИЙ КОММУНИКАЦИЯ

Биз юқорида одамлар ўртасидаги, аниқроғи раҳбар билан ходимлр ўртасидаги коммуникациялар ҳақида тўхтадик, бу борадаги тўсиқларнинг келиб чиқиши ва уларни бартараф этиш йўлларини аниқлаб олддик.

Коммуникация алоқалар фақат шу билан чекланмайди. Коммуникация жараёнлари бутун ташкилот ҳаётини тўла қамраб олади, шунинг учун менежер бу жараённи пухта ўрганиши, уни бошқара билиши керак. Хусусан, ташкилий коммуникацияларнинг йўлида пайдо бўлувчи жиддий тўсиқларни бартараф эта бориш анча мураккаб ва қийин жараёндир.

"Сирё" фирмасининг собиқ раҳбари Артур Вуд коммуникация эришиладиган ютуқларга кучли таъсир қилади, деб кўрсатади. У шундай ёзган эди: "Бир неча йил олдин биз оддий бир ҳақиқатни билиб олдик. Муваффақиятнинг асосий манбаи – бу коммуникацияларни яхшилашдир". Худди мана шу омил туфайли яъни коммуникацияларни юксак савияда ташкил этиш орқали фирма катта муваффақиятларга эришди. Реализация ҳажми бир йилда 5 дан 15 миллиардга кўпайди.

Биз дастлаб ташкилий коммуникациялар йўлида пайдо бўлувчи турли-туман тўсиқларнинг моҳияти, асл сабаблари хусусида тўхтаймиз. Ундан сўнг бу тўсиқларни бартараф этиш борасидаги тавсиялар, кўрсатмалар воситаларни бирма-бир қараб чиқамиз ва уларни ҳозирги замон нуқтаи назаридан баҳолаймиз.

ТАШКИЛИЙ КОММУНИКАЦИЯЛАРДАГИ ТЎСИҚЛАР

Ахборотнинг ўзгариши. Биз юқорида эслатиб ўтганимиздек, ахборотларнинг пастга қараб оқишида ҳам юқорига қараб оқишида ҳам бу жараёнда маълум ўзгаришлар рўй беради.

Одамлараро ахборот алмашувда аниқроғи раҳбарлар билан ходимлар ўртасида ахборот алмашганда бир қатор объектив сабаблар туфайли ахборотларнинг издан чиқиш ҳоллари рўй беради. Баъзан ахборотлар онгли тарзда ҳам издан чиқарилиши

мумкин. Айтайлик ўрта бўғин раҳбарларидан бири юқорида раҳбарнинг кўрсатмаларидан норози бўлса, у бу кўрсатмаларнинг моҳиятини бузиб юбориши ёки йўналишини ўзгартириши мумкин. Яъни, янада аниқроқ айтадиган бўлсак ўрта бўғин раҳбари юқори раҳбарнинг юборган кўрсатмаларини ўз дидига, истагига мослаб ўзгартириб олади.

Ахборотлар турли йўналишлар бўйича, юқорига, пастга горизонтал, вертикал бўйлаб, турли бўлим ва тармоқлар орқали ўтиб, ниҳоясига етгунча фильтрлашиб боради, нималардир тушиб қолади, нималардир қўшилади.

Умуман бутун ташкилот бўйлаб, барча ахборотларни бирданига жўнатмасдан ҳар қайсисини ўзига мос равишда жўнатиш, энг зарурини жўнатиш, энг муҳим қисмини жўнатиш мақсадга мувофиқдир. Шунда – гап эгасини тез топади.

Ахборотларнинг қайси қисмларини сақлаб қолиш, қайси қисмларни ташлаб юбориш масаласида ҳам ўша юқорида биз таҳлил этган шахслараро муносабатлар катта таъсир қилади. Умуман, коммуникация масалаларида ўз шахсий нуқтаи назарини чеклаб, холисона фикр юритишни ҳамма ҳам истайвермайди. Демак, охиригача бошқариш керак, бошидан охиригача бошқариш керак. Манфаатлар тўқнашувини ҳисобга олиб, ахборотлар оқимини бир текисда ривожлантириб бориш учун энг аввало бу жараённи пухта бошқариш зарур.

Ахборотлар оқимини бошқаришнинг зарурлигини тасдиқловчи мисоллар кўп. Тадқиқотларда кўрсатиб ўтилишича, айрим ҳолатларда директорлар кенгаши томонидан тайёрланган ва қуйи бўғинларга юборилган ахборотларнинг 63 фоизи вице-президентларга бориб етаркан, 40 фоизи цех бошлиқларига, фақат атиги 20 фоизи ишчиларга бориб етаркан.

Юз фоиздан атиги 20 фоизи ишчиларга бориб етадиган бўлса, бу ахборотларнинг деярли қиммати қолмайди, демак йўлда йўқ бўлиб кетди деган гап.

Бу ҳодисалар қандай рўй беради? Ҳар бир бўғин раҳбари ўз фаолиятини бенуқсон ҳисоблашга, ҳеч бўлмаганда юқори раҳбар олдида юзини ёруғ қилиб кўрсатишга уринади. Шунинг учун у ўзининг камчиликларини фош этувчи гаплардан холос бўлишга интилиб, воқеаларни бўяб кўрсатишга ҳаракат қилади, анча факт ва рақамларни йўқ жойдан топиб қўшиб ёзади. Натижада ахборотлар сувалади, андаваланади, уларнинг ички мазмуни ўзгаради, аммо бу ишларни текшириб аниқлаш ҳам осон бўлмайди.

Юқори раҳбарнинг ваколати ҳам табиий равишда катта. Юқори раҳбарга қанчалик яхши кўринсанг, унинг марҳаматидан шунчалик кўп баҳраманд бўласан.

Қандай қилиб, юқори раҳбарнинг кўнглини олиш мумкин? Бунинг учун бирдан бир чораси ишларни яхши бажараётган бўлиб кўринишинг керак. Демак, ижобий ишларни сал бўртириб, хабар қилиб тур, камчиликларни сездириб ўтирма. Мақтовга сазовор ахборотлар тап-тайёр, энди шундай бўлгандан сўнг, сенинг шу ишингни кўриб тургандан сўнг, сендан пастдагилар ҳам сенинг кўнглингни олиш учун худди сен тутган йўлни тутиши мумкин. Шу тариқа яхши ишларни бўртириб кўрсатиш, камчиликларни яшириб қолишинг бир неча босқичли пирамидаси вужудга келади. Натижада бошида белгиланган режадан деярли ҳеч нарса қолмайди. Катта раҳбар ҳам аста-секин бу ишларга кўникиб қолади, ўзи ҳам шу йўлга ўтиб олади.

Ишчилар танқиддан кўра мақтовга мойилроқ бўлади. Шунинг учун улар раҳбарга сунъий тарзда бўлса ҳам ёқиш йўлларини излайдилар, раҳбарга ёқадиган тарзда ахборот берадилар. Аммо ўрта бўғин раҳбарларининг ўз усуллари бор. Улар катта раҳбардан келадиган ахборотларга катта қизиқиш билан қараган ҳолда, пастдан келадиган ахборотларга бир мунча эътиборсиз бўладилар. Шунинг учун ҳам пастдан келадиган ахборотлар юқори раҳбарга тўғридан-тўғри чиқмасдан, ўрта бўғин раҳбарлар назоратидан ўтади. Ўрта бўғин раҳбарлари бу ахборотларни ўз тарафидан катта раҳбарга ёқадиган тарзда ўзгартиришлари мумкин.

Мана шу тариқа баъзида ахборотлар шахсий манфаатга эришиш воситасига айланиб қолади. Бу эса ташкилотнинг асосий мақсадига путур етказади. Ахборотларнинг юқоридан пастга, пастдан юқорига қараб оқишини ва керакли нуқтага бориб етишини кучли назорат билан тартибга солиб туриш керак.

Ахборотлар ҳажмининг кўплиги. Кейинги йилларда ахборотлар ҳажми ҳаддан зиёд ортиб кетди. Ахборотларни саралаш, умумлаштириш ва жўнатиш жуда катта кучни талаб этмоқда. Бу борада компьютерлар яхши хизмат қилмоқда. Бари бир ахбортларни саралаш ишларини такомиллаштириш зарур. Раҳбар энг зарур ахборотларнигина жўнатиши керак. Ахборотларни муҳим, номуҳимларга ажратишнинг ҳам яхши, ҳам ёмон томони бор. Яхши томони шундаки ахборотлар ҳажми бир мунча камаяди, уларнинг манзилга етиб бориши тезлашади. Бу ишнинг ёмон томони шундаки, шошилинч пайтида, ёки эътиборсизлик туфайли муҳим ахборотлар ҳам номуҳим саналаши

мумкин. Шунинг учун ҳам ахборотларни саралашда катта маҳорат кўрсатиш керак.

Ташкилот структурасининг талабга жавоб бермаслиги. Биз олдинги қисмларда ташкилот структураси ҳақида батафсил тўхтаган эдик. Ташкилот структураси бошқарув даражаси билан функционал соҳаларнинг, яъни мақсадга эришишда самарадорликни таъминловчи сегментларнинг мантиқий бирлигидан иборатдир.

Демак, ташкилот структурасининг коммуникация самарадорлигига кўрсатадиган таъсирини натижадор қилиш учун ташкилотдаги кўп босқичли бошқариш тизимига қаратиш керак. Бошқариш босқичлари қанча кўп бўлса, ахборотларнинг ўзгариши ҳам шунча кўп бўлади.

Шунинг учун ҳам бошқариш самарали ташкил эта олган компанияларда бошқариш босқичлари сони нисбатан камроқ бўлиб, информацияларнинг тўғридан-тўғри қуйи нуқтага бориб етиши таъминланган.

Умуман, ахборотлар оқимининг ўзгаришларга учрамай белгиланган жойга бориб етиши учун барча чораларни кўриш керак. Кенгроқ олиб қарасак, ахборотларнинг ўзгаришига, бузилишига, издан чиқишига юқорида айтилганлардан ҳам яна бошқа сабаблар истаганча топилади. Биз уларнинг ҳаммасини қараб чиқолмаймиз. Яна айримларини эслатиб ўтамиз.

Жумладан, ишчи гуруҳларининг состави қониқарли ташкил этилмаган бўлади, шунинг учун улар кўпинча юклатилган вазифаларни бажара олмай қоладилар.

Ёки турли-туман гуруҳлар ўртасидаги низолар ҳам коммуникация жараёнига бевосита салбий таъсир қилади. Ҳар қайси гуруҳ гуруҳга зарба бериш мақсадида худди мана шу ахборотларни нотўғри талқин этишдан фойдаланиб қолади.

Юқоридагилардан шундай хулоса келиб чиқадики, коммуникация ёмон ташкил этилган бўлса ёки унинг бир маромда бошқарув босқичларидан ўтиб бориши қаттиқ назорат остига олинмаса, ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларига эриша олмайди.

ТАШКИЛОТДА КОММУНИКАЦИЯЛАРНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ташкилотда коммуникацион алоқаларни такомиллаштиришнинг бир неча воситалари бор. Жумладан ахборот оқимларини тартибга солиш.

Биринчи масала, раҳбар ахборотлар оқими меъёрини яхши тасаввур қила билиши керак. Аборотлар меъёридан ошиб кетганда ҳам, меъёрдан кам бўлганда ҳам, ҳар икки ҳолда ҳам нохушликлар келиб чиқади. Демак, раҳбар ахборотларни ҳам сифат томонидан, ҳам миқдор томонидан аниқлаб олиши керак. Юқори раҳбариятнинг ҳам, ходимларнинг қанча ахборотларга, қанақа ахборотларга эҳтиёжларини борлигини аниқ билиши зарур.

Ташкилот раҳбари ахборотлар оқимини зарур меъёрда ушлаб туриши ва уларнинг мақсадга бориб етиши учун ўзидаги имкониятлар етарлими – йўқми, деган масалани аниқлаб олиши керак. Коммуникация ишлари катта маблағ ва висталарни талаб қилади. Демак, агар ташкилотдаги имкониятлар етарли бўлмаса, четдан имкониятлар топиш керак.

Ташкилотдаги барча ишлар бири- бири билан узвий боғланган. Коммуникация ишларининг сифати ва ўз вақтида бажарилиши, ташкилотдаги ташкилий ишлар йўналиши билан, жумладан, раҳбар қабул қилаётган қарорларнинг мазмунини ташкилот олдидаги мақсадлар ва бу мақсадлар амалга ошириш учун жалб этилган ресурслар – буларнинг ҳаммаси коммуникация жараёни билан уйғунлашиб бирикиб кетиши керак.

Бошқарув орқали таъсир қилиш. Ахборотлар оқимини бошқаришнинг ўзига хос воситалари кўп, шулардан бири – айрим ходимлар, ишчилар билан қисқа-қисқа учрашувлар ташкил этиб, навбатдаги масалаларни қараб чиқиш. Бу учрашувларда навбатда бўладиган ўзгаришларни, ишларнинг тақсимланишни, навбатда турган ишларнинг энг муҳимларини ажратиш ва уларга асосий эътиборни кўрсатиш каби бир қатор масалаларни муҳокама қилиб олиш керак.

Айрим ҳолларда барча ишчиларни йиғиш мумкин. Бунинг имкони бўлса, унда ахборотларнинг айланма ҳаракати анча камаяди.

Барча бўғиндаги раҳбарлар ҳафтада бир марта бундай қисқа учрашувлар ўтказиб турсалар улар бажарилган ишлар ҳақида, йўл қўйилган хатолар ҳақида етарли маълумотларга эга бўладилар, бу хатоларни бартараф этиш чораларини кўриш осон бўлади. Ҳамдўстлик мамлакатларида, жумладан, Ўзбекистонда ҳам мана шунақа, "беш минутлик йиғилиш"ларнинг оммалашган, бундан ташқари ойида бир бўладиган ҳисобот йиғилишлари ҳам бўлиб туради.

Тадқиқотларда кўрсатиб ўтилишича, бу йиғилишлар орқали раҳбар ўзининг назорат функциясини анча мустаҳкамлаб олади. Назорат йўқ жойда муваффақият ҳам йўқ. Аммо назоратнинг муҳимлигини ҳамма биладию, аммо уни амалга ошириш йўлларини

ҳамма ҳам биловермайди. Назорат ўз вақтида бўлиши керак. Агар ўз вақтидан олдинроқ бўлса, бу ишчиларнинг иззат-нафсига тегади. Агар у ўз вақтидан кейинроқ бўлса, унда хатоларни бартараф этиш қийинлашади.

Худди мана шу ҳафталик йиғилишлар хатоларни ўз вақтида аниқлаш ва уларни бартараф этишнинг энг муҳим воситасидир. Бу йиғилишларнинг натжалари ёзиб борилади ва бора-бора ойлик йиғилишлар, квартал йиғилишлари ва йиллик ҳисоботларда жамланади. Йиллик ҳисоботлар анча ҳаққоний ва таъсирли бўлиб чиқади.

ТЕСКАРИ АЛОҚА СИСТЕМАСИ

Биз олдинги саҳифаларимизда тескари алоқа ҳақида тўхтаб ўтган эдик. Унда шахслараро алоқада тескари алоқанинг жуда муҳим ўрни борлиги ҳақида фикрларни билдирган эдик.

Бу ўринда ташкилотда коммуникацияларни тартибга солиш учун тескари алоқа системасини такомиллаштириш хусусида тўхтаймиз.

Ташкилотда тескари алоқа системасини қарор топтириш билан назорат тизимининг, умуман ташкилотни оқилона бошқаришнинг муҳим таркибий қисмидир.

Тескари алоқа системасини самарадор қилиш учун унинг турли-туман воситаларидан фойдаланиш керак. Жумладан, ташкилотда бир тармоқ ходимларини, мутахассисларини иккинчи бир тармоққа юбориш тажрибаси ҳам анча яхши натижалар беради. Бу вакиллар энг муҳим долзарб масалаларни муҳокама қиладилар.

Масалан, Фарғона вилоят агросаноат уюшмаси ўз раҳбар ходимлари ва мутахассисларини туманларга мунтазам жўнатиб туради. Улар жойларда қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиштириш билан боғлиқ бўлган долзарб муаммоларни муҳокама қиладилар, берилиши зарур бўлган ёрдамларни аниқлайдилар ва шу тариқа тескари алоқани янада мустаҳкамлайдилар. Ҳокимият қарори билан бу йиғилишлардан яна бошқа қишлоқ хўжалик ходимлари ҳам жалб этилади. Натижада туманлардаги йиғилишларда қизғин мунозаралар бўлиб ўтади, жуда кўп ечимини кутиб турган муаммоларни ошкор этади.

"Форд" фирмаси ҳам ўз штаб-квартираси ходимларини сафарбар этиб туради. Улар аксарият ҳолатда маҳсулот сифатини текшириб чиқадилар.

Тескари алоқанинг яна бир тури – бу куйи бўғин раҳбарларига, ишчиларга кўплаб муҳим саволлар билан мурожаат қилишдир. Ёзма равишда берилган бу саволларга олинган жавоблар

умумлаштирилади ва тегишли хулосалар чиқарилади. Бу саволларнинг энг характерлилари қуйидагилардан иборат:

- Ташкилотнинг мақсади сизлар учун аниқ равшанми?
- Ўз ишларинг учун жуда зарур бўлган ахборотларни ўз вақтида олиб турибсизларми?
- Таклиф ва мулоҳазалар билдириш учун йўллар очиқми?
- Яқинда бўладиган, ишларингга таъсир қиладиган ўзгаришлардан хабардормисизлар?

Шу каби бир қатор муҳим саволларга ёзма равишда олинган жавоблар жойлардаги вазиятни ва ишчилар муҳитини аниқлаш имкониятини беради. Тез чора кўрилса ишчиларнинг, қўйи бўғин раҳбарларининг юқори раҳбариятга нисбатан ишончи янада ортади.

Таклифларни йиғиш системаси.

Ахборотларни юқорига ўтказиш ишларини енгиллатиш учун тескари алоқанинг таклифларини йиғиш шакли ишга солинади. Ана шунда барча ишчилар ўз таклифларини айтиш имкониятига эга бўладилар. Ишчиларнинг таклифлари масалаларининг туб моҳиятига қаратилган бўлиб, уларни инобатга олиш ташкилот фаолияти учун катта аҳамиятга эга бўлади. Ишчилар ўзлари бевосита кўрган билган нарсалари ҳақида ёзадилар, шунинг учун уларнинг таклифлари ташкилот фаолиятининг ҳамма томонига дахлдор бўлади.

Раҳбар бу таклифларга бефарқ қараса катта хатога йўл қўйган бўлади.

Бу таклифларни йиғиш учун махсус яшиклар ўрнатилади. Барча таклиф ва мулоҳазалар шу яшиққа солинади. Ўз номини кўрсатишни истамаганлар кўрсатмаслиги мумкин. Аммо анонимкаларнинг бўлмагани маъқул. Ўз номидан ёзса ходим жиддий мулоҳаза қилади. Кўпчиликнинг ичида қизариб қолишдан чўчийди. Таклифлари ҳаққоний бўлса ва у маълум самараларга олиб келса, ходим рағбатлантирилади. Бу ўз навбатида бошқаларга кучли таъсир қилади.

Айрим компанияларда таклифлар телефон алоқаси орқали йиғилади. Бир неча телефон қилиб, унинг ёнида таклифларни ёзиб олувчи ўтиради. Бу ишнинг муҳимлиги шундаки, энг долзарб масалалар тезда қабул қилиниб, тезда чора кўриш учун юборилади. Кимни қанақа мансабга кўтариш мумкинлиги бўйинча бўлган таклифлар жуда қизиқарли ва фойдали бўлади. Ишчилар кимни юқори лавозимга кўтармаслик тўғрисида аноним тарзда хабар беришлари мумкин. Бунда шу одамнинг салбий хислатлари очиб берилади.

Тескари алоқа системасида босиб чиқариладиган бюллетенларнинг ҳам маълум аҳамияти бор.

Тескари алоқани янада такомиллаштириш йўллари ҳақида ўйлаганингда айрим куйи бўғин раҳбарлари ва ходимлардан иборат қилиб тузилган ишчи гуруҳларини ҳам эслаб ўтиш керак. Бу гуруҳлар ҳам масалаларни ўрганиб, ўша жойда муҳокама қилиш имкониятига эга бўладилар. Бошқаришдан ташқарида бўлган ишчи гуруҳлари, сифат тўгараклари ҳам ҳафтада бир йиғилишиб, кўплаб таклифларни қараб чиқадилар.

АХБОРОТ БЮЛЛЕТЕНЛАРИ

Йирик корхоналар ташкилотда коммуникацияларни такомиллаштириш мақсадида даврий бюллетенларни нашр этиб туради. Бюллетенлар босма тарзида ҳамда видоёзувлар тарикасида бўлиши мумкин. Бюллетенлар ойма-ой чиқиб, уларда корхона фаолияти ҳақидаги турли-туман хабарлар ишлаб чиқариш тармоқларидаги ўзгаришлар, янгиликлар эълон қилиб борилади.

Бюллетенларда юқори раҳбарнинг пастдаги ходимларнинг саволларига қайтарган жавоблари, мутахасисларнинг ишлаб чиқариш жараёнларини янада такомиллаштириш ҳақидаги тавсиялари, янги маҳсулот ва хизмат турини ўзлаштириш, маҳсулот сифатини ошириш, бошқаришни янада самарали қилиш, қилинадиган таркибий ўзгаришлар турли материалларни саралаш корхона истиқболига доир матриаллар, хуллас мана шунга ўхшаш ўнлаб хил материаллар босилиб туради.

Ўзбекистон Республикасида, жумладан, Фарғона вилоятидаги йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларида ташкил этилган "Текстилчи", "Нефтчи", "Газчи", "Ипакчи" каби кўп тиражли газеталар коммуникация алоқаларини яхшилашга хизмат қилмоқда. Бу газеталарда корхона фаолиятининг ҳамма томонлари ёритиб борилади.

Энг муҳим бу газеталар оммабоп бўлиб, ҳар бир ёшдаги ва касбдаги одам ўқиб, ўзи учун қизиқарли бирор бир материалга дуч келади. Газетанинг, яъни, матбуотнинг обрўси ҳам, салмоғи ҳам уларда босилган воқеаларга, материалларга ишонч билан қарашни тақозо қилади.

Юқорида айтганимиздек, видеоёзувлар ҳам кенг оммалашиб бормоқда. Масалан, "Бритиш Петролиум" фирмасида видеоёзувларни ҳар уч ойда бир марта "Трубопровод" номи билан чиқариб туради. Уларда компаниядаги барча воқеалар акс этади. Видео ёзувларни чет эллардаги барча филиалларга олиб борадилар. Уларнинг ўзига хос устунликлари шундаки,

материаллар жонли таъсир кучига эга бўлгани учун одамларнинг ҳиссиётига таъсир қилиб, уларни эзгу ишларга янада рағбатлантириши мумкин. "Ай Би Эм" фирмаси видеоленталардан фойдаланиб туради. Видеоленталар билан бирга ахборот бюллетенлари ҳам нашр этилиб борилади. Масалан, видеолента ахборот бюллетенида босилган йиллик ҳисоботларни янада асослироқ ва таъсирлироқ бўлишига ёрдам беради. Ходимлар бу ленталарни кўриб, раҳбарнинг бошқарув маҳоратига баҳо беради, унинг ғоявий эътиқоди ва қарашларини хулосалаб олади.

ҲОЗИРГИ ЗАМОН АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Ҳамма соҳада бўлганидек, ахборот тизимида ҳам йилдан йил ҳатто баъзан ой сайин технологик янгиликлар рўй бериб турибди. Коммуникация ўз табиатига эга ҳар қандай янги технология билан қовушиб кетиши мумкин. Аслини олганда умуман технологиядаги кучли ихтиролар дастлаб ахборот узатиш соҳасидан, яъни алоқа соҳасидан бошланади.

Шахсий компьютерлардан фойдаланиш алоқа айрибошлаш учун кучли восита бўлиб кўзга ташланади. Раҳбарлар ҳам оддий ходимлар ҳам, ишчилар ҳам ахборотларни жўнатиш ва уларни қабул қилиб олишда компьютерлардан фойдаланилмоқда. Электрон почталар ходимларга ёзма ахборотларни алмашиш учун катта имкониятлар бермоқда, одатдаги хатвозликлар, телефондаги гаплашувлар нисбатан камаймоқда. Электрон почта нафақат қўшни хоналар, идоралар ўртасидаги алоқани йўлга солиб қўймасдан шу билан бирга шаҳарлараро, регионлараро, мамлакатлараро алоқаларни ҳам йўлга қўйишнинг самарали воситаси ҳисобланади.

Коммуникация алоқаларининг энг замонавий технология билан қуролланиши натижасида бозор иқтисодиётининг тезкор операцияларини муваффақиятли амалга ошириш имконияти яратилди. Ўзбекистонда мустақиллик йилларида чет эл сармояларига кенг йўл очиш ривожланган йирик компаниялар билан қўшма корхоналар ташкил этиш натижасида чет эл илғор технологияси Ўзбекистон заминига кириб кела бошлади.

Собиқ иттифоқдан мерос бўлиб қолган қолоқ техника билан бир қадам ҳам силжиб бўлмасди. Электроника, робототехника, компьютер соҳаларида яратилаётган ажойиб мўъжизалардан Ўзбекистон тадбиркорлари ҳам баҳраманд бўлмоқдалар.

Масалан, телефон алоқадаги бу янгиликларни мўъжиза деса бўлади. Бир одам телефон орқали бир пайтда бир неча йўналишга хабарлар юбориб, сўнг уларнинг ҳар қайсисига алоҳида телефон

қилиб, ўз хабарларига жавоблар олиши мумкин. Яна бир жойнинг ўзида туриб, бир неча киши бажарадиган операцияларни амалга ошириш мумкин. Видеоконференцияларни ажойиб нодир мўъжиза деб атаса бўлади. Мамлакатдан ташқарида турли томонларда фаолият кўрсатаётган филиалларнинг ходимлари видеоконференция орқали бир-бирларини кўриб, эшитиб турли масалалар бўйинча мунозаралар олиб борадилар. Яқин йиллар ичида коммуникация ишларида спутник алоқаларидан фойдаланиш кўзда тутилмоқда.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Коммуникация ҳар қандай муҳим бошқариш фаолияти учун алоқа ўрнатиш жараёни ҳисобланади.

2. Коммуникация – одамлар ўртасида ахборот алмашув жараёнидир.

3. Ташкилот ва унинг ташқи муҳити ўртасидаги, юқори ва қуйи раҳбарлик босқичлари ўртасидаги, ташкилот ичидаги тармоқлар ўртасидаги алоқалар айрибошлаш бўлмаса бирор бир натижага эришиб бўлмайди.

Мана шу ахборот айрибошлаш туфайли раҳбарлар ишчилар билан бевосита мулокотга киришадилар. Расмий ахборот алмашувдан ташқари, яна норасмий, миш-мишлар "ҳам рўй бериб тур"ди.

4. Коммуникация жараёнининг асосий элементига: ахборот жўнатувчи ахборотнинг ўзи, ахборотни жўнатиш канали ва ахборотни қабул қилиб олувчи киради.

5. Коммуникация жараёни қуйидагилардан иборат: ғояни, мақсадни аниқлаш, кодлаштириш, канални танлаш, ахборотни юбориш ва расшифровка.

6. Тескари алоқанинг муҳимлиги шундаки, ахборотларни қабул қилиб олувчи ахборотларнинг моҳиятини, мақсадини яхши тушундими ёки йўқми – мана шу саволга ахборот юборувчи жавоб олади.

7. Ахборотлар юбориш ва қабул қилиб олиш жараёнида тилни тушунмаслик (турли миллат вакиллари) тасаввуридаги фарқлар, шунингдек, ахборот айрибошлашдаги ўзаро алоқаларнинг бузилишини, "шовқин" деб аташди. Демак, мақсад мана шуларни йўқотиш ёки иложи борича камайтириш.

8. Одамларда тасаввур, қобилиятлар ҳам турлича бўлади. Ахборот юборувчининг тасаввурлари ахборот қабул қилиб олувчиларнинг тасаввурларидан фарқ қилиб қолса унда ахборотнинг моҳияти тўла етиб бормайди. Одамлар кадриятларини

ҳам ўзларича тушунадилар ва ўзларича баҳолайдилар. Шундан келиб чиқиб, ахборотни ҳам ўзича қабул қилиб, ўзича талқин қилиши мумкин.

9. Семантик хатолар ҳам бўлиб туради, яъни, сўз ўз маъносида ишлатилмайди. Сўзнинг маъноси бузиб талқин этилади.

10. Сўзсиз алоқа воситалари, яъни, юз, кўз, қўл ҳаракатлари, жест, мимикалар, айтилаётган сўзларнинг моҳиятига тўғри келиши керак, акс ҳолда улар алоқа алмашув жараёнига тўсиқ бўлиб қоладилар.

11. Тескари алоқа ёмон ишлаганда яъни, тинглай билмаслик, нотўғри эшитиш, эшитишга диққат-эътибор қилмаслик ҳам ўзига хос тўсиқлардан биридир.

12. Агар раҳбар ўз мақсадлари, ниятларини тингловчилар олдида аниқ-равшан ифодалай олса шахслараро алоқалар яхши давом этади.

13. Ахборотлар айрибошлашда учрайдиган тўсиқлардан яна бири ахборотларнинг то манзилга етгунига қадар фильтрлашуви, ахборотлар оқимининг кўплиги ёмон ташкил этилган ташкилот структурасидир.

14. Ташкилотда коммуникацияларни янада такомиллаштириб бориш учун тескари алоқани яхшилаш, ахборотлар оқимини тартибга солиш, бошқарув ишларини юқори кўтариш зарур.

МУНДАРИЖА

Муқаддима
Шарқдаги менежмент 3
"Менежмент асослари" курси материалларини ўрганиш бўйича маъруза конспекти.
Биринчи қисм
Ташкилотнинг таркибий қисмлари ва бошқариш жараёни
1. Машғулот
Ташкилотлар, менежерлар ва самарали бошқариш 5
Мураккаб ташкилотлар 9
Ташкилотнинг умумий характеристикаси 10
Ресурслар 10
Ташқи муҳитга боғлиқлик 12
Горизонтал меҳнат таксимоти 14
Тармоқлар 15
Вертикал меҳнат таксимоти 16
Бошқаришнинг зарурлиги 16
Раҳбарлар фаолиятидаги умумий омиллар
Бошқарув фаолиятининг моҳияти 18
Раҳбарнинг роли 19
Бошқарув функцияси
Бошқарувни аниқлаш 23
Бошқариш даражаси 25
Қуйи бўғин раҳбарлиги 27
Ўрта бўғин раҳбарлиги 28
Юқори бўғин раҳбарлиги 29
Тадбиркорлар
Менежер ва тадбиркорлар 31
Бошқарувчи тадбиркорлар 32
Тадбиркорона бошқарув 32
Муваффақиятларни таъминловчи бошқарув 33
Натижадорлик ва самарадорлик 35
Унумдорлик 36
Қарорларни амалга ошириш тажрибаси 38
Вазиятни хисобга олишнинг аҳамияти 39
Интеграциянинг зарурлиги 40
Якуний хулосалар 41
"Менежмент асослари "курси материалларини ўрганиш бўйича маъруза конспекти.
Ташкилот элементлари ва бошқариш жараёни.
2-машғулот
Бошқарув фикри эволюцияси 43
Қадимий тажрибалар, янги фан асослари 45
1900 йилгача бошқарув ва ташкилотлар. Қадимги ташкилотлар 46
Бошқаришга бўлган қизиқишнинг йўқлиги 49
Бошқаришга системали қараш 50
Бошқаришнинг фан сифатида қарор топиш эволюцияси 51
Бошқаришга бўлган муносабатлар 52
Бошқаришда турли хил мактабларни ажратиб кўрсатиш асосида йўналиш 53
Илмий бошқариш 53
Классик ёки бошқарувининг маъмурий мактаби 55

Инсоний муносабатлар мактаби (1907-1950) ва хатти-харакат назарияси (1950 йилдан хозиргача) ... 58
Инсоний муносабатлар учун кураш харакати ... 58
Хатти-харакат хакидаги гоялорнинг ривожланиши ... 59
Бошкариш фани ёки микдорий йўналиш (1950 йилларидан хозиргача) 61
Операциялар ва моделларни тадкик этиш ... 61
Жараён йўналиши ... 63
Бошкариш жараёни функциялари. Режалаштириш ... 64
Ташкиллаш ... 66
Хохиш- ирода ... 67
Назорат ... 67
Богловчи жараёнлар ... 68
Қарорлар қабул килиш ... 69
Коммуникация ... 69
III. Системали йўналиш ... 70
Системали концепциялар ... 72
Очик ва ёпик системалар ... 73
Подсистемалар ... 73
Очик системали ташкилот модели ... 74
IV. Вазият йўналиши ... 75
Бошкариш жараёнида вазият омили ... 76
Ўзгарувчан вазиятлар ... 78
Якуний хулосалар ... 79

"Менежмент асослари" курси материалларини ўрганишга бағишланган маърузалар конспекти

Биринчи қисм

Ташкилотнинг ички мухити ... 80
Ички ўзгарувчанлик ... 82
Максадларнинг турли туманлиги ... 83
Тармоклар максадлари ... 84
Структура ... 85
Ихтисослашган мехнат таксимоти ... 86
Бошкариш хажми ... 87
Координациянинг зарурлиги ... 88
Вазифалар ... 89
Вазифалар характеристикаси ... 90
Вазифалар ва ихтисослашиш ... 90
Технология ... 91
Стандартлаштириш ва механизациялаш ... 92
Конвейер йигув линиялари ... 93
Вудварднинг технология классификацияси ... 94
Оммавий ёки йирик серияли ишлаб чикариш ... 94
Узлуксиз ишлаб чикариш ... 94
Томпсон классификацияси ... 95
1. Кўп боскичли технология ... 95
2. Воситачи технология ... 95
Интенсив технология ... 95
Одамлар ... 97
Қобилиятлар ... 98
Истеъдод ва ички имкониятлар ... 98
Эхтиёжлар ... 99
Кутиш ... 100
Тасаввур ... 100

Муносабат, нуқтаи назар ... 101
Қадриятлар ... 102
Инсон шахсига, хатти-ҳаракатига мухитнинг таъсири ... 104
Гуруҳлар ... 106
Етакчилик ... 107
Ички ўзгарувчан омилларнинг ўзаро боғлиқлиги ... 108
Ички омилларнинг системали модели ... 108
Социотехника подсистемалари ... 109
Якуний хулосалар ... 111

"Менежмент асослари" курси материалларини ўрганиш бўйича маъруза конспекти

Биринчи қисм

Ташкилот таркиби ва бошқариш жараёни

IV. Машғулот Ташқи мухит ва бизнес. ... 113
Ташқи мухит ва унинг аҳамияти ... 114
Атроф-мухит таърифи ... 116
Бевосита таъсир қиладиган мухит , билвосита таъсир қиладиган мухит 117
Ташқи мухит характеристикаси ... 117
Ташқи мухит омилларининг ўзаро боғлиқлиги ... 117
Ташқи мухитнинг мураккаблиги ... 119
Мухитнинг ҳаракатчанлиги ... 120
Ташқи мухитнинг мавҳумлиги, ноаниқлиги ... 121
Бевосита таъсир қилувчи мухит ... 122
Материаллар ... 123
Капитал ... 124
Меҳнат ресурслари ... 124
Қонунлар ва давлат органлари ... 127
Давлат органлари ... 128
Маҳаллий органларнинг қонунчилиги ... 129
Истеъмолчилар ... 130
Рақоботчилар ... 131
Билвосита таъсир мухити ... 132
Технология ... 134
Иқтисодиёт ҳолати ... 136
Социал-маданий омиллар ... 138
Сиёсий омиллар ... 141
Маҳаллий аҳоли билан ўзаро муносабат ... 142
Халқаро мухит ... 143
Халқаро бизнесни бошқаришни янада такомиллаштириш ... 144
Халқаро бизнесни тур ва хиллари ... 146
Халқаро мухит омиллари ... 146
Сиёсий вазият ... 152
Якуний хулосалар ... 153

"Менежмент асослари" курси материалларини ўрганиш бўйича маъруза конспекти

Биринчи қисм

Ташкилот элементлари ва бошқарув жараёни

V. Машғулот. Социал масъулият ва этика ... 154
Бизнеснинг жамиятдаги роли
Социал ҳамкўрликнинг эволюцион мундарижаси ... 156
Фойда ва самарадорлик ... 158
Тўғридан-тўғри социал таъсир ... 159
Социал масъулият ва юридик масъулият нисбати ... 160

Социал масъулият: Ижобий ва салбий далиллар 162
Социал масъулият амалда. 165
Сўнгги мулоҳазалар. 167
Ҳозирги замон бошқарувининг одоб-ахлоқ нормалари. 168
Ташкилотдаги этика нормалари ҳақидаги тадқиқотлари натижалари. 173
Одоб-ахлоқ нормаларини ривожлантириш омиллари. 176
Этика қўмиталари. 177
Социал тафтишлар 177
Одоб-ахлоқ нормаларига ўргатиш. 178
Якуний хулосалар 179

"Менежмент асослари" курси материалларини ўрганиш бўйича маъруза конспекти

Иккинчи қисм

Боғловчи жараёнлар

VI. Машғулот.
Коммуникация 180
Самарали бошқариш ва коммуникация. 181
Ташкилот ва муҳит ўртасидаги коммуникация. 182
Боскичлар ва тармоқлараро коммуникация 183
Тепага қараб йўналтирилган коммуникация 185
Турли хил тармоқлар, бўлимлар ўртасидаги коммуникация 185
Раҳбарлар билан товарлар ўртасидаги коммуникация. 187
Раҳбар билан ишчи гуруҳ ўртасидаги коммуникация 188
Норасмий коммуникация. 189
Коммуникация жараёнлари. 191
Коммуникация жараёнининг боскичлари ва элементлари 192
Ғоянинг туғилиши 193
Кодлаштириш ва канал танлаш 197
Ахборотларни жўнатиш. 198
Кодлаштиришни маромига етказиш 199
Тескари алоқа ва айрим нохушликлар 199
Шовкин 200
Шахслараро коммуникация 201
Шахслараро коммуникацияларда рўй берадиган тўсиклар
Идрок этиш, тасоввур этиш билан боғлиқ тўсиклар. 201
Оғзаки нуткнинг сўзсиз белгилари 207
4. Ёмон тескари алоқа 209
Самарали тинглай билиш санъатини эгаллаш борасидаги айрим маслаҳатлар . 210
Муомалани такомиллаштириш 211
Ташкилий коммуникация. 214
Ташкилий коммуникациялардаги тўсиклар. 214
Ташкилотда коммуникацияларни такомиллаштириш. 217
Тескари алоқа системаси 219
Ахборот бюллетенлари 221
Ҳозирги замон ахборот технологияси 222
Якуний хулосалар 223
Мундарижа. 225

Наманган вилоят Ибрат номли босмахонасида 1000 нусхада чоп этилди.
Буюртма № 2224.