

65
222

**N.M.Ziyavitdinova,
D.M.Artikova, S.Sh.Xodjiyeva**

MENEJMENT



Toshkent – 2021

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI

N.M. Ziyavitdinova, D.M. Artikova, S.Sh. Xodjiyeva

MENEJMENT

O‘QUV QO‘LLANMA

“TURON NASHRIYOT”
Toshkent – 2021

UO'K 005(075.8)
KBBK 65.290-2ya73
Z 22

Menejment [Matn] : o'quv qo'llanma / N.M. Zayaviddinova, D.M. Artikova, S.Sh. Xodjiyeva .-Toshkent: "Turon Nashriyot", 2021. - 160 b.

Ushbu o'quv qo'llanma o'quv reja asosida tuzilgan. O'quv qo'llanmada menejment fanining vazifalari, menejment nazariyalari va amaliyotining rivojlanish bosqichlari, menejment qonunlari va tamoyillari, menejment tashkiliy tuzilmalari va usullari, boshqaruvda axborotlarning roli, boshqaruv qarorlari, menejer faoliyatini tashkil etish, menejment madaniyati, tavakkalchilikni boshqarish to'g'risidagi mavzular yoritilgan bo'lib, texnikumlarning marketing va statistika yo'nalishda ta'lim olayotgan talabalar, tinglovchilar uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya qilinadi. Bundan tashqari menejmentning sir-asrorlarini o'rganuvchilar, o'qituvchilar, iqtisodiy mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash markazlarining tinglovchilari qo'llanma sifatida foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

i.f.d., professor O.S. Qahhorov
i.f.n., dotsent A.Ch. Boboyev

ISBN – 978-9943-7612-9-2

87440

©"Turon nashriyot", 2021

Kirish

Respublikamizda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning barcha sohalarida o'zgarishlar bo'lishi muhimdir. Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni u xox kichik, xox katta doirada bo'lsin, albatta samarali boshqaruvni talab qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsad qo'yishi, vazifalarni to'g'ri taqsimlashi, vazifalar bajarilishini nazorat qilishi, insonlarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini baholab, muvofiqlashtirib borishi lozim. Bugungi zamonaviy rahbar ham mutaxassis, ham tadbirkor, ham tashkilotchi, shu bilan birga ayni paytda o'z huquqini biladigan va himoya qila oladigan kishi bo'lishi kerak.

Zamon talablariga javob beradigan fidoiy, yangilikka intiluvchan, tashabbuskor, kasbiy bilimlarga ega bo'lgan boshqaruv kadrlarini tayyorlash va ularning zahirasini shakllantirish bugungi kunning dolzarb masalalaridandir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev ta'kidlaganidek:

«Barchamizga oyonki, islohot – bu yangilanish, o'zgarish degani. Islohotlar ijobiy natija berishi uchun, avvalo, rahbarlarimiz va odamlarimiz o'zgarishi kerak. Zamonaviy boshqaruv tizimini joriy etish – oldimizga qo'yan vazifalarni bajarishning asosiy shartidir. Davlat boshqaruvida zamonaviy menejment usullarini keng qo'llash zarur. Davlat boshqaruvida samarasdorlikni oshirish maqsadida davlat xizmatiga malakali mutaxassislarni jalb etishga qaratilgan yagona kadrlar siyosatini shakllantirish zarur».¹

Rivojlangan mamlakatlarda to'plangan amaliy tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, xo'jalikni uzoq davomli va muvafaqqiyatli faoliyat yuritishining eng asosiy omillaridan biri menejment va menejerlar faoliyati bilan bog'liq ekan.

Menejmentning eng ixcham ta'rifini quyidagicha keltirish mumkin:

menejment – bu mehnat, aql-idrok, qobiliyat, tajriba va malakalarni ishga solgan holda maqsadlarga samarali erishishni tashkil etish, boshqarishdir.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. T.: 2018.

Menejment – iqtisodiyot sohasidagi yo‘nalish bo‘lib, u davlat, aksionerlik va xususiy kompaniyalar (firmalar), ishlab chiqarish birlashmalari, iqtisodiyotning turli soha va tarmoqlarini boshqarish, ularni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollarini belgilash bo‘yicha iqtisodiy, tashkiliy masalalar yechimlarini menejmentning rivojlanish qonuniyatlari va zamonaviy konsepsiyalari asosida ishlab chiqish va amalga oshirishni o‘z ichiga oladi.

Menejment nafaqat biznesni qanday olib borishni tushunishga yordam beruvchi, balki turli-tuman vaziyatlarda xatoliklardan qochishni o‘rgatuvchi inson bilimlari sohasidir. Zamonaviy menejment ko‘pincha strategik rejalashtirish va boshqarishning zaruriyati muammolari bilan duch kelmoqda, chunki tashqi muhitning to‘satdan va tez o‘zgarishi, asosan texnologiyalarda, bozordagi raqobatda, real holdir. Shu bilan birga boshqaruv strukturalari ham o‘zgarmiqda, ko‘proq nomarkazlashuv afzal ko‘rilmoqda. Tashkiliy mexanizmlar yangi muammolarning chiqishiga va original yondashuvlarning ishlab chiqilishiga moslashib bormoqda. Qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ustidan nazorat qilish ketma-ketlikda bormoqda. Resurslarni taqsimlashdagi manyovrlar yangi vaziyatlarda ularni sarflashdagi aniqlikka qaraganda ko‘proq qadrlanadi.

Menejmentni fan sifatida kiritish hozirgi paytda katta iqtisodiy yutuqlar, innovatsion o‘zgarishlar, inson mehnatiga umuman yangi bo‘lgan yondashuvlar, ijodiy individuallikning rivojlanishi va boshqalar bilan bog‘liq. Ushbu yo‘nalishlarning barchasini o‘rganish mamlakatda ijtimoiy yo‘naltirilgan, rivojlangan hamda samarali bozor iqtisodiyotini yaratishga ko‘maklashadi.

Innovatsion o‘zgarishlar davrida fanini o‘rganish ehtiyoji kun sayin kengayib bormoqda. Zamonning o‘zi yangicha fikrlay oladigan, aql-zakovatga ega, keng qamrovli bilimlar va tashkilotchilik qobiliyatlarini o‘zida mujassamlantirgan rahbar xodimlarga talabni kuchaytirmoqda. Mazkur darslik menejment fani doirasida talabalar bilimlarini shakllantirishga va kengaytirishga xizmat qiladi degan, umiddamiz.

I-BOB. MENEJMENT FANINING VAZIFALARI

1.1. Menejment tushunchasi va mohiyati

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida boshqarish tizimini tubdan qayta qurish – respublikada olib borilayotgan islohotlarning muhim yo‘nalishlaridan biridir. Iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli sohalarida ijobiy o‘zgarishlarning bo‘lishi juda muhimdir.

Iqtisodiy islohotlarning ustuvor maqsadlari: bozor iqtisodiyotini bosqichmabosqich shakllantirish; ko‘p ukladli iqtisodiyotni yaratish; korxonalarga, fuqarolarga keng iqtisodiy erkinlik berish, ularning faoliyatiga davlatning bevosita aralashuvidan voz kechish; resurslardan samarali foydalanishni ta‘minlaydigan chuqur tarkibiy o‘zgarishlar qilish; kishilarda yangicha iqtisodiy fikrlashni shakllantirish.

Menejment – bu inglizcha so‘z bo‘lib, ingliz tilining Oksford lug‘atida berilgan tavsifga binoan u:

boshqaruv hokimiyati va san‘ati;

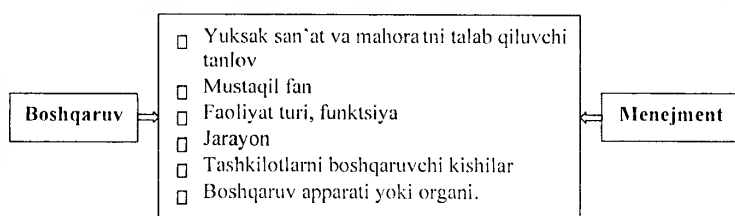
resurslarni boshqarish bo‘yicha alohida mohirlik va ma‘muriy ko‘nikmalar, degan ma‘nolarni anglatadi.

Boshqacha so‘z bilan aytganda, menejment – bu boshqaruv, ya‘ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, foyda miqdorini ko‘paytirish jarayonidir. Shu nuqtai-nazardan boshqaruv – bu o‘ziga xos yuksak san‘at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Menejment – bu bozor iqtisodiyoti rivojlanishi talablariga to‘liq javob beradigan boshqarishning bir turidir. Boshqarish ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishidagi murakkab tadbir sifatida ko‘p omillar bilan xarakterlanadi. Farq texnologik, ijtimoiy–psixologik va boshqa rivojlanish darajalari bilan ham aniqlanadi. Boshqarish kichik va yirik biznesda ham farqlanadi. Menejment ko‘p qirralidir: iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, moliyaviy, falsafiy, psixologik, texnik, tashkiliy. Insonlar faoliyatini boshqarish professional-menejerdan yuksak san‘atni, mahoratni, u tomondan qo‘llaniladigan usul va uslublarning keng to‘plamini, boshqarish va tadbirkorlik malakalarini talab etadi. Har qanday tashkilot, korxona, muassasa, firma, korporatsiya va kompaniya tirik organizmdir.

Menejment – bu bozor iqtisodida amal qilayotgan, faoliyat yuritayotgan korxonaning optimal xo‘jalik natijalariga ko‘p turli menejment mexanizmining ijtimoiy-iqtisodiy tamoyillari, funksiyalari va uslublarini qo‘llash asosida erishishga yo‘naltirilgan alohida kasb faoliyatidir. Menejment korxonada odamlar ishini tashkil qilish bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyat sohasini ham bildiradi. Bu samarali imkoniyatlar o‘rganiladigan bilimlar sohasidir. Menejment – bu kasbiy faoliyat, fan va san‘atdir. Bu tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, tashkilot ichidagi o‘zaro ta‘sir etishni muvofiqlashtirish, tashkilot salohiyatidan foydalanish orqali ishlarni amalga oshirishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to‘g‘risida ko‘pchilik tomonidan qabul qilingan quyidagi fikrlar mavjud:



Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo, tanlovni to‘g‘ri bajara olish, ma‘qul va ishonchli qaror qabul qila olish hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qilishga bog‘liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo‘yicha to‘g‘ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab qiladi. Bu jihatlar xarajat miqdori, naf va bahodir.

Xarajat – mahsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) va uni sotish hamda ish haqi to‘lashga sarflanadigan mablag‘lar yig‘indisidir. Xarajat tarkibiga:

- ✓ mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ✓ ma‘muriy xarajatlari;
- ✓ ijara va foiz to‘lovlari;
- ✓ ish haqi;
- ✓ soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tanlash qoidasi yanada jiddiyroq tus oladi. Chunki, ishlab chiqarish uchun resurslar to‘g‘ri tanlansa va ulardan samarali foydalanilsagina xarajatlari yuqori foyda keltirishi mumkin.

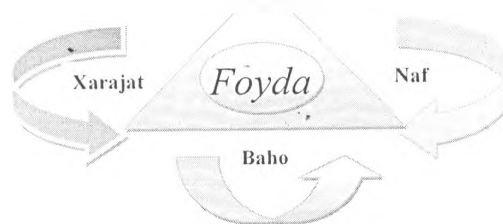
Naf – bu mahsulot(xizmat)ning iste‘molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli tovarni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqish hosil qiladi. Ammo tovarning foydali qancha yuqori bo‘lsa, uning narxi ham shuncha qimmat bo‘ladi. Bu esa, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baho – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- ✓ resurslar iste‘molini cheklash imkonini beradi;
- ✓ ishlab chiqarish uchun turtki bo‘lib xizmat qiladi.

Ma‘lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo‘lsa, uning narxi shuncha baland bo‘ladi va uni sotib olmoqchi bo‘lganlar shuncha kam bo‘ladi. Iqtisodchi olimlar buni **narxning cheklovchilik xarakteristi** deb ataydilar.

Yuqori foyda olishning uch jihatli



1.1-chizma. Yuqori foyda olishning uch jihatli.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta‘sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta‘sir etuvchi bu uch unsurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to‘g‘ri amalga oshirishi va oqilona qaror qabul qilishi mumkin. Boshqaruv san‘ati va mahorati, ya‘ni menejment, shundagina namoyon bo‘lishi va natijada yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, oddiyroq qilib aytganda:

Boshqaruv – bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani – bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqilona qaror qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iboratdir.

Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi:

- ✓ boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- ✓ boshqarish ob'yekti va sub'yekti;
- ✓ boshqarish tamoyillari va usullari;
- ✓ boshqarish qoidalari va uslublari;
- ✓ boshqarish madaniyati;
- ✓ menejer va uning fazilatlarini;
- ✓ menejer reytingi;
- ✓ boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- ✓ boshqarish funksiyalari;
- ✓ o'z-o'zini boshqarish;
- ✓ xodimlarni boshqarish;
- ✓ korxonani boshqarish;
- ✓ ishlab chiqarishni boshqarish;
- ✓ samaradorlikni boshqarish;
- ✓ hududiy boshqarish va hokazo.

Ko'rinib turibdiki, menejment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'yekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga zamonaviy boshqaruv usullari va uslublarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iboratdir.

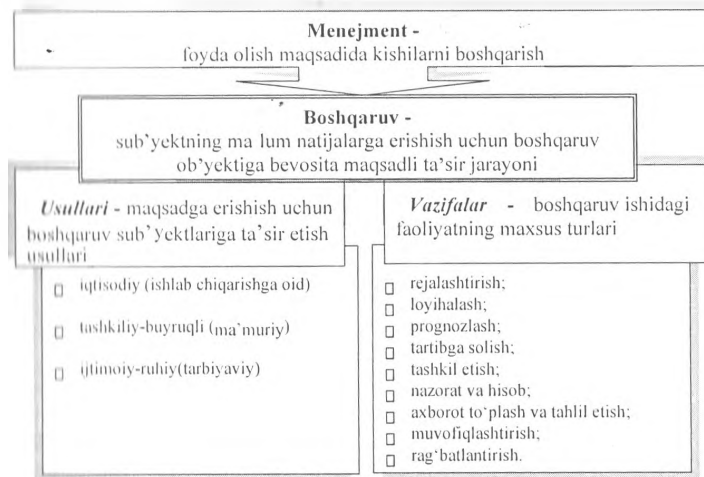
Zamonaviy menejment uchun quyidagilar xarakterli:

- ✓ ishlab chiqarishning va umuman biznesning samaradorligini oshirishga muntazam intilish;
- ✓ firmaning bozordagi faoliyati oxirgi natijalariga javob beradigan shaxsga erkin qaror qabul qilishni ta'minlaydigan keng xo'jalik mustaqilligi;
- ✓ bozor holati va tashqi muhit o'zgarishlaridan bog'liq ravishda maqsadlar va dasturlarga doimiy tuzatishlar kiritish;
- ✓ faoliyatni rejalashtirilgan oxirgi natijaga erishish uchun qaratish;
- ✓ ko'p variantli hisoblar uchun zamonaviy axborot bazani qo'llash;
- ✓ joriy rejalashtirishdan strategik rejalashtirishga o'tishda rejalashtirish funksiyalarini o'zgartirish;
- ✓ EHMdan maksimal ravishda foydalanish;
- ✓ boshqarishda kompaniyaning hamma xodimlarini jalb etish;

- ✓ o'zgarishlarni ko'zda tutish, o'zgaruvchan qarorlar asosida boshqarishni amalga oshirish;
- ✓ innovatsiyalarga e'tiborni kuchaytirish;
- ✓ har bir boshqarish qarorlarini chuqur tahlil qilish;
- ✓ oqilona tavakkal qilish va tavakkalchilikni boshqarish qobiliyati;
- Marketing rolini tayanch darajasigacha ko'tarish.

Menejmentning vazifasi avvaliga xohishni imkoniyat darajasiga keltirib, so'ng esa uni haqiqatga aylantirishdan iboratdir.

"Menejment" termini turlicha talqin qilinadi. Uning quyidagicha umumiy tarifi keltirish mumkin: **menejment** – bu xo'jalik yuritish samaradorligini oshirish, bozor ehtiyojlari hamda umuman jamiyat ehtiyojlarini qondirish, foydani oshirish maqsadida dasturli-maqsadli, ilmiy-texnik ishlanmalarni prognozlash hamda joriy va istiqbolli rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulot va xizmatlarni sotish tizimi hisoblanadi.



Menejmentda ikki muhim soha mavjud – marketing va innovatsiya.

Marketing – insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir.

Innovatsiya – bu yangi tovarlarni, xizmatlarni, texnologiyalarni va jarayonlarini yuqoriroq sifatda ishlab chiqishdir.

Menejment oxirgi natijalarga erishish uchun hamkorlikdagi faoliyatni muvofiqlashtirish maqsadida alohida odamlarga yoki jamoaga tizimli ta'sir ko'rsatishni ta'minlaydi.

Menejmentning mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Menejment xo'jalik yuritishning barcha darajalaridagi boshqarishning qonun va qonuniyatlari, tamoyillari va munosabatlarini o'rganadi. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, ruhiy va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi.

1.2. Menejment fanining predmeti, ob'yekti va uslublari

Har bir fan o'z predmeti, nazariyasi, ob'yekti va uslubiga ega. Predmet o'rganilayotgan fan nima bilan mashg'ul bo'lishi va ularning qo'llanish jabhalariga aniqlik kiritadi. Menejmentning nazariy tushunchalari, jamiyatda yuz beradigan iqtisodiy jarayonlar va ularga xos bo'lgan munosabatlar, qonun-qoidalarni insonlar faoliyatida namoyon bo'lishini o'rgatuvchi iqtisodiyot nazariyasi va moddiy ne'matlar ishlab chiqarish, taqsimot va iste'mol qilish bosqichlarida kishilar faoliyatini tadqiq qilishga bag'ishlangan iqtisod fanlariga asoslanadi. Menejment fanining **predmeti** tashkilotdagi xo'jalik yuritishning barcha pog'onalaridagi boshqarishning qonunlari, tamoyillari va munosabatlarini o'rganadi. Shu bilan birga, tashkilotdagi holatlar va uning qismlari orasidagi bog'liqliklar, muhitlar, yechim qabul qilishlarni o'rganish menejmentning predmetidir.

Menejment **ob'yekti** haqida so'z yuritganda, eng avvalo, ob'yekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish lozim. Ob'yekt – bu bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot, kishi faoliyati va diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs va h.k. Demak, ob'yekt tushunchasi mikrovoqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makrovoqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning **sub'yekti**, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar – boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi.

Makrodarajada boshqaruv ob'yekti mamlakat (respublika), viloyat, shahar, tuman bo'lsa, **megodarajada** konsern, sektor(tarmoq), **mikro-darajada** esa, korxona, tashkilot, firma, kompaniya, xodimlar, ishlab chiqarish, samaradorlik, o'z-o'zini boshqarish hisoblanadi.

Makrodarajadagi boshqaruv sub'yekti qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud hokimiyati, viloyat deputatlari, viloyat hokimiyatlari, viloyat sudlari, tuman halq deputatlari, tuman (shahar) hokimliklari, tuman (shahar) sudlari, **megodarajada** qo'mitalar, vazirliklar, **mikro-darajada** jamoa kengashi va raislar, firma prezidenti, korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari, fuqarolar yig'ini sanaladi. Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'yekt va boshqaruvchi sub'yekt tizimlaridan tashkil topadi.

Menejment fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi ob'yektni aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumotlar jamlab baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi (1.1-jadval).

1-jadval

Menejment fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondashuv	Boshqariluvchi ob'yekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin: - tizimli-kompleks yondashuv; - tizimli-funksional yondashuv; - tizimli-tarkibiy yondashuv; - tizimli-kommunikatsion yondashuv.
2.	Kompleks yondashuv	Boshqariluvchi ob'yekt boshqa ob'yektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi
3.	Tarkibiy yondashuv	Boshqariluvchi ob'yekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi

4.	Vaziyatli yondashuv	□ Boshqariluvchi ob'yektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi
5.	Integratsion yondashuv	□ Boshqariluvchi ob'yekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuv) bilan birgalikda boshqariladi
6.	Modellashtirish usuli	□ Boshqariluvchi ob'yekt bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi
7.	Iqtisodiy-matematik yondashuv	□ Optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash
8.	Kuzatish usuli	□ Boshqariluvchi ob'yekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli
9.	Eksperiment usuli	□ Boshqaruv jarayonida boshqariluvchi ob'yektga nisbatan namunaviy usullarni qo'llash
10.	Sotsiologik kuzatuv usuli	□ Boshqarish maqsadida turli so'rovnomalar, suhbatlar, testlar, infrazo'limaviy tahlillar o'tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

1.3. Menejment maqsadlari

Maqsad – bu muddao, murod, biror niyatga erishish uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi.

Biz dastlab har bir insonning o'z oldiga qo'yadigan maqsadini aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsad:

- ✓ insonning bo'lajak harakatlarini oldindan aniqlab beradi;
 - ✓ inson faoliyatining ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
 - ✓ inson faoliyatini aniq soha, ishga yo'naltiradi; ✓ inson faoliyatining zarurlik darajasini belgilab beradi;
 - ✓ pirovard natijani baholash me'yorlarini belgilaydi va h.k.
- Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- ✓ boshqarish funksiyalari;
- ✓ boshqarish usullari;
- ✓ boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- ✓ lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hnl etiladi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi lozim;

Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi.

2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak;

Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi.

3. Maqsad miqdoran o'leovga ega bo'lishi zarur;

Miqdoran o'leovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob.

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi kerak;

Maqsad, uni boshqarish tamoyillari va pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.

5. Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak;

Maqsad har bir faoliyat turi, har bir ma'sul shaxs bo'yicha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin bo'ladi.

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi lozim.

Bu-umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni tuzishni talab qiladi.

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (1.2-jadval).

1.2-jadval

Maqsad turlari		
No	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab	• siyosiy maqsadlar; • iqtisodiy maqsadlar; • ijtimoiy maqsadlar; • ma'naviy-ma'rifiy maqsadlar; • xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va h.k.

2	Boshqaruv darajalariga qarab	Hududiy boshqarish maqsadlari: ✓ mamlakat maqsadlari; ✓ viloyat maqsadlari; ✓ tuman maqsadlari; ✓ qishloq maqsadlari; ✓ ishlab chiqarish maqsadlari; ✓ xalq xo'jaligi maqsadlari; ✓ tarmoq (sektor) maqsadlari; ✓ korxona (firma) maqsadlari; ✓ yakka shaxs maqsadi.
3	Amalga oshirish muddatiga qarab	• joriy maqsadlar; • istiqboldagi maqsadlar.
4	Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab	• uzluksiz (kundalik) maqsadlar; • fursatli maqsadlar; • bir martalik maqsadlar.
5	Kutiladigan natijalarga qarab	• pirovard maqsadlar; • oraliq maqsadlar.
6	Murakkablik darajasiga qarab	• oddiy, an'anaviy maqsadlar; • muammoli maqsadlar; • innovatsion maqsadlar.

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Maqsadlar joriy, istiqbol, uzluksiz, fursatli bo'lishi mumkin. Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rta qo'yiladi.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxona bo'limlari oldida bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan funksional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Maqsadlarni belgilashda joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda

boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruv apparati harakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqbol maqsadlar deganda besh yil yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi.

Uzluksiz maqsadlar deganda har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini oshirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini yaxshilash kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

Fursatli maqsadlar deganda biror-bir muammoni hal etish zaruriyati tug'ilgan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jihozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o'zgartirish ba'zida ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo bo'ladi.

Boshqarish jarayonida **bir martalik maqsadlarga** ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rta qo'yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan holda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondashuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- ✓ oddiy, an'anaviy maqsadlar;
- ✓ muammoli maqsadlar;
- ✓ innovatsion maqsadlar;
- ✓ xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Birinchi guruhdagi maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi rahbarning bevosita burchiga ega. Masalan, marketing bo'limining boshlig'i oldiga quyidagi maqsad qo'yilgan bo'lishi mumkin:

"Oyning oxirigacha, joriy yilning so'nggi choragida sotilgan Tovalarni tahlil qilish va tegishli xulosalar yasash". Bu an'anaviy maqsaddir.

Ikkinchi guruhdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi. Masalan, mahsulotga bo'lgan talabning to'satdan keskin pasayishi va sotish hajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shunday bir sharoitda korxona rahbari oldida

vaziyatni o'zgartirish, sotish hajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko'paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad **muammoli maqsaddir**. Chunki sotish hajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

✓ mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;

✓ ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilni amalga oshirishni;

✓ eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

Innovatsion maqsadlar - bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan uchinchi guruhdagi maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: "1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash".

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq, bir maqsadning o'zi birov uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, hatto innovatsion bo'lishi ham mumkin. Rahbarlardan biri o'sha maqsadni yechish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi, mahorati yetarli bo'lib, uni hech qanday qiynalmay yechadi. Boshqa rahbar esa bu maqsadni o'zi uchun murakkab va muammoli tarzda qabul qiladi.

Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun "sotiladigan tovarlarni tahlil qilish" oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limi xodimi uchun bu muammo bo'ladi.

To'rtinchi guruh maqsadlar - bu korxona xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3-5 yil ichida 20 % korxona xodimlari malakasini oshirish".

Korxona umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi.

Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi:

• xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi va unga mos bo'lishi kerak. Obrazliq qilib aytganda, ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak;

• har qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baho berilishi va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baho berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u holda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

Maqsadning muayyan iyerarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi, maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanidan "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

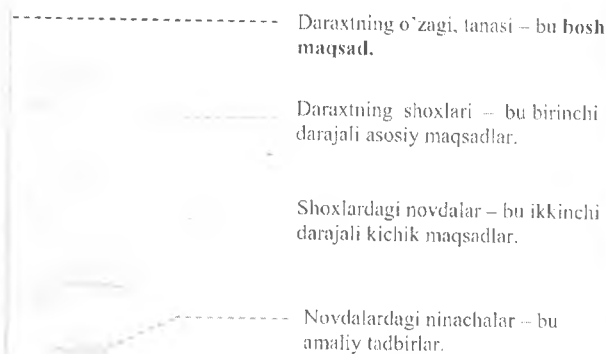
"Maqsadlar shajarasi" - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

"Maqsadlar shajarasi" iyerarxiya ko'rinishidagi bir necha darajalar-dan:

- bosh maqsad;
- I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;
- II darajali kichik maqsadlar va hokazolardan tashkil topadi.

Yanada aniq va tushunarli bo'lishi uchun maqsadlarning o'zaro hamkorligi, bir-biriga bog'liqligi va tutashligini daraxt shaklida ifoda etamiz (1.2-chizma).



1.2-chizma. Maqsadlar shajarasi.

Menejmentning asosiy maqsadlari: bashoratlash, rejalashtirish va biznesning ko'zlangan natijalariga erishish.

Menejrlarning vazifasi mavjud bo'lgan moddiy resurslar asosida iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish, firmaning foydaliligini, ishlab chiqarish jarayonini oqilona tashkil etish orqali bozorda uning barqaror mavqeini ta'minlash, ilmiy-texnika bazasini rivojlantirish, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish hisoblanadi.

Buning uchun quyidagilar zarur:

- texnologik qayta qurish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirishni amalga oshirish, yuqori malakali ishlovchilardan foydalanishga o'tish;
- xodimlar ishini rag'batlantirish;
- firmaning samarali faoliyati ustidan doimiy nazorat qilish, barcha bo'linmalar ishini muvofiqlashtirish;
- yangi bozorlarni doimiy izlash va o'zlashtirish.

Menejrlarga firmaning rivojlanish maqsadlarini aniqlash, ustuvor vazifalarni, ularni amalga oshirish tartibini belgilash, firmani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, qo'yilgan vazifalarni muddatida bajarish tadbirlari tizimini tayyorlash, zarur bo'lgan resurslarni va bo'shliqni to'ldirish manbalarini baholash, belgilangan topshiriqlarni bajarish usti-

dan nazoratni kuchaytirish va odamlarni samarali boshqarish kabi masalalarni yechishga to'g'ri keladi.

Bozorda samarali harakat qiladigan menejer jarayonining hamma shakllari va bosqichlari birligini ta'minlaydi.

Menejment uchun **umumiy va maxsus maqsadlar** xarakterlidir. **Umumiy (strategik) maqsadlar** butun firmaning rivojlanish konsepsiyasini aks ettiradi. **Maxsus maqsadlar** esa, umumiy maqsadlar chegarasida firmaning asosiy faoliyat turlari bo'yicha tuziladi.

Tashkilotlar muvaffaqiyati avvaliga osonlikcha talqin etilishi mumkin, lekin keyinchalik isbotsiz yoki xato bo'lib qolishi ham mumkin.



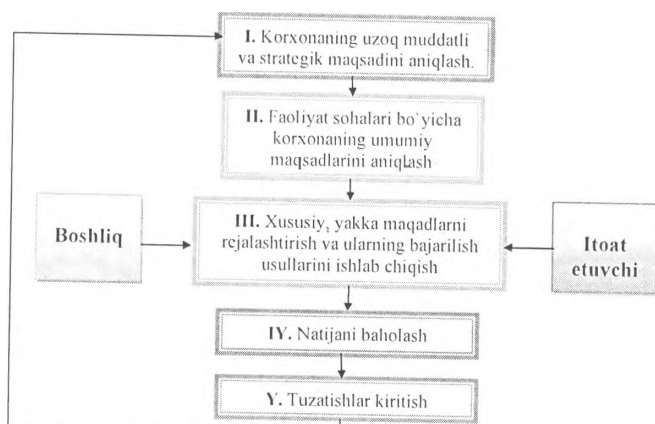
Boshqaruv – bu tartibsiz ommani (olomonni) samarali maqsadga yo'naltirilgan va unumdor guruhga aylantiruvchi maxsus faoliyat ko'rinishi. Boshqarishda maqsadli yondashuv usuli yoki maqsadli menejment -

bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi:

- maqsad (pirovard natija);
- nazorat.

Bu usulning mohiyati quyidagicha izohlanadi:

"Har bir rahbar, yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshirish rejasiga ega bo'lishi shart". Maqsadli yondashuv usuli besh pog'onadan iborat (1.3-chizma).



1.3-chizma. Maqsadli boshqaruv usuli pog'onalari.

1-pog'ona maqsadlari korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlari ishlab chiqadi. Ular korxona istiqbolini belgilash, uning ichki qadriyatlarini va rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishga mas'ul bo'lishadi hamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ular Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitse-prezident deb atalishlari mumkin.

2-pog'onadagi maqsadlar oliy va o'rta daraja menejerlari tomonidan belgilanadi. Ular nisbatan uzoq muddatli bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda, bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat sohalari miqyosidagi bo'ladi. Bular turkumiga:

- ✓ ishlab chiqarish;
- ✓ moliyaviy;
- ✓ mehnatni boshqarish;
- ✓ marketing;
- ✓ rentabellik kabi sohalarda maqsadlari kiritiladi.

Bu sohalarda maqsadlari o'z aksini odatda miqdoriy ko'rsatkichlarda topadi. Masalan, joriy yilda rentabellik darajasini o'tgan yilga nisbatan 10 % ga oshirish yoki mehnat unumdorligini 18 % ga oshirish kabilar.

3-pog'ona maqsadlari — maqsadli boshqaruvning o'zagi hisoblanadi. Bunda maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'ona menejerlarining vazifasi - har bir xodim

oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

Bu pog'ona maqsadlarini aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu bo'g'inda tashkiliy xarakterga ega bo'lgan qator muammolarni yechishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim belgilashi lozim:

- ✓ ehtimol, maqsadni rahbar belgilagani o'rindir;
- ✓ ehtimol, har bir xodim o'z maqsadini o'zi belgilagani ma'quldir;
- ✓ ehtimol, maqsad boshliq bilan itoat etuvchi hamkorligida belgilash to'g'ridir;

✓ ehtimol, maqsadni belgilashga chetdan mutaxassis taklif qilingani maqsadga muvofiqdir.

Birinchi holda, ya'ni rahbar itoat etuvchining maqsadini belgilasa, bu boshqarish: "Men ma'qul topdimmi, men talab qildimmi - shuni bajar. Vassalom" qabilida amalga oshiriladi, deganidir. Tabiiyki bunday yondoshuv korxonada ixtiloflarning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin. chunki itoat etuvchining xohishi, fikri bu yerda inobatga olinmaydi. Bunday yondoshuv noto'g'ridir. Hamma gap shundaki, hech qanday rahbar o'z xodimining salohiyatini, qobiliyatini, iste'dodini to'la-to'kis bila olmaydi.

Ikkinchi holda, aksincha. Bunda itoat etuvchiga o'z maqsadini o'zi belgilashiga to'la erkinlik beriladi. Biroq, bunda xavfli vaziyatlar vujudga kelishi ham mumkin. Masalan, xodim korxonaning umumiy maqsadini to'la tushunmay, unga zid maqsadlarni o'zining oldiga vazifa qilib qo'yishi mumkin. Bu narsa xodimning bilim saviyasiga, o'zining imkoniyatlarini to'la anglay olmasligi natijasida ham sodir bo'lishi mumkin.

Uchinchi hol maqsadni aniqlashda eng maqbul usul qisoblanadi. Chunki bu usulda maqsadni belgilashda har ikkala tomonning manfaati bilan korxona maqsadining mushtarakligi ta'minlanadi. Bu ishda chetdan mutaxassis taklif etish ham foydadan xoli bo'lmaydi.

4-pog'onada korxonaning erishgan natijasiga, ya'ni maqsadning qay darajada bajarilganligiga baho beriladi. Bu vazifani korxonaning yuqori pog'onadagi rahbarlari bajaradi.

Nihoyat, maqsadli yondoshuv usulining so'nggi pog'onasida oldindan qabul qilingan rejalariga ayrim tuzatishlar kiritish masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, hisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshmaganligi sabab bo'lishi mumkin.

Maqsadli boshqaruv usuli bir qator afzalliklarga ega. Yaxshi tashkil etilgan maqsadli boshqaruv usuli:

- ✓ korxona boshqaruv tizimini takomillashtirishda yordam beradi.
- ✓ har bir xodim va butun korxonaning yuqori natijalarga erishishiga imkon tug'diradi.
- ✓ har bir xodim rejasini barcha bo'g'inlar rejalari, shuningdek, korxonaning strategik rejasini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi.
- ✓ rahbarlardan aniq va bajarilishini mumkin bo'lgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi.
- ✓ erishilgan natijaga aniq miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida obyektiv baho berish imkoniyatini beradi.
- ✓ majburiyat va vakolatlarni xodimlarga taqsimlash yo'li bilan ularni to'g'ri va samarali foydalanishga yordam beriladi.
- ✓ xodimlarning xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilish imkonini beradi.
- ✓ tadbirkor, ishbiarmon bo'lajak rahbarlar safini aniqlashga imkon tug'diradi.
- ✓ rahbarlar bilan itoat etuvchilar, rahbarlar bilan rahbarlar o'rtasida munosabatlarning uyg'unligini ta'minlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga hissa qo'shadi.
- ✓ itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi rahbarlarni oqilona qaror qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi.
- ✓ xodim va rahbarlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda harakatga keltiruvchi dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko'paytirishga xizmat qiladi va hokazo.

1.4. Menejmentning boshqa fanlar bilan aloqadorligi

Boshqaruv tizimi va mehnat jamoalari, menejer va xodimlar orasidagi murakkab o'zaro aloqalar majmui boshqaruv munosabatlarida o'ziga xos muammolar tug'diradi. Zero, menejment eng avvalo, insonlarni boshqaradi. Odamlarni ongli mehnatga qiziqitirish, tadbirkorlikka, mehnatga ijodiy yondashish, o'ziga ishonish, yangi bilim va ko'nikmalar egallashga chorlash insonlarni boshqarish demakdir.

Menejment fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment eng avvalo iqtisodiyot nazariyasi bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda bosh-

qarib jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llab, har bir xodimga va jamoaga to'g'ri ko'rsatishga asoslanadi.

Ijtimoiy hodisalarning mohiyatini to'liq tushunib yetish, dialektik uslubga asoslangan bilish uslublari menejmentni o'rganish uslubidir.

Menejmentga xos boshqa uslublari ham bor: hodisalarni bilishga aniq tushunib yondashish, aniq holatni ko'zda tutuvchi tizimli yondashuv, maqsadli yondashuv, tizimlar tahlili.

Menejment tadqiqotini eng samarali usuli sotsiologik tadqiqotlar o'tkazishdir. Bundan tashqari ekspertlar uslubi, me'yoriy uslub va shunga o'xshash uslublari ham amalda qo'llaniladi.

Boshqarish jarayonlari, funksiyalari, boshqaruv tarkibiy tizimlarini tashkil etish, axborot va kommunikatsiya, ish yuritish va hujjatlashtirish, boshqaruvning texnik vositalari ham menejment tarkibiga kiradi.

Menejment tarkibining muhim bo'limlaridan biri asoslangan boshqaruv qarorlarini bajarishni tashkil etish, boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimlari, binobarin EHMlarni joriy etishdir. Menejment boshqaruv apparati xodimlari, ularning ishini tashkil etish, rahbar va mutaxassis faoliyatini baholaydi, kerakli holatlarda boshqaruvga o'zgartirish kiritadi. Inson o'z faoliyatida turli vazifalarni boshqaruvchi, o'ziga xos predmet va mohiyatiga ega ko'plab fanlar bilan ish ko'radi. Masalan, ishlab chiqarishni ijtimoiy fanlardan tashqari tabiiy va texnik fanlar ham o'rganadi. Menejment boshqa fanlardan farqli ravishda ishlab chiqarishni bir butun yaxlit holda ijtimoiy va aniq fanlar oralig'ida tekshiradi va ishlab chiqarishga har tomonlama ta'sir etish yo'llarini izlaydi. Menejmentning nazariyasi asoslari falsafa va bozor iqtisodiy qonunlaridir.

Menejment iqtisodiy nazariya bilan uzviy bog'langan. Ma'lumki, iqtisodiy nazariyaning predmeti ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlardir. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojlangan sari inson faolligi ortaveradi. Shuning uchun bo'lsa kerak, menejment sotsiologiya va ruhshunoslik fanlari bilan ham bog'langan.

Menejment rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya va kredit, mehnat iqtisodiyoti, makroiqtisodiyot va mikroiktisodiyot, marketing, ishlab chiqarish menejmenti hamda boshqa fanlar bilan ham uzviy bog'langan.

Barcha iqtisodiy fanlar erishgan yutuqlarni bozor iqtisodiyotini boshqarishga joriy etish menejmentning eng asosiy vazifalaridan biridir. Menejment ma'muriy, fuqarolik va mehnat huquqlari bilan ham o'zaro aloqada.

Huquqiy fanlar menejmentning huquqiy asoslarini aniqlab, mansabdor shaxslar o'rtasidagi huquqiy munosabatlar, tomonlar o'rtasidagi o'zaro huquq va tartibotni belgilaydi.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir. Kibernetika yutuqlari:

- ❖ boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- ❖ boshqarish jarayonini Kompyuterlashtirishga;
- ❖ avtomotlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yo' ochib beradi.

Shunday qilib, menejment fan sifatida tarmoqlararo fan bo'lib, u ham ijtimoiy, ham tabiiy fanlar bilan chambarchas bog'liq.

Tayanch iboralar: menejment, menejer, tadbirkor, boshqaruv, boshqaruv usullari, menejment vazifalari, menejment ob'yekti, menejment sub'yekti, xarajat, naf, baho, innovatsiya, marketing, menejment maqsadlari, joriy maqsadlar, istiqbol maqsadlar, uzluksiz maqsadlar, fursatli maqsadlar, umumiy (strategik) maqsadlar, maxsus maqsadlar, maqsadlar shajarasi, maqsadli boshqaruv usuli.

Nazorat savollari:

1. «Menejment» tushunchasiga ta'rif bering.
2. Menejmentning mohiyati nimadan iborat?
3. Menejment qanday vazifalarni bajarishi lozim?
4. Menejment ob'yekti va sub'yekti deganda nima tushuniladi?
5. Menejment fani qanday usul/metodlardan foydalanadi?
6. Menejmentning asosiy maqsadlari nimalardan iborat va u qanday talablarga javob berishi kerak?
7. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?

II BOB. MENEJMENT NAZARIYALARI VA AMALIYOTNING RIVOJLANISH BOSQICHLARI

2.1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari

Boshqaruv odamlar bilan, insoniyat jamiyatining shakllanishi bilan paydo bo'lgan. Arxeologik qazilmalar antik davrda inson tashkilotlarining mavjud bo'lganligini tasdiqlaydi: tarixdan oldingi odamlar ko'pincha uyushgan guruhlarda yashashgan.

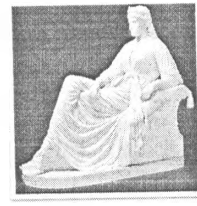
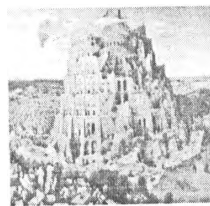
Boshqaruv mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash jarayonida mustaqil faoliyat turiga ajralgan, bu ijtimoiy ishlab chiqarishda odamlar faoliyatini tashkil etish, muvofiqlashtirish va uyg'unlashtirish zarurligi bilan asoslangan.

Hech bo'lmaganda ikki kishi biror bir umumiy maqsadga erishishi uchun birlashgan joyda, albatta ularning birgalikdagi harakatini muvofiqlashtirish vazifasi paydo bo'ladi. Bunda ulardan biri rahbar, ya'ni boshqaruvchi, boshqasi esa, bo'ysunuvchi, ya'ni boshqariluvchi bo'ladi.

Boshqaruv muammosini birinchi bo'lib qadimgi misrliklar hal qilishga kirishganlar. Taxminan 6 ming yil oldin ular odamlar faoliyatini maqsadli tashkil etish, uni rejalashtirish va natijalarini nazorat qilish zarurligini tan oldilar va boshqaruvni markazlashtirmaslik masalasini ko'tardilar.

Taxminan bir vaqtning o'zida, miloddan avvalgi 1792-1750 yillarda, qo'shni Bobilda qirol Xammurapi bir qator iqtisodiy va ma'muriy islohotlarni amalga oshirdi.

Misr podshosi Xammurapi davlat boshqaruvini 285 - banddan iborat qonunlar to'plamini joriy etdi.



Xammurapi Qonunlari deb nomlanuvchi qoidalar, me'yorlar va jazolarning yagona tizimini yaratdi. Xammurapining qonunlarida (kodeksida) birinchi marta davlat darajasida xususiy mulk mavjudligi aniqlandi. U boshqaruv va nazorat ehtiyojlari uchun sopol taxtachalardagi yozma hujjatlardan va guvohlik ko'rsatmalaridan foydalangan, mansabdor shaxslar tomonidan javobgarlikni o'z qo'l ostidagilarga topshirishni nomaqbul deb tan olgan va qonun bo'yicha ish haqi darajasini belgilab qo'ygan. Qadimgi Shumeriyada, sopol taxtachalari miloddan avvalgi uchinchi ming yillikka tegishli bo'lib, tijorat operatsiyalari va davlat qonunlari haqida ma'lumotni qayd etgan, bu ham u yerda boshqaruv amaliyotining mavjudligini ko'rsatadi.



Suqrot (eramizdan avvalgi 480-397 yillar).

Boshqarish nazariyasiga ma'lum bir hissa qadimgi davrda kiritilgan, eramizdan 400 yil oldin Suqrot menejmentning universalligi tamoyilini shakllantirgan.

Uning zamondoshi Eron shohi Kir odamlarni harakatga undaydigan sabablarni, ya'ni motivatsiyani maxsus tadqiq qilish zarurligi g'oyasini ilgari surdi. Shuningdek, u boshqaruv ma'lumotlarini qayta ishlash va rejalar tuzish muammosini ko'rib chiqdi.

Biroz vaqt o'tgach, Yunonistonda ular mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning maromligini ta'minlash usulini o'rganish bilan shig'ullanishdi.

Aflotun ixtisoslashuv tamoyilini bayon qildi. U davlat boshqarish shakli klassifikatsiyasini yaratdi.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi. Yu.Tsezar. A.Makedonskiy. Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

Miloddan avvalgi 325 yilda Aleksandr Makedonskiy birinchi marotaba jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil etgan. O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham

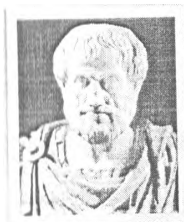
Solihqironning o'z qo'l ostidagilarni «qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash» bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Qadimgi davrlarda tashkilotlar hukumat darajalari ajralib turadigan aniq tuzilishga ega edilar. Qirollar va generallar boshchiligidagi yirik ixtisosiy tashkilotlar ham mavjud edi. Shuningdek, ushbu tashkilotlar faoliyatini qo'llabquvvatlashga yordam bergan menejerlar, omborxona egalari, haydovchilar, ish nazoratchilari, hududlar hokimlari va xazinachilar ham bor edi. Yillar o'tdi, ko'plab tashkilotlarni boshqarish yanada aniq va murakkablashdi, tashkilotlarning o'zi esa kuchli va barqaror bo'ldi. Bunga yuz yillar davomida mavjud bo'lgan Rim imperiyasi misol bo'la oladi.

General, komandir va zobitlardan tashkil topgan aniq qo'mondonlik tuzilmasi bilan ajralib turadigan Rim legionlari, armiya diviziyalarga bo'linib, yomon tashkil etilgan Yevropa mamlakatlari. Yaqin Sharq davlatlari orqali g'olibona yurishdi. Bosib olingan hududlar Ringa bo'ysundirilgan hokimlar nazorati ostiga berildi, Rim bilan aloqa o'rnatish uchun yo'llar qurildi.

Zamonaviy menejmentning deyarli barcha shakllarini, garchi ularning tabiati va boshqaruv tuzilishi bugungi kundan ancha farq qilsada qadimgi tashkilotlarda kuzatish mumkin.

Quldorlik davrida ham boshqaruv mavjud edi, ammo to'g'ridan-to'g'ri majburlash va jazo bilan qo'rqitish usullari mehnatga jalb qilishning asosiy vositasi bo'lib kelgan.



Aflotun

(eramizdan avvalgi 428-394-yillar)

Boshqaruv — quldorlar tomonidan qullarni boshqarish san'ati.



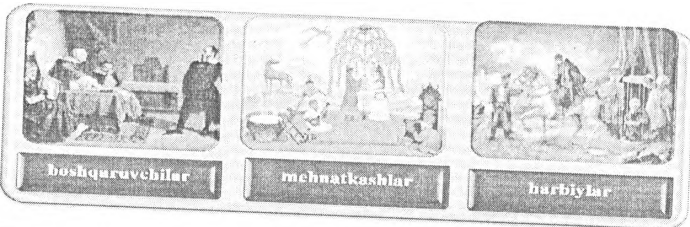
Konfutsiy

Davlatni shafqat, sax o'vat ila boshqarish usulini yaratgan. Davlatni to'g'ri boshqarmoq uchun hukmdor-hukmdorligicha, amaldor – amaldorligicha, ota – otaligicha, o'g'il – o'g'illigicha qolmog'i lozim.



ABU ALI IBN SINO (980-1037)

Boshqaruvda jamiyat aholisini uch guruhga ajratgan:



Abu Nasr Forobiy qarashlarida jamiyat boshqaruv san'atini quyidagi 2 ga:

- 1) nazariy (boshqaruvning asosiy usuli va qonun haqida);
- 2) amaliy (davlatni idora etish) haqida gapirib o'tadi. Jamiyatda qaror toptirishga qaratilgan. Taxt otadan bolaga meros bo'lib o'tishini qoralaydi.

Keyinchalik, ijtimoiy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan, bunday ishlarga xos bo'lgan samarasizlik aniqlandi. Uning o'rnini yangi burjua davridagi yollanma mehnat tizimi egalladi. Bu mehnatni boshqarishda moddiy rag'batlantirish va iqtisodiy dastaklardan foydalanib, mutlaqo boshqacha, bilvosita majburlash mexanizmidan foydalanishga asoslangan edi. 250 yil oldin G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida paydo

bo'lgan tijorat kapitalizmi mutlaqo boshqacha asosga ega edi - pul kapitali. Kapitalizm sharoitida majburiy mehnatning to'g'ridan-to'g'ri va qo'pol shakllari o'rniga hamma joyda o'lchov qiymatlari almashinuvi asosida harakat qiladigan, rasmiy shaxsiy mustaqillikni va almashinuvi taraflarining teng huquqliligini anglatuvchi bozor mexanizmi shakllantirildi va qo'llanildi.

Bu davrning boshqaruv sohasidagi asosiy, mohiyatan inqilobiy o'zgarishi, kapital-mulkni kapital-funksiyadan, boshqaruvni mulkdan ajratish, professional boshqaruvning paydo bo'lishi edi.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor – mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytirdi va boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi. Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillushuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yubordi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

Boshqaruv amaliyoti qadimgi davrlardan boshlab, XX asrgacha rivojlanib kelgan bo'lsa-da, ehtimol hech kim tizimli boshqarish haqida o'ylab ko'rmaganidir. Odamlar asosan ko'proq pul ishlash, siyosiy hokimiyatga ega bo'lish bilan qiziqishdi, lekin tashkilotlarni qanday boshqarish bilan emas.

XIX asr boshida ingliz tadqiqotchisi R.Ouen ko'p vaqtini boshqa odamlarning yordami bilan tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga bag'ishladi. U ishchilarni munosib uy-joy bilan ta'minladi, ularning mehnat sharoitlarini yaxshiladi, ish natijalarini baholash tizimini ishlab chiqdi va qo'shimcha to'lovlar orqali yaxshi ishlarni rag'batlantirdi. Ushbu islohotlar insonni voqelikni idrok etishining mohiyati va rahbarlik roli uchun o'ziga xos yangilik bo'ldi. Ammo, shunga qaramay, o'sha davrdagi ishbilarmonlar R.Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rishdi, ularning boshqaruvga qiziqishi bo'lmaganligi sababli, ulardan hech biri uning namunasiga ergashmadi.

O'z maqsadlariga yanada samarali erishish uchun tashkilotni tizimli ravishda boshqarish mumkinligi haqidagi tushuncha bir vaqtning o'zida

paydo bo'lmagan. Bu tushuncha uzoq vaqt davomida, XIX asrning o'rtalaridan boshlab XX asrning 20-yillariga qadar rivojlandi. Shu munosabat bilan, XIX-XX asrlar oralig'ida menejment inson bilimlari, ilm-fanning mustaqil sohasiga aylandi, deb sanaladi.

Ta'kidlash joizki, 1881-yilda amerikalik Jozef Varton birinchi marta kollejda o'qitish uchun boshqaruv kursini ishlab chiqib, talabalarga, bo'lajak muhandislarga «menejment fanlari kursini» o'qishni taklif qildi. 1886-yilda Genri R. Taun menejmentning ilmiy asoslarini kasbiy faoliyat sifatida rivojlantirish zarurligini e'lon qildi. Shunga qaramay, menejmentning fan sifatida paydo bo'lish davri XX asrning boshlari hisoblanadi, bunda AQShda Frederik Teylor, Fransiyada Anri Fayol va Germaniyada Valter Ratenau mehnatni ilmiy tashkil etish bo'yicha o'zlarining birinchi asarlarini nashr etishdi. Shunday qilib, amerikalik muhandis F.Teylor 1911-yilda o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobini nashr etdi. Ushbu kitob katta qiziqish uyg'otdi va unda boshqaruv birinchi bor ilm-fan va mustaqil tadqiqot sohasi sifatida tan olingan. Bular to'plangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga urinish bo'lgan birinchi asarlar edi. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish kabi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, yirik korporatsiyalar va aksionerlik jamiyatlari ko'rinishidagi yirik sarmoyaviy bozorlar va keng miqyosli tashkilotlarga ega bo'lgan sanoatni rivojlantirish ehtiyojlariga javob bo'ldi. Yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni oqilona tashkil etishga, barcha bo'lim va xizmatlarning, rahbarlar va ijrochilarning ilmiy asoslangan tamoyillar, me'yorlar va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'liq ishlashi uchun zaruriyatni his qildilar. Boshqaruvga qiziqishni kuchaytirgan asosiy kuch Angliyadagi sanoat inqilobi edi. Biroq, menejment tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga muhim hissa qo'shishi mumkinligi haqidagi g'oya birinchi bo'lib zamonaviy menejmentning vatani bo'lgan Amerikada paydo bo'lgan. XX asr boshlarida, jadal rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar inson kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib, tashabbuskorlik va shaxsiy kompetentsiyani namoyish eta oladigan yagona mamlakat edi. Millionlab Yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tdilar va shu orqali ulkan mehnat bozorini yaratdilar. Dastlab paydo bo'lgan vaqtdan boshlab, Qo'shma Shtatlar barcha xohlovchilar uchun ta'lim g'oyasini qat'iy qo'llabquvvatladi, bu esa biznes va menejmentda turli rollarni bajara oladigan intellektual odamlar sonining o'sishiga yordam berdi. Transkontinental temir yo'llari Amerikani dunyodagi eng

hadda yagona bozorga aylantirdi. O'sha paytda biznesda davlat tomonidan tartibga solish deyarli yo'q edi, shuning uchun muvaffaqiyatli bo'lgan tadbirkorlar monopoliyaga aylandilar. Natijada boshqarish uchun rasmiylashtirilgan usullar talab qilinadigan yirik tarmoqlar va korxonalar tashkil etildi. Shunday qilib, menejmentning vujudga kelishi quyidagi asosiy shartlar bilan bog'liq:

- kapitalning organik tarkibi, mashinali ishlab chiqarishining rivojlanishi, boshqarishga talablarning ortib borishi, mulkdor va tadbirkorning boshqaruvning tobora ortib borayotgan qiyinchiliklariga dush berolmasligi;
- bozor iqtisodiyoti sub'yektlarining ko'pligi, bozor hajmining o'sishi va aloqalarining mustahkamlanishi;
- boshqaruvga professional yondoshishni talab qiladigan raqobat rivojlanishi va bozor iqtisodiyotining beqarorligi;
- yirik korporatsiyalarning paydo bo'lishi, bu faqat ishchilarning maxsus apparati bajarishi mumkin bo'lgan boshqaruv ishlarining hajmi va murakkabligining oshishiga olib keladi. Korporatsiyada menejment mulk egasitadbirkorning o'zini o'zi boshqarishidan butunlay ajratilgan;
- aksiyadorlar o'rtasida mulkning tarqalishi, buning natijasida aksiyadorlik kapitalini boshqarish, foydani aksiyadorlar o'rtasida taqsimlash va boshqalar uchun yangi funksiyalar paydo bo'ldi;
- tadbirkorlarning sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnologiyalardan foydalanishga bo'lgan urinishlari;
- qiziquvchan odamlar guruhi ishning eng samarali usullarini yaratish istagi.

2.2. Menejmentning ilmiy maktablari

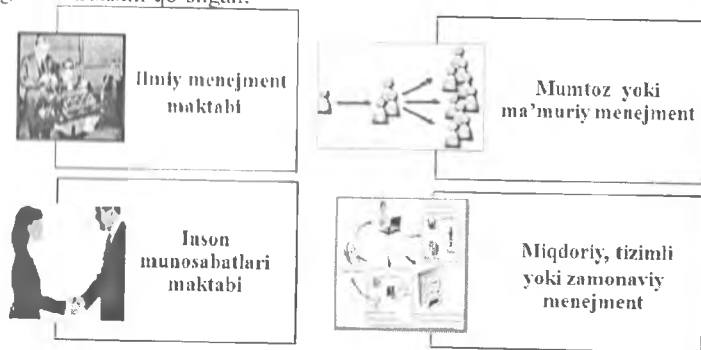
Boshqaruv fikrlari muttasil rivojlanmadi. Ba'zida bir-biriga mos keladigan va ba'zan bir-biridan sezilarli darajada farq qiladigan bir nechta yondashuvlar mavjud edi. Menejment ob'yekti odamlar va texnologiyalardir, shuning uchun menejmentdagi muvaffaqiyat boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq edi.

Bundan tashqari, dunyo ilmiy va texnologik taraqqiyot tufayli tez o'zgarishlarning sahnasiga aylandi va ko'plab mamlakatlar hukumatlari o'zlarining biznesga bo'lgan munosabatlarini tobora aniqlaydilar. Ushbu omillar menejment tadqiqotchilari tashkilotga ta'sir qiluvchi tashqi kuchlarning mavjudligini anglay boshlaganlariga ta'sir ko'rsatdi. Shu

munosabat bilan yangi yondashuvlar ishlab chiqildi. Menejment fanining rivojlanishiga muhim hissa qo'shgan to'rtta asosiy yondashuv mavjud.

Birinchidan, menejmentda turli maktablarni farqlash nuqtai nazaridan **yondashuv**. U menejmentga har xil nuqtai nazardan qaraladigan besh xil maktabni o'z ichiga oladi: ilmiy boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, inson munosabatlari, xulqatvor fanlari, shuningdek menejment fanlari yoki miqdoriy usul.

O'sha davrdan to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan:



1. Ilmiy menejment maktabi. Ilmiy menejment maktabining namoyandasi

Payg'ambarimiz Muhammad Mustaf o Sallolohi Alayhi Vasallam (570-632-yil), u kishining turli maktablarni boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi:

- boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy tamoyilini yaratdi.

- ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni Karim², hadislar³)ning tizimini yaratdi.

² Qur'oni Karim. O'zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi A. Mansur. T., "Cho'lpon", 1992-y.

³ Muhammad Payg'ambar qissasi. Hadislar. T., "Kamalak", 1991-y.

- o'z davrining siyosiy-goyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lida yagona-payg'ambar.

- boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, nazorat qilish uchun shariat qonunlari turkumlariga asos soldi.

Ilmiy menejment maktabining yana bir namoyandasi **Amir Temur** (1340-1400-yillar):

- mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.

- XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini⁴ yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish qonunqoidalari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda.

- kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.

- buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.

Ulug'bek Muhammad Tarag'ay (1394-1449 yillar)

39 yillik sultonlik davrida: fanning juda ko'p sohaları, xususan matematika, falakkiyot, musiqa-shunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo'yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. Uning ilmiy merosi, u ta' sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko'p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo'lmish «Ziji jadidi Ko'ragoniy» («Ulug'bek Ko'ragoniyning astronomik jadvali») asari bilan tarixda izini qoldirdi.



⁴ Temur tuzuklari. T., G'G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996.



Alisher Navoiy (1441-1501-yillar)

- siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalar bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil muammolari bo'yicha o'z qarashlariga ega bo'lgan siyosiy arbob.
- davlat ishlarini boshqarish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.
- «Vaqfiya», «Ixlosiya», «Saddi Iskandariy», «Tarihi Mulki Ajam» kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-asrorlari haqidagi ta'limotni yaratgan.

• eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shoxni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shox, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tatbiq qilgan.

Zahiriddin Muhammad Bobur (1483-1530)

• Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o'zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi.

Mashhur «Boburnoma» asarini yaratdi. U o'z asarida boshqarishga oid bo'lgan tamoyillar, xususan odillik, tadbirkorlik, jasurlik, mohirlik, iste'dod va ma'rifat masalalarini yoritdi.

• Boburiylar (Jahongirshox) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan. Boburiylar tomonidan ma'muriy boshqaruv sohasini isloh qilish, xazina masalalari borasida - kurruriya⁵ (viloyat va tuman hokimliklari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.).

Frederik Teylor, Emerson va boshqalar (1885-1920).

1. Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash.
2. Vazifani bajaruvchi maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash.
3. Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash.
4. Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.



2. Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950) maktabining namoyandalari Anri Fayol, Maks Veber va boshqalar.

- Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish.
- Boshqaruv funksiyalarini bayon etish.
- Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvni asoslash.

Menejment psixologik jihatdan boy boshqaruv tizimidir, uning asosiy vazifalari psixologiya bilan bevosita bog'liqdir. Shuning uchun, ushbu funksiyalarni samarali amalga oshirish uchun menejer boshqaruv ko'nikmalarining psixologik tarkibiy qismlarini o'zlashtirishi kerak: odamlar bilan munosabatda bo'lish, tinglovchilar bilan gaplashish, ishlantirish va h.k.

3. Insoniy munosabatlar maktabi (1950 yildan hozirgacha). Bu maktab namoyandalari Elton Mayo, R.Laykert va boshqalar.

- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash;
- kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.

4. Miqdoriy tizimli va zamonaviy menejment maktabi (1950-yildan hozirgacha). Namoyandalari G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshqalar.

- murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash;
- murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

Shunday qilib menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan:

- 50-60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida *tashkiliy tarkibi* turgan;
- 60-70-yillarda *strategik rejalashtirish* vujudga keldi;
- 80-yillardan boshlab esa, ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan *strategik boshqaruvga* o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani – fanlararo fandir. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar: industrial-muhandislik sotsiologiyasi; ijtimoiy psixologiya; ijtimoiy injeneriya (ergonomika); marketing kabilari o'rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasini vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi

⁵ I Hoshimov Hindistonda Boburiylar sulolasi saltanati. T., "O'qituvchi", 1996 yil, 28-29 betlar

davrdagi boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar «*Tinch boshqarish inqilobi*» nomini olgan.

Ilmiy menejment maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni «Boshqaruvning mumtoz maktabi» deb ham yuritilgan. Bu maktab sarchashmalarida amerikalik muhandis va ixtirochi olim Frederik Teylor (1885 - 1920 yillar) turgan edi.



Frederik Teylor (1885-1920 y.)

Teylor nazariyasi keyinchalik «**Teylorizm**» degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning «siqib suvini olish»ning ilmiy tizimi deb atalgan. F. Teylor o'z nomini butun dunyoga mashhur qilgan kitoblari yozdi: «Operatsiyalar tizimi» (1895), «Sexlarni boshqarish» (1903) va «Ilmiy boshqaruv prinsiplari» (1911).

Ushbu ta'limot yana ham to'liqroq uning «sanoat korxonalarini ma'muriy texnika tashkiloti», «Boshqaruvni ilmiy tashkil qilishning usuli va prinsiplari», «Korxona boshqaruvi prinsiplari» nomli kitoblari o'z aksini topgan. O'z asarlarida u kapital va ishchi kuchi manfaatlarini uyg'unlashtirishga, kapitalistik korxonalarda «hamkorlik falsafasini» amalga oshirishga harakat qildi. U mehnatni jadallashtirishni ta'minlaydigan usulni ishlab chiqdi, turli davlatlar rahbarlarida katta qiziqish uyg'otdi. F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni – yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir. Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lamini va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarni to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech

qanday mulohaza yuritmasdan biror bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hunda tez bajarishni talab qilish.

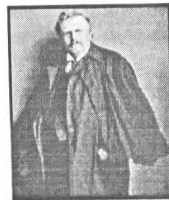
F.Teylorning nuqtai-nazari bo'yicha, **ishchilarning asosiy vazifasi – bajaruvchanlik.**

F.Teylor boshqarishni «aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda aniq usulda bajarish san'ati» deb baholagan. F.Teylor «Boshqaruvning mumtoz maktabi»ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi. F. Teylor o'zi tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni ilmiy tashkil etish usullari va ular asosida shakllangan «ilmiy menejment» tamoyillari eskirgan avtoritar boshqaruv usullarini o'rinni bosishi mumkinligini isbotlashga intildi.

F. Teylor ilmiy menejmentni muhandislik turi bo'yicha sanoat mehnatining bir tarmog'iga aylantirish tarafdori edi. Uning tizimi mehnatni ijro etuvchi va boshqaruvchi mehnatga taqsimlash tamoyilini, ishlarning ixtisoslashuvini izchil amalga oshirishdan iborat edi. Muvofiqlashtirilgan mexanizm sifatida ishlaydigan ishlab chiqarish tizimida har bir xodim o'z vazifalari uchun javobgar bo'lishi kerak. Shu bilan birga, ishchilar turlarining ish turlari bilan muvofiqligiga erishishga harakat qilish kerak. Bundan tashqari, faoliyatni qat'iy tartibga solish talab etiladi. Bu har bir xodimni qisman funksiyani bajarishga yo'naltiradi, lekin undan umumiy fikrni tushunishni talab qilmaydi.

F. Teylor ma'muriyat bajarishi kerak bo'lgan vazifalarni ta'kidlab o'tdi va buning evaziga oldingi boshqaruv usullarining sub'yektivligi va o'zboshimchaligini qoidalar, qonunlar va formulalarning «ilmiy mantig'i» bilan almashtirdi. Teylor ilmiy menejmentni barcha xodimlarning farovonligi o'sishi va tashkilotning ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun egalari va ma'muriyati bilan yaqin hamkorlik o'rnatish tufayli manfaatlarini birlashtirishning samarali vositasi deb hisobladi. Agar ilmiy boshqaruv tizimi to'liq qabul qilinsa, tomonlar o'rtasidagi barcha tortishuvlar va kelishmovchiliklarni hal qiladi, deb ishongan.

Amerika ishlab chiqarishni boshqaruvi bo'yicha amerikalik mutaxassis **Frenk Gilbret** AQShda birinchi bo'lib mehnatni ilm asosida tashkil qiladigan instruktorlar tayyorlaydigan maxsus maktabni tashkil qildi.



Teylorga ergashib Gilbret ishlarni bajarishning «birdan bir» ilmiy usulini ishlab chiqdi va uning uchun zaruriy shartlarni o'rnatdi: ish joyini maqsadga muvofiq tuzish, materiallar yetkazib berish usuli, hamda zaruriy moslama, asbob va uskunalar bunyod etdi. F.Gilbret keng oshkor bo'lgan «Mehnatni ilm asosida tashkil qilish alifbosi va harakatlarni o'rganish» nomli kitoblarni yozdi. Bu kitoblar 1924 va 1934-yillarda Rossiyada bir necha marta nashr qilingan.



G.Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan:

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli maslahat.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-

kitob.

7. Dispatcherlik ishini olib borish.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek, oqilona fikr turibdi. G.Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi me'yorlarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi. Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan me'yorni bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshiriladi, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalar 20-30 foiz pasaytirilib, jarima solinar edi. Lekin, berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilishi kerak.

«Ilmiy menejment» maktabining vakillari o'z ilmiy ishlarini asosan korxona, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi esa mutaxassislarning umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullanishlari uchun imkon yaratgan.

Teylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib yuqori martabaga erishganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy boshqaruv maktabining asoschilari: **Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan.** Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning ijtimoiy jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga - ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondashuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

«Mumtoz»chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai-nazaridan yondashib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. **Maqsad** - boshqarishning universal usullarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tibor qaratishgan:

• Tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlariga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan.

• Tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.



Ilmiy menejmentning Yevropa yo'nalishidagi ta'limning XIX asr oxiri va XX asrning 20-yillarida eng yorqin arbobi **Anri Fayol** (1841-1925) hisoblanadi. Anri Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimidir. U Fransiya'dagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. Anri Fayol o'zining boy amaliy tajribasini «**Umumiy va sanoat boshqaruvi**» (1916) nomli kitobida umumlashtirgan.

2.1-jadval

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1.	Mehnat taqsimoti	Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim. Maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2.	Vakolat va mas'uliyat	Vakolat – bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qaerda vakolat berilgan bo'lsa, u yerda mas'uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning birxilligi	Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi lozim.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish	Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashtirish	Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	Hamma o'z o'rnida bo'lishi va burchini ado etishi lozim.

11.	Adolat	Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonun ustuvorligi va rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyliigi	Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon afzal.
13.	Tashabbus	Tashabbus – bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash.
14.	Korporativ ruh	Ittifoq – bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari bugungi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan. **Anri Fayol** boshqarishni:

- kelajakni ko'ruvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlar bajarilishini nazorat qiluvchi qurol deb ataydi.

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

Ilmiy menejment evolyutsiyasi uning paydo bo'lgan davridan boshlab to XX asr o'rtalarigacha, tabiiyki biz ko'rib chiqqan F.Teylor, Emerson yoki Fayollarning fikr-mulohazalari bilan cheklanmaydi.

G'arbiy menejmentda Genri Gant, Jeyms D.Muki, Lindoll Urvik, Genri Ford, M.P. Follet, R.Robbins, D.Bem, Maks Veber va olimlarning fikr-mulohazalari va ilmiy qarashlariga alohida e'tibor qaratiladi.

Ilmiy menejmentning ijobiy elementlari vaqt o'tishi bilan ilmiy ishlangan tamoyillar, qoidalar, tavsiyanomalar, cheklangan me'yorlar korxonada jiddiy, ya'ni majburiy ish tizimlarini bunyod etishga olib keladi. Ishchining mehnati biroq jadallashadi va ma'lum darajada og'irroq bo'ladi. Buning natijasida qarama-qarshi elementlar boshqaruvchi - ishchi munosabatlari kuchayadi.

Inson omili tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la-to'kis tushunib yetilmadi. Yana bir kamchilik yuzaga chiqdi. Ilmiy menejment yopiq turdagi tashkilot kabi bunyod etildi. Agar boshda bu kabi tizimni yaxlitlash, uning ichki elementlari tashkil etish evaziga oshsa, keyinroq ularning aniqligi yetarli bo'lmay qoladi, tashqi muhitni hisobga olish zaruriyati oydinlashadi va menejment yangi yo'llar qidirish masalasi oldida turib qoladi.

"Ilmiy menejment" va "mumtoz menejment" namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishda va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'ladigan munosabatlari alohidalashtirildi;
- mehnatni rag'batlantirish qat'iy me'yoralashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iyalashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko'p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul Genri Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi.

Genri Ford (1863-1947)

Genri Ford va uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz – konveyer usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

Insoniy munosabatlar nazariyasi. Menejment kamchiliklariga ilmiy ta'sir etish inson munosabatlari ta'limi paydo bo'lishdan boshlandi. Uning dunyoga kelishi va gullab yashnashi 30-50 yillariga to'g'ri keladi.



Inson munosabatlari ta'limining asoschisi amerikalik jamiyatshunos va ruhiyatshunos olim **Elton Mayo** (1880-1949) hisoblanadi.

Bu maktab nuqtai-nazaridan:

- ishchi – bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini his etishga;

• boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlariga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvning:

- ✓ tashabbuskorlikdan;
- ✓ ishchilar bilan hamkorlikdan;
- ✓ kompaniyada "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan usullarni ishlab chiqdi.

Elton Mayo fikrining asl ma'nosi shundaki, ishchi uchun uning ishlab chiqarishdagi ijtimoiy va psixologik holati ishlab chiqarish jarayoniga nisbatan muhimroq. Bundan E.Mayo shunday xulosa chiqaradiki – ishlab chiqarish va boshqaruvda hamma muammolar ichki munosabatlar nuqtai-nazaridan qarab chiqilishi kerak. E.Mayo hozirgi zamon menejmenti huquqdagi bilimlarni, uning ijobiy va salbiy tomonlarini yaxshi bilar edi. U o'zining boshqaruv haqidagi ilmiy fikrida asosiy diqqat-e'tiborni o'sha davrda kam o'rganilgan ijtimoiy-psixologiya masalalariga qaratdi.

Samarali ishning sababi – bu jamiyatdagi muhit bo'lib qolishi, o'zaro ichki munosabatlar ekanligi ayon bo'ldi.

Bir qator olim va amaliyotchilar quyidagi uch fan sohalarida: ijtimoiy, psixologiya va menejment inson munosabatlari nuqtai-nazari bo'yicha izlanishga, uni tashkilotda keng ishlatilish imkoniyatlarini o'rganishga kirishdilar. Ular ichida F. Rotlisberger, sotsiolog R.Laykert, Ch.Bella va boshqa olimlarning nomini keltirish mumkin. Bu ta'lim doirasida «Iqtisodiy odam» degan tushuncha paydo bo'la boshladi. «Iqtisodiy odam» o'zining mehnati aniqrogi mehnatini sotgani uchun iloji boricha katta boylik oladi. «Ijtimoiy» odam o'z ruhiy qoniqish (rag'batlanish) olishga harakat qiladi.

Ta'lim vakillarining fikricha eng asosiysi insonning ijtimoiy mohiyatidir. E.Mayo va nazariyotchilarning fikri bo'yicha industriyallashtirish asri an'anaviy, avvalgi ijtimoiy shakllanishlarga xos guruhlar aloqasini barbod etadi.

Inson munosabatlari ta'limi asoschilaridan biri F. Rotlisberger no-shakllanish tarkibiga me'yorlar to'plami, norasmiy qoidalar, inkor bo'lish, ular orasidagi ichki aloqalar to'plamini kiritgan. Bular normal tarkibda amalga oshadi, uni nazorat qilmaydi va cheklamaydi.

Boshqa ikkita olim U.French va Ch.Bella tashkilotni aysberg bilan taqqoslaydi, uning suv ostidagi qismi noshakllanish tarkibi elementlaridan, yuqori qismi esa shakllanish tarkibi elementlaridan iboratdir. Shu bilan birga ular ishlab chiqarish jarayonida «ijtimoiy inson»ni, boshqaruvda ijtimoiy-psixologik usullar ustunligiga diqqatni qaratdilar.

Amerikalik sotsiolog R.Laykert korxonadagi haqiqiy menejmentning tashkiliy tarkibini ishlab chiqdi. Bu quyidagilardir:

1. Boshqaruv usuli, unda rahbar qo'l ostidagilariga suyanishini namoyish etadi.
2. Rahbarni qo'l ostidagilarni guruhlar shaklidagi faoliyatini rag'batlantirish va ularni faol ishga jalb qilishga harakat qilishi.
3. Aloqa yo'llari, unda axborotlar oqimi hamma tomonga yo'naltirilgan va ma'lumotlar barcha a'zolar ishtiroki orasida takomillashadi.
4. Hamma saviyada va barcha a'zolar ishtirokida qabul qilingan qarorlar tavsifi.
5. Guruhli mulohaza yo'li bilan aniqlangan tashkilot maqsadi, bu esa maqsadlarga qarshi mahfiy harakatlarni bartaraf etadi.
6. Bir markazda to'planib qolmasdan, ko'p uchastkalar orasida taqsimlangan nazorat vazifasi.

«Inson munosabatlari» nuqtai-nazarining taraqqiyoti asrimizning 30-50 yillariga to'g'ri keladi. Uni baholab aytish mumkinki, bu nuqtai nazar kapitalistik menejment taraqqiyotida o'ta muhim rol o'ynaydi. Ikki ta'limot—ilmiy menejment va inson munosabatlari asosan — boshqaruv ilmini vujudga keltirdi. Agar klassik ta'lim umumiy boshqaruv asoslarini ishlab chiqqan bo'lsa, unda inson munosabatlari ta'limotining ulushi boshqaruvning ikkinchi muhim tomoni — ijtimoiy-psixologik tomonini yaratdi. Inson munosabatlari ta'limining zamondoshlari bu ilmiy fikrning bir qator erishgan aniq muvaffaqiyatlarini yuqori baholadilar. Masalan, menejmentning ishchiga diqqat-e'tibori, ularning talablariga, ishchi va xizmatчилarni muhim ishlab chiqarish masalalarini yechishda jalb qilish va boshqalar.

Inson resurslari nazariyasi. Axloqiy fanlar ta'limi asrimizning 30-yillarida G'arb menejmentida paydo bo'ldi. Faoliyatning rivojlanishi 50-60 yillarga to'g'ri keladi. «Axloqiy fanlar» ta'limi nomini keng tarqalgan psixologik terminlar — bixeyvio, bixeyviorizm (axloq, axloqiy fan)dan olgan. Shunday qilib, ko'rib chiqilayotgan boshqaruv maktabining farqlanish xususiyati uning aniq namoyon bo'lgan psixologiyaga mo'ljallanishi, shaxsan XX asrda keng tarqalgan va yaxshi ishlab chiqilgan psixologik nazariya bo'lishi bixeyviorizmdir.

Bixeyviorizmning dastlabki nuqtai-nazari shundaki, inson ongini o'rnatish emas, balki inson axloqini o'rganish zarur. O'z navbatida ushbu nazariyaga asosan axloq — bu rag'batlantirishga tez javob qaytarishdir.

Axloqiy fanlar ta'limini inson munosabatlari ta'limi bilan bir qatorda ko'rish mumkin. Bunga katta doiradagi muammo va qarorlarning o'zaro o'zlashligi guvohlik beradi. Agar har ikkala ta'lim vaqtinchalik nuqtai-nazarda ko'rilsa, unda axloq fanlari ta'limini o'ziga yarasha inson munosabatlari ta'limining taraqqiyoti, chuqurlashuvi deb faraz qilish mumkin. Bixeyvioristik yondashuv menejment nazariyasi va amaliyotida, yuqorida eslatganimizdek, 30-yillar o'rtalarida ishlatila boshlandi. Olimlar bu ta'limot orqali odamlar munosabatidagi ta'limning kamchiliklarini bartaraf qilishga urinib ko'rdilar.



Boshqaruv fanidagi yangi oqimga **Ch. Barnard** o'zining 1938-yilda bosib chiqargan «Ma'muriyat vazifalari» degan ishida keng to'xtalgan.

Rensis Laykert, Frederik Gertsberg, Duglas Mak-Gregor, A.Maslou va boshqa izlanuvchilar korxonalarda ijtimoiy o'zaro munosabatlarning ta'siri, sabablari va talablari, menejment tavsifi, jamoadagi munosabatlar shakli, tashkiliy tarkibning ilg'orligi va shu kabi boshqa masalalar bilan shug'ullanib keldilar.

Axloq ta'limi fani inson munosabatlari ta'limidan ancha uzoqlashib ketdi, ikkinchisi asosan shaxslar orasidagi munosabatlarni yo'lga qo'yish usulida yig'ilib keldi. Yangi turdagi yondashuv menejmentning shunday usullarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan bo'lib, ular insonni o'zining qobiliyatlarini, psixologik nazariyalarini ishlatish asosida tushunib yetishiga ko'maklashadi. Bu ta'lim izlanuvchilarining o'z oldiga qo'ygan maqsadi — tashkilot (firma, korxona) samaradorligini uning inson resurslarini oshirish hisobiga erishishdir. Shundan ushbu ta'lim nazariyasining nomi — **inson resurslari nazariyasi** kelib chiqadi.

Inson resurslari nazariyasining doirasida bir qator shaxs va «koope-ratsiya», rasmiy va norasmiy tizimlar, fikr va talablar, tashkilotdagi ilg'orlik haqidagi qoidalar ishlab chiqildi.

Yuqorida keltirilgan qoidalarning birinchi ta'limiga asos solgan olim Ch.Barnard bo'lgan. U shirkat tizimining nazariy modelini yaratdi, uning negiziga shaxs axloqini qo'ydi.

Inson resurslari nazariyasi haqida izlanish olib boruvchilar insonni mehnat faoliyatida dalillar va talablar rolini ilmiy asoslashga birinchilardan edilar. Ular dalillarni insonlarning mehnatga munosabatini eng asosiy ko'rsatkichi deb qaraganlar. Dalillar tarkibi mehnatni ichki tavsifi kabi namoyon bo'ladi. Menejment psixologik omilni qurol sifatida qo'lga olib, ishchilarni tashkilot masalalariga faol kirishishi uchun daliliy boshqaruv ishlab chiqishi kerak. Ishchilarning daliliyligi uchta saviyaga ega: talablar, maqsadlar, rag'batlantirish. Ularning har biri o'zining vazifaviy ishini olib boradi. Daliliylikni faoliyatga ijobiy ta'sirini hisobga olib yana ikkita omilni keltirish mumkin: intilishlar va inson qobiliyatlari omili. Agar ijobiy dalillik kerakli intilish va ma'lum qobiliyatlar bilan birgalikda hukm sursa, insonning ishi muvaffaqiyatli bo'ladi.

Dalillik tarkibida talablar, maqsadlar, rag'batlantirishlar, talab muammolari alohida qilib bo'ysunishlar tartibini ishlab chiqdi, ularni ko'tarilish tartibida joylashtirdi – ya'ni, eng quyi moddiydan, to yuqori ma'naviygacha:

1. Jismoniy talablar – oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy va boshqalar.
2. Xavfsizlik talabi – yaxshi mehnat sharoiti, kelajakka ishonch va boshqalar.
3. Ijtimoiy talablarning jamoaga bog'liqligi.
4. Hurmatga bo'lgan talab.
5. Yuqori xizmat darajasiga erishish, ishiga baho olish, o'ziga diqqat e'tiborni qaratish va boshqalar.



Abraham Maslow (1908-yil, 1-aprel)

Hozirgi zamon menejmenti Maslow tomonidan yuqorida ko'rsatilgan talablarga berilgan baho va shu bilan birga taklif qilgan talablarni qondirishni qurol sifatida ishlovchilarning unumli faoliyat sharti deb o'z qo'lga oldi. Uning fikricha taraqqiy topgan davlatlarda jismoniy talablar va birinchi, ikkinchi, uchinchi saviyalar kafolatli qondirilgan. Shunday ekan, menejmentning vazifasi – insonning ishini shunday tashkil qilish kerakki, unda yuqoriroq saviyalardagi talablari ham to'laigicha qondirilsin. Muammo izlanuvchilari bu kabi ish tashkil qilinishida mehnat unumdorligi 5%dan 40%gacha olishlari mumkin.

Inson resurslari nuqtai-nazarining yorqin vakillari qatoriga amerikalik olim **Duglas MakGregor** (1906-1964) kiradi. Duglas



MakGregor «inson munosabatlari» maktabining atqli namoyandalardan hisoblanadi. U inson xulq atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib, ikki jildlik «X» va «U» nazariyasini yaratadi.

«X» nazariyasi muallifning fikri bo'yicha boshqaruvga an'anaviy yondashuvni – ma'muriy buyruqbozlik jarayonini aks ettiradi. Bu nazariyaga ko'ra, namunaviy yollanma-xodim – tabiatan yulqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzat-talablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur.

Duglas MakGregorning fikricha bu kabi boshqaruv nazariyasiga qarshilik bo'lib, «U» nazariyasi turishi kerak. Yollanma ishchilardan tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejmentning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan.



Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratish berishgina kifoya qiladi.

Albatta har ikkala nazariya ham faqat nazariya yudir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ana shu ikki jihatni uyg'unlashtiradi. Agar kengroq fikr yuritadigan bo'lsak, unda MakGregorning «U» nazariyasini inson resurslari boshqaruvining nuqtai-nazarini, hamda inson axloqiy ta'lim umumiy nazariy qoidalarining ak etilishi deb tushunish mumkin. Bu masalaning oxirgi natijasi sifatida 60 yillarda sotsiolog **Donal'd Neytingeyl**ning quyidagi fikrlarini keltirish mumkin: menejerlar iqtisodiy masalalarning ustivorligi to'g'risidagi g'amxo'rlik qilishlari shunday moddiy farovonlik andozalarini bunyo etdiki, ulardan biz hozirgi kunda foydalanmoqdamiz. Bularning



hammasiga juda katta boyliklar evaziga erishilgan. Axloqiy fanlar ta'limiga 50-60 yillarda uyg'ongan qiziqish shunchalik ulug' ediki, u o'sha davr boshqaruv tizimining deyarli hamma sohasini qamrab olgan edi. Shundan keyin boshqaruv ta'limida yangi yo'nalishlar davri keldi. Mana 20-25 yil o'tsa ham bu ta'lim g'oyasi, inson munosabatlari ta'limi kabi yana zamonaviy jamiyat ishlab chiqarishning taraqqiyoti, yangi davrda ustivorlik holatini egalladi.

Boshqaruvning empirik ta'limi. Bu ta'lim nazariyasi firma, tashkilotlar bilan aniq boshqaruv tajribasi asosida menejment usulini takomillashtirish, o'rganish va uni keyinchalik tarqatish yotadi. Bundan ta'limning nomi kelib chiqadi – empirik (empirik-tajriba). Uning vakillari E.Peterson, G.Saymon, P.Druker, R.Devis, A.Chandler, E.Deyl va boshqa olimlardir. Empirik ta'limning dunyoga kelishida ilmiy menejmentni va inson munosabatlari ta'limining bir qator qoidalarini yetarli darajada ishlatilishi sababdir. Empirik ta'limning tarafdorlari nazariy tamoyillarning ahamiyatini inkor qilmagan holda eng muhimi boshqaruv tajribasini bevosita tahlili deb hisobladilar. Boshqaruvni o'rgatishning maxsus usullari boshqaruvning aniq vaziyatlari asosida ishlab chiqilgan edi. Bu kabi tahlil, ularning fikricha, ushbu vaziyatga to'g'ri keladi. Empirik ta'lim firma ichidagi menejment amaliyotiga o'zining salbiy ulushini qo'shdi. U boshqaruv tarkibiga vazifaviy xizmatlarni tashkil etishda, muntazam xizmatlarda, texnik va axborot ta'limi tizimlarida va boshqalarda kimmatbaho tavsifnomalar berdi.

Menejmlarni samarali o'qitish usuli bo'yicha katta izlanishlar olib borildi, amaliyotga esa yangiliklar kiritildi. Misol sifatida «Jeneral Motors» firmasining prezidenti bo'lgan A.Sloun tomonidan tashkil qilingan maxsus menejmlash tayyorlash Markazini keltirish mumkin. O'z asoschisining nomi bilan ataluvchi «Sloun ta'limi» hozirgi davrda dunyoga mashhur boshqaruv xodimlarini tayyorlovchi markaz hisoblanadi.

Empirik ta'lim vakillari bir qator muammolarni oldinga surishdi, so'ng 70-80 yillarda ular dolzarb bo'lib qoldi. Shulardan quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Ta'lim maskani boshqaruvni markazlashtirish va nomarkazlashtirish masalasiga salmoqli diqqat-e'tibor qaratdi.
2. Maqsadli boshqaruvni joriy etilishida hamkorlik qildi.
3. Empirik ta'lim boshqaruv vazifasini turkumlash muammosi; rahbar xodimlar mehnatini tashkil qilish bilan shug'ullangan.

Empirik ta'lim izlanuvchilari menejmentni kasblantirishni, ya'ni boshqaruv mehnatini muhim va alohida kasbga aylantirishni tasdiqlab keldilar. Kasbiy boshqaruvning birinchi xususiyati – menejmlni barcha mavjud resurslardan bir butun yaratishdan va foydalanishdan iboratdir. Ikkinchi xususiyati – bu qaror qabul qilishda mo'ljalni tashkilotning kelajagiga qaratishdir.

«Menejment» tushunchasi empirik ta'lim vakillarining izlanishlarida ikkita ma'noda ko'riladi: keng va tor ma'noda. Keng ma'noda ijtimoiy nuqtai-nazardan menejment bu texnika yoki insonga xos moyillikni tarruqiy toptirish va guruhni shakllantirish usulidir. Guruhning qanday bo'lishiga qaramay u o'zining xususiy menejmentiga ega bo'lishi kerak. Bu ta'limga asos soluvchilar E.Peterson va E.Ploumenning fikriga ko'ra menejment qo'l ostidagilarga rahbarlik qilishdagi va u orqali insonning muvosiyl intilishini qoniqtiradigan jarayon deb bilish mumkin. Menejment rahbarlikni hukumatni o'ziga qabul qilish bilan, vazifalarni taqsimlash va ushbu tashkilotdagi odamlarini barcha hatti-harakati haqidagi hisobotni o'rnatilishi bilan qabul qiladi.

Menejmentning texnokratik nazariyasi. 1950-60 yillarda Amerika menejmentida shunday yo'nalish taraqqiy topa boshladiki, ularni texnokratik nazariyasi oraliq birlashtirish mumkin edi. Bu yo'nalishdagi ta'limlar orasida elit nazariyasi yoki texnokratik va industrial jamiyat nazariyasini keltirish mumkin. Bu nazariyalar kapitalizmni o'sha davrda yuqori saviyada taraqqiy topishiga ijobiy javob sifatida dunyoga keldi. Ularning vazifasiga boshqaruv tavsifiga ega kapitalistik ishlab chiqarishni kelajakdagi taraqqiyotiga ko'maklashuvchi omillarni kidirib topish kirgan edi. Barcha uch xildagi nazariyada ushbu taraqqiyotni bunyod etuvchilik roli menejmentga va menejmlar korpusiga beriladi.

Elit nazariyasi. Bu nuqtai-nazar tarafdorlari jamiyatni hamma narsaga ega va unga bo'ysunuvchi olomonga, boshqaruvda esa «malakali» rahbarlarga va «malakasiz» ko'pchilikka taqsimlaganlar.

Texnokratik nazariya. Uning asoschisi amerikalik sotsiolog T.Veblen edi. Bu ta'lim bo'yicha izlanishlar olib boruvchilar kelajakda jamoa ishlab chiqarish taraqqiyotini oldindan belgilash vazifasi bilan shug'ullanganlar. Ularning g'oyasi bo'yicha kelajak muhandislar va texnik ziyolilar davri bo'ladi. Shunga yarasha, kelajak menejmenti – bu texnokratik – fan va texnika vakillaridir.

Industrial jamiyat nazariyasi vakili taniqli amerikalik iqtisodchi J.Gelbreyt 1967-yilda o'zining «Yangi industrial jamiyat» nomli kitobini

nashr etdi. Unda barcha ko'rib chiqilayotgan boshqaruv nuqtai-nazarining bosh g'oyalari isbotlari o'z aksini topgan. Industrial jamiyat nazariyasining tartib qoidalari elit va texnokratik nazariyalari vakillarining fikriga deyarli o'xshashdir. Bu yerda ikkita jihat mavjud: 1. Jamiyatdagi har xil turkumdagi odamlarni ularning ma'lumot darajasiga qarab taqsimlanishi va qarama-qarshiligi. 2. Texnologik menejmentga boshqaruvning ilg'or kuchi rolini berish.

Industrial jamiyat nazariyasining asosiy belgilari:

1. J. Gelbreyt va uning tarafdorlari zamonaviy ishlab chiqarishni va undagi qaror topgan munosabatlarni yuqori darajada industrial jamiyat deb keladilar. Avvalgi davrda boylar va kambag'allar orasida ijtimoiy kelishmovchilik hukm surgan, hozirgi davr jamiyatida bu kabi kelishmovchilikka barham berilgan, chunki har bir mehnat qilayotgan inson o'zining talabini qondirish uchun yetarli darajada pul ishlamoqda. Bu nazariya tarafdorlarining fikricha odamlar ma'lumoti bo'yicha bo'linadi. Ma'lumotlilik omili industrial jamiyatda, iqtisodiy va siyosiy hayotda poydevor hisoblanadi. Ishsizlik ham sezilarli darajada bir guruh odamlarning ma'lumotlilik saviyasi bilan bog'liq, odatda ishsizlikka xalqning ma'lumoti past tabaqalari duchor bo'ladi.

2. Industrial jamiyat nazariyasida samarali boshqaruv muammosini ishlab chiqarib J. Gelbreyt e'tiborni guruhli qarorga qaratadi va u menejment tarkibiga firmaning faqat rahbarlarni va bosh ma'muriyatni kiritmasdan balki to'laigicha o'rta (oq yoqalar) va past (zangori yoqalar) boshqaruv qatlamlarini ham kiritadi. Barcha boshqaruv tashkilotini u texnik tarkib deb nomlashni taklif etadi.

Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul, boshqaruvda - aniq fanlar matematika, statistika, muhandislik fanlaridan foydalanishga asoslangan bo'lib, tadqiqotlar natijalari va vaziyatlar modellaridan keng foydalanishni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, qaror qabul qilishda miqdoriy o'lchovlardan foydalanish. Biroq, Ikkinchi Jahon Urushidan oldin miqdoriy usullar boshqaruvda yetarlicha foydalanilmadi. Ushbu usullarni menejmentda qo'llashda kompyuter texnologiyalari va axborotni boshqarish tizimlarining rivojlanishi juda kuchli turtki bo'ldi. Bu bizga haqiqatga eng yaqin bo'lgan va shuning uchun yanada aniqroq bo'lgan murakkablikning matematik modellarini yaratishga imkon berdi. Bu yerda menejerlar uchun umumiy menejment tomonidan tavsiya etilgan turli xil xulqatvor yondashuvlarini o'rganish va ularni tashkilot tahlilida qo'llash imkoniyatlarini o'rganish katta ahamiyatga ega. Shuni esda tutish kerakki,

inson boshqaruv tizimidagi eng muhim elementdir. O'z rahbarining g'oyalarini tushunishga va amalga oshirishga qodir bo'lgan, yaxshi fikrlaydigan odamlar va sheriklardan iborat tanlangan jamoa - bu iqtisodiy muvaffaqiyatning muhim sharti.

Vaziyatli yondashuv. Ushbu yondashuvning rivojlanishi menejment nazariyasiga katta hissa qo'shdi, chunki aniq vaziyatlarni va sharoitlarni tanga hevosita qo'llash mumkin bo'ldi. Vaziyatli yondashuvning asosiy nuqtasi - bu ma'lum bir vaqtda tashkilotga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan vaziyat, ya'ni aniq sharoitlar. Tashkilotda ham, muhitda ham bunday omillar ko'p bo'lgani sababli, tashkilotni boshqarishning yagona "eng yaxshi" usuli yo'q. Eng samarali, bu hozirgi vaziyatga eng mos keladigan boshqaruv usulidir.

M. Follett 20-yillarda "vaziyatning qonuni" haqida gapirdi, biroq, bu yondashuv faqat 60-yillarning oxirlarida kerakli darajada ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yondashuv - bu tavsiya etilgan tavsiyalarning oddiy to'plami emas, balki tashkiliy muammolar va ularni yechish yo'llari to'g'risida fikrlash usulidir. Undan foydalanib, menejerlar muayyan vaziyatlarda tashkilot maqsadlariga erishishda qaysi usullar ko'proq yordam berishini yaxshiroq tushunishlari mumkin. Vaziyatli yondashuv barcha tashkilotlarga tegishli bo'lgan boshqaruv jarayoni konsepsiyasini saqlab qoladi. Biroq, ushbu yondashuvga muvofiq, menejerlar tashkilotning maqsadlariga samarali erishish uchun foydalanishi kerak bo'lgan aniq texnikalar sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Shu sababli, tashkilotning maqsadlariga eng samarali erishish uchun muayyan texnik va tushunchalarni muayyan vaziyatlar bilan bog'lash kerak.

Tizimli yondashuv. 50-yillarning oxirida boshqaruvda tizimlar nazariyasidan foydalanish menejment fanlari maktabini, xususan, amerikalik olim J. Pol Gettini boshqarishda katta hissa qo'shdi. Tizim bu o'zaro bog'liq bo'lgan qismlardan iborat ma'lum yaxlitlik bo'lib, ularning har biri butunning xususiyatlariga hissa qo'shadi. Ushbu yondashuv nisbatan yaqinda qo'llanilganligi sababli, hozirgi paytda ushbu maktabning menejment nazariyasi va amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq baholashning iloji yo'q. Shunga qaramay, endi uning ta'siri juda katta va kelajakda u o'sib boradi. Tizimli asosda kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilim va nazariyalarni sintez qilish mumkin. O'zgaruvchilarni va ularning tashkilotning samaradorligiga ta'sirini aniqlash tizimlar nazariyasining mantiqiy davomi bo'lgan tizimli yondashuv boshqaruvida asosiy hissa hisoblanadi.

Tizimli yondashuv har qanday boshqaruv tizimining faoliyatini o'ziga xos xususiyatlar darajasida har tomonlama baholashga imkon beradi. Bu yagona tizim ichidagi har qanday vaziyatni tahlil qilishga, kirish, jarayon va chiqish muammolarining mohiyatini aniqlashga yordam beradi. Tizimli yondashuvni qo'llash boshqaruv tizimining barcha darajalarida qarorlar qabul qilish jarayonini eng yaxshi tashkil etishga imkon beradi. Rahbarlar tizimning nazariyasini boshqaruv jarayoniga qo'llash uchun tashkilot o'zgaruvchilarini tizim sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muhitda turli maqsadlarga erishishga qaratilgan odamlar, tuzilish, vazifalar va texnologiyalar kabi o'zaro bog'liq elementlar to'plami sifatida ko'rib chiqishi kerak.

Jarayonli yondashuv. Ushbu yondashuv hozirgi kunda keng qo'llaniladi. Bu yondashuv birinchi marta ma'muriy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan taklif qilingan. ular menejerning funksiyalarini tubsiflashga harakat qilishgan. Ushbu konsepsiyaning dastlabki rivojlanishi A. Fayolga tegishlidir. Ushbu yondashuvga muvofiq menejment uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlar (funksiyalar) jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har biri, o'z navbatida, bir-biri bilan bog'liq bo'lgan hatti-harakatlardan iboratdir. Ular o'zaro aloqa va qarorlarni qabul qilish jarayonlari bilan birlashadi. Shu bilan birga, yetakchilik mustaqil faoliyat sifatida qaraladi. Bu ishchilarga ta'sir qilishning shunday imkoniyatini anglatadiki, ular maqsadlarga erishish yo'nalishida mehnat qilsinlar.

Yondashuvlarning qisqacha sharhidan ko'rinib turibdiki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib bordi va bu tashkilotni samarali boshqarish to'g'risida yangi g'oyalarning paydo bo'lishiga yordam berdi.

2.3. Mamlakat boshqaruvining rivojlanishi.

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy prinsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi. "Temur tuzuklari" jahonga mashhur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlarida (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat. **Birinchi qism** Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida

tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan. Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat **ikkinchi qism** esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.



Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatleri hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

"Tuzuklar" muallifining fikricha har bir sohibi to davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim. Amir Temur "Temur tuzuklari"da ma'lum qilishicha o'z faoliyatida quyidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruhga tayanib ish olib borgan⁸:

1. Hazrat payg'ambarimiz Muhammad Sallolohu Alayhissalomning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar.
2. Hayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar.
3. Duogo'y taqvodorlar.
4. Amirlar, sarhanglar, sipohsolorlar, ya'ni lashkar va qo'shin boshliqlari.
5. Sipoh bilan raiyat, ya'ni qora xalq.
6. Saltanat ishlari, uning siru asrorini bilgan, kengashsa bo'ladigan dono va ishonchli kishilar.
7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiklari.
8. Hakimlar, tabiblar, munajjimlar va muhandislar.
9. Hadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarixshunolar).
10. So'fiy va oriflar.
11. Hunar va san'at ahli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar.
12. Har turli mamlakatlardan kelgan sayyoh va tijorat ahli.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan.

⁸ "Temur tuzuklari". T., G'.G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996, 10-11 betlar.

3. «Ilmiy menejment» maktabi va F.Teylor ta'limotining mohiyati nimada?
4. «Mumtoz menejment» maktabining mohiyati nimada?
5. «Inson munosabatlari» maktabining mohiyati nimada?
6. «Inson munosabatlari» maktabining namoyandasi Duglas MakGregorning «X» va «U» nazariyasi to'g'risidagi fikringiz?
7. Inson resurslari nazariyasi qachon yuzaga keldi? Undagi vakillar nomini keltiring va ularning nuqtai-nazarini tushuntiring.
8. Industrial jamiyat nazariyasining asosiy belgilarini ayting.
9. Mamlakat boshqaruvi rivojlanishining asosiy xususiyatlari qanday?

III BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

3.1. Umumiy falsafiy dialektik qonunlar

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida ob'yektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning ob'yektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak. Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) ifodalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Aksincha, boshqarish jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik, jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o'rganishda faqat ularga amal qilish emas, balki boshqaruv jarayonida ongli ravishda qo'llanilishni ham ko'zda tutish lozim. Menejment qonunlaridan ongli ravishda foydalanishning ko'p jihatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari shunchalik ortadi. Lekin menejment qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'la olmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liqdir. Bu korxonalarda menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyida aks ettirilgan (3.1-chizma):

Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishi shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik.
2. Aqlu-farosatlik.
3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish.
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni boryo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan (2.2-jadval).

2.2-jadval

Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	☐ Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat xarajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan.
2.	Sipoh vaziri	☐ Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining choratadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, xarajatlar vaziri	☐ Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan yer-suv va molmulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan.
4.	Sarkori hossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	☐ Podshohga qarashli yer-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozikalon	☐ Adliya muassasalarini boshqargan.
6.	Jalol ul-islom	☐ Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	☐ Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning «Temur tuzuklari»da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'zining qimmatini yo'qotmagan. Bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim dasturilamal sifatida qo'llanilmoqda.

Shuningdek, boshqaruv ilmda o'z tajriba va nuqtai nazarlarini kela-juk avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar Al-Xorazmiy, Abu Nasr Farobiy, Abu Ali Ibn Sino, Yusuf Xos Xojib, Alisher Navoiy, Zahiriddin Muhammad Boburlarning boshqaruvga oid asarlari bugungi kunda ham boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining dastlabki yillaridan boshlab, mamlakatimiz boshqaruv tizimida tub islohotlar demokratik boshqaruv tamoyillarini qo'llash, bozor mexanizmlarini shakllantirish, mamlakatimiz iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishga xizmat qildi.

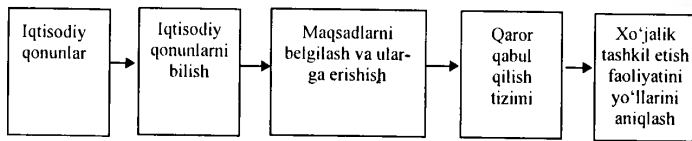
Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida boshqarish tizimini tubdan qayta qurish – respublikada olib borilayotgan islohotlarning muhim yo'nalishlaridan biridir. Iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli sohalarida ijobiy o'zgarishlarning bo'lishi juda muhimdir.

Iqtisodiy islohotlarning ustuvor maqsadlari: bozor iqtisodiyotini bosqichmabosqich shakllantirish; ko'p ukladli iqtisodiyotni yaratish; korxonalarga, fuqarolarga keng iqtisodiy erkinlik berish, ularning faoliyatiga davlatning bevosita aralashuvidan voz kechish; resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydigan chuqur tarkibiy o'zgarishlar qilish; kishilarda yangicha iqtisodiy fikrlashni shakllantirish.

Tayanch iboralar: ilmiy menejment nazariyasi, insoniy munosabatlar nazariyasi, axloqiy fanlar ta'limi, bixeyviorizm, «X» nazariyasi, «Y» nazariyasi, boshqaruvning empirik ta'limi, texnokratik nazariya, elit nazariyasi, indusirial jamiyat nazariyasi

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv amaliyotining vujudga kelishi nima bilan bog'liq bo'lgan?
2. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish to'g'risida nimalar deya olasiz?



3.1-chizma. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari.

Chizmani tahlil qilish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- ✓ mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- ✓ iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- ✓ xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitiga shakl va uslublarini qo'llash va rivojlantirish.

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri ijtimoiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlarini va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya umumiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatdan o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'zo'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekan-

ligini ko'rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqarish qonunlari menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

3.2. Boshqarish tizimida bozor qonunlari

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida bozor qonunlari yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablari aniq hisobga olish lozim.

Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiytdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

- ✓ ishlab chiqarishning ob'yektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligi;
- ✓ insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligi;
- ✓ ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barametridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi. Ishlab chiqariladigan har bir tovar

turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi.

Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. Taklif - bu bozordagi tovar va xizmatlarning hajmini ifodalaydi.

Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga ega bo'lib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi nafilik qonuni. Nafilik - tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy nafilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi. So'nggi nafilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

3.3. Boshqarish qonunlarining menejment amaliyotida qo'llanilishi

Menejment qonun va qonuniyatlari o'z mohiyatiga ko'ra ob'yektiv jarayon hisoblanadi. "qonun" va "qonuniyatni" umumiy va xususiy tushunchalarga kiritish mumkin.

"Qonun" umumiy tushuncha bo'lsa, qonuniyat uning bir qismi hisoblanadi. Iqtisodiy qonun va qonuniyatlar inson ongi va saviyasidan tashqarida amal qiladi.

Menejerlar uni to'g'ri tushunishi va undan o'z faoliyatida oqilona foydalanishi lozim. Bozor iqtisodiyoti tizimi qonunlarni to'g'ri tushunish va undan oqilona foydalanishni talab qiladi. Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

- ixtisoslashtirish qonuni;
- integratsiya qonuni;
- markazlashtirish qonuni;
- demokratizatsiyalash qonuni;
- vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

Ixtisoslashtirish qonunining mohiyati shundaki, korxonani boshqarish ma'lum miqdordagi boshqaruvchilar, rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular o'z faoliyatlarini jarayonini mehnat taqsimoti asosida o'ziga

xos quyidagi funksiyalar bo'yicha (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, faollashtirish, nazorat) amalga oshiradi:

- mehnat vositalari bo'yicha (axborotlarni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish usullari);
- funksiyalarni bajarish hajmi va mehnatga bo'lgan talab bo'yicha (bo'lim rahbarlari va unga bo'ysunuvchilar);
- menejment vakolati bo'yicha (menejment darajasi, huquqi, mas'uliyati va boshqalar).

Boshqacha aytganda, rivojlangan boshqarish tizimida har xil funksiyalar taqsimoti mavjud bo'ladi. Xususan korxonani boshqarishning umumiy vazifalari - ishlab chiqarish jarayoni, moliya, sotib olish, sotish, marketing, kadrlarni o'qitish, ilmiy faoliyat, axborotlar tizimi boshqarish kabilar mavjud bo'ladi. Bu o'z navbatida boshqarishning ixtisoslashuvi bo'lib, ular yordamida boshqarishning samaradorligi ta'minlanadi. Boshqarishning ixtisoslashgan funksiyalari shu sohani bilgan tajribali va malakali xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Integratsiya qonuni - bu ob'yektiv qonun bo'lib, menejment barcha boshqaruvchi xodimlar faoliyatini integratsiyasi asosida amalga oshirishni ko'rsatadi. Bunday ehtiyoj ishlab chiqarish va boshqarishga bo'lgan talabdan kelib chiqadi va amalga oshiriladi.

Boshqarishning integratsiyasi uning quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo'ladi:

- maqsad - boshqarishning integratsion omil sifatida;
- menejment mexanizmi - balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;
- strukturaviy bo'linmalar va ularning funksiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;
- axborotlar bilan ta'minlash - menejment bo'linmalari o'rtasida bog'lash sifatida.

Menejmentning markazlashtirish qonuni. Bu qonun markazdan va quyidan boshqarishning optimal (eng qulay) variantini topishni talab etadi. Bu qonun bir tomondan markazdan, ya'ni yuqoridan pastga, ikkinchi tomondan pastdan yuqoriga boshqarish jarayonini o'zida aks ettiradi.

Menejmentning ob'yektiv tizimi markazlashtirilgan shaklda bo'ladi. Korxonani boshqarishda, muhim qarorlar qabul qilishda vakillikning aksariyat qismini o'z zimmasiga oladigan boshqaruv tizimi markazlashgan boshqaruv deb ataladi.

Korxonani menejment kafolatlari asosan quyi boshqaruv organlariga berilgan bo'lsa, buni markazlashmagan boshqaruv deyiladi.

Markazlashgan boshqaruvning afzalliklari quyidagilar:

- ixtisoslashgan boshqaruv xizmati faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkonini tug'iladi;
- harakatning yagona kelishilgan tartibi ta'minlanadi;
- menejment mehnati bilim va tajribadan unumliroq foydalanish imkonini beradi.

Quyidan boshqarish rahbarlik lavozimidagi shaxsning mas'uliyatini oshiradi, o'ziga nisbatan talabchanlik kuchayadi va o'z ish joyida mustahkam bo'lish imkonini beradi.

Quyidan boshqarish menejment jarayonini chuqur anglab yetishning ob'yektiv omili sifatida boshqaruvning barcha bo'g'inlarida keng qo'llanilishi lozim. Bu omillar dastlab xavf-xatar, qolaversa ma'suliyat, topqirlik, erkin va mustaqillik, o'zining qadriga yetishdir.

Demokratizatsiyalash qonuni. Boshqarish samaradorligi odamlar manfaatiga mos tushadigan bo'lganda samaradorligi ta'minlanishi mumkin. Manfaatdor har bir shaxs, boshqaruv xodimi mehnat jamoasi uchun xos bo'lgan jarayon hisoblanadi. Bu esa menejment jarayonini nafaqat malakali, qolaversa demokratik bo'lganda ta'minlanadi. Bu qonun mohiyatiga ko'ra jamoada odamlarning bir-biriga bo'lgan o'zaro munosabatini aks ettiradi, ya'ni rahbar va buysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqani aks ettiradi.

Vaqt qonuni (boshqarishning vaqtni iqtisod qilish qonuni) - bu bozor iqtisodiyotining muhim qonunidir. Vaqt iqtisodiy kategoriya bo'lib, uning qadrdimmati korxona faoliyatining barcha tomonlarini o'z ichiga qamrab oladi jumladan ishlab chiqarish tezligi, aylanma kapital aylanmasi, o'zgarishga munosabat, mehnat unumdorligi, mehnat qurollaridan foydalanish xarajatlari (amortizatsiya, soliq) va boshqalar.

3.4. Boshqaruv tamoyillari, ularning tarkibi va mohiyati

Tamoyil - bu faoliyat yuritishning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Menejment tamoyillari deganda, iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq me'yorlari tushuniladi. Menejment tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida menejment usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:

qonunlar → tamoyillar → usullar → uslublar.

Menejment tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda korxona xodimlari a'zolarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunushini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

Ilmiylik tamoyili. Menejment tamoyillari orasida valyutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining ob'yektiv yo'nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasini qo'llashini taqozo qiluvchi o'rin egallaydi.

Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish - biznes va strategik rejasini tuzish - iqtisodiy siyosat amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlari, sur'atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi. Ishlab chiqarishni rejalashtirish boshqarishning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi holatini ilmiy tahlil etish, ehtiyojlarni istiqbolini aniqlash texnikaviy va tashkiliy qarorlarni qabul qilish asosida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish - u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi resurslardan samarali foydalanish yo'llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv shakli va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruv xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini

o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi. Mulkdor boshqaruvning barcha vazifalarini amalga oshirib borishi lozim.

Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlari, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham tisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z tuquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar: qonun, umumiy falsafiy qonunlar, iqtisodiy qonunlar, qiymat qonuni, talab qonuni, taklif qonuni, boshqaruv qonunlari, integratsiya qonuni, tamoyil, ilmiylik tamoyili, rejallilik tamoyili, kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili, shaxsiy tashabbus tamoyili.

Nazorat savollari:

1. Qonun deganda nima tushuniladi?
2. Boshqarish faoliyatida iqtisodiy qonunlarning o'rni qanday?
3. Menejmentning qanday qonunlarini bilasiz?
4. Tamoyil deganda nima tushuniladi?
5. Menejmentning qanday asosiy tamoyillarini bilasiz?

IV BOB. MENEJMENT TASHKILIY TUZILMALARI

4.1. Menejment tuzilishi haqida tushuncha

«Struktura» lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Menejment strukturasi deganda menejment maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning ma'lum bir vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil etadi. Bunday struktura odatda «Boshqaruv apparati strukturasi» deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish tarkibi **ishlab chiqarish strukturasi** bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'limlar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir. Boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

Tashkiliy tuzilishlarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini – boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi bajaruvchi mustaqil strukturasi bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontallik xarakterga ega.

Boshqarish bosqichi – bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'indir. Masalan:

vazirlik — birlashma — korxona — sex — uchastka

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga odatda, quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'y-sunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi axborot kabi boshqarishning tahskiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil etadi.

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega bo'lishi mumkin.

Chunonchi:

- butun milliy iqtisodiyotni boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni boshqarish.

Boshqarish strukturasi guruhlash belgilari vositasida yanada yaqqallashtirish mumkin.

Quyidagi belgilar boshqarish strukturasi aniqlovchi belgilari hisoblanadi.

Menejment strukturasi belgilovchi omillar:

1. Strukturani aniqlovchi belgilar:

- ✓ menejment maqsadi;
- ✓ menejment funksiyalari va vazifalari;
- ✓ xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi;
- ✓ ish vaqti tartibi,
- ✓ interval va boshqalar.

2. Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar:

- ✓ tashqi muhit;
- ✓ texnologiya;
- ✓ korxonaning katta-kichikligi;
- ✓ biznes strategiyasi;
- ✓ xodimlar soni;
- ✓ qabul qilinadigan qarorlar tizimi;
- ✓ shakllangan struktura va boshqalar.

3. Strukturani optimallashtiruvchi belgilar:

- ✓ yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar;
- ✓ ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari;
- ✓ o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik;
- ✓ yuqori darajadagi unumdorlik;
- ✓ past darajadagi xarajatlar;
- ✓ ish jadvalining bevosita iste'molchilarga moslashtirilishi va h.k.

Bulardan ko'rinib turibdiki, boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan boshqarish maqsadi, funksiyalari va vazifalari hisob-

lanadi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxona yoki muassasalarni tuzish paytida avval boshqarish bosqichlari va bo'g'inlarning tarkibi, boshqarish apparati shtatlari belgilanadi, keyin ular o'rtasida funksiyalar taqsimlanadi. Lekin bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funksiyalar soni aniqlanishi, keyin esa, boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Agar funksiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biron-bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga hojat bo'lmaydi.

Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nuqtainazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim:

1. Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak.

Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'rayib ketishi:

- boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining ortib ketishiga;
- axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
- boshqarishda parallel ishlash va takrorlanishlarning vujudga kelishiga;
- boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.

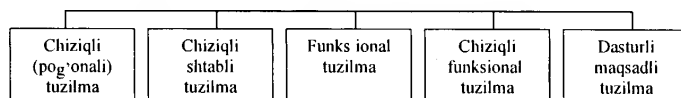
2. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.

Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi.

Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Menejmentning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari ma'lum (4.1-chizma).

Menejment tuzilmasining tashkiliy turlari



4.1 – chizma. Menejment tuzilmasining tashkiliy turlari.

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqadir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga qarab bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **chiziqli rasmiy aloqa** deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **funksional vazifaviy rasmiy aloqa** deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontaal aloqalar ham mavjud, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Menejment tuzilishida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi. Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham bor. Ehtiyotkorlik, sezgirlik bo'lmagan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Menejment tashkiliy tuzilishini qurishda asosiy 3 guruhdagi omillar ta'sir etadi: tashqi muhit ta'siri; boshqaruv mehnatining ixtisoslashuvi; markazlashuv va nomarkazlashuvning nisbati.

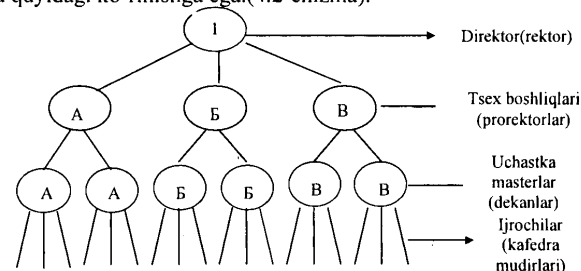
Tuzilishni qurishga ta'sir etuvchi yana bir umumiy omil markazlashgan va nomarkazlashgan boshqaruv darajasi hisoblanadi, bu esa ishlab chiqarish xususiyati va turiga bog'liq. Bulardan qaysi biri yaxshi ekanligini aytish qiyin, chunki tuzilishni tashkil etishda ularning nisbatini aniqlash faqatgina vaziyatga bog'liq bo'ladi.

4.2. Tashkiliy tuzilma turlari

Oldingi paragrafda keltirilgan qoidalar va omillar ta'sirini inobatga olgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalash mumkin. Ularning asosiy turlari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin: chiziqli (pog'onali), chiziqli-shtabli, funksional, chiziqli-funksional, dasturli

maqsadli, chiziqli mahsulotli (divizional), matritsali, loyihal, xoldingli tuzilmalar.

Chiziqli tashkiliy tuzilma menejment tuzilmasining eng soddasi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega (4.2-chizma).



4.2-chizma. Menejmentning chiziqli tuzilmasi.

Bunda menejmentning hamma funksiyalari korxona rahbari (I) qo'lida to'planib, barcha quyi rahbarlar (A,B,V) va ishlab chiqarish bo'g'inlari (A₁, A₂;

B₁, B₂; V₁, V₂) unga bo'ysunadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajardilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini «chetlab» murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxona direktori sex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal chizig'i va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

Chiziqli struktura boshqaruvda ixtisoslikning yo'qligi bilan xarakterlanadi va amaliyotda sof holda kam qo'llaniladi.

Chiziqli strukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari hamda salbiy kamchiliklari mavjud (4.1-jadval).

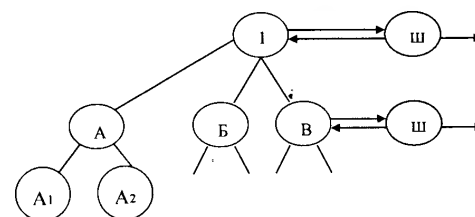
4.1-jadval

Chiziqli tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
✓ Bunday tuzilishda bir-biriga zid, chalkash ✓ topshiriqlar berilish ✓ hollalarini kamaytiradi. ✓ Yakkaboshchilikni va ✓ shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi. Bu - struktura oddiy, puxta va tejamlidir. - Boshqariluvchi ob'yekt ishiga kam kishi aralashadi. - Vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi. - Xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.	✓ Bunday tuzilish oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi - sababli uning doirasida majmuaviy masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi. ✓ Bunday sharoitda rahbarlar ko'proq - tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik majmuaviy muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar. ✓ Bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontaal bog'lanish bo'lmaydi. ✓ Bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

Chiziqli boshqarish tuzilmasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko'lamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Chiziqli – shtabli tuzilma har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega.



4.3-chizma. Menejmentning chiziqli-shtabli tuzilmasi.

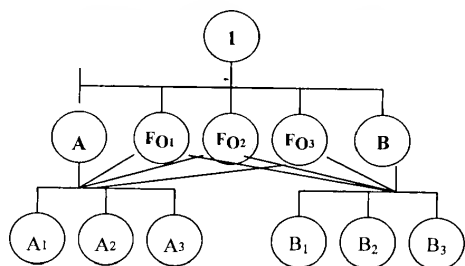
Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab – tashkilotlardagi funksiyalarning murakkablashuvidir. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar.

Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Shtabdagi menejerlar o'zlarini mutaxassis, o'z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamochi bo'lsalar, chiziqli rahbarlar esa, yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. G'arb menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama-qarshi ijtimoiy guruh deb atashadi. Bu yerda shtabdagilar o'zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko'p hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutulish uchun korxonalar boshqarish tuzilmasiga o'zgartirishlar kiritib, shtablar sonini yoki ularning xodimlarini qisqartirishga erishadilar. Bu tuzilmaning **afzalligi** shundaki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning **kamchiligi** esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarning o'sishidir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o'laroq boshqaruvning **funksional** tuzilmasi rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini

ixtisoslashtirishga qaratilgandir (4.4-chizma). Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketing, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchi esa, moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.



4.4 -chizma. Boshqarishning funksional tuzilishi.

Boshqarish apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

A,B - sex boshliqlari, funksional organlar;

FO₁ - marketing bo'yicha direktor funksional rahbar o'rinbosari;

FO₂ - ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari, funksional rahbar;

FO₃ - moliya va reja bo'yicha direktor o'rinbosari, funksional rahbar;

A1, A2, A3 - ijrochilar.

Albatta, funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;

- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;

- o'z xulosasi va tavsiyalarini himoya qila oladigan;

- chiziqli tuzilishi rahbarlarini shu tavsiyalarini amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi tuzilishi bo'linmalarining (A₁, A₂, A₃, B₁, B₂, B₃) faoliyatini boshqaradi. Funksional boshqarish biror bir funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi.

Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi. Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysunish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysunishdir. Masalan, korxona reja bo'limining boshlig'i sex reja byurosi boshlig'iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo'lmaydi. Biror ma'muriy buyruqni korxona direktori sex boshlig'iga, sex boshlig'i esa, sex reja byurosi boshlig'iga berishi mumkin. Funksional tuzilma ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega (4.2.-jadval).

4.2-jadval

Funksional tuzilishning ijobiy va salbiy tomonlari

Salbiy tomonlari	Ijobiy tomonlari
✓ Bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligi, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi. Masalan, marketing mutaxassisi o'z sohasini boshqa yuqori organ rahbarlaridan ko'ra yaxshiroq biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi. Funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunda yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar. Moddiy xarajatlar kamayadi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va h.k.	✓ Funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan mafaattodor bo'lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Binobarin, bu: ✓ Yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga; ✓ Ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysunadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi. Boshqaruvning chiziqli tuzilishi sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam

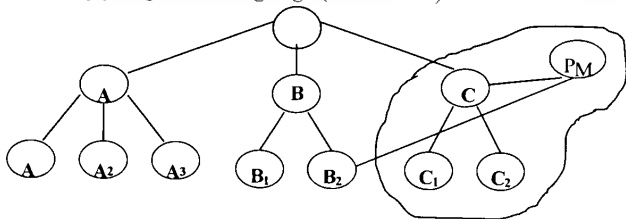
ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Bugungi kunda zamonaviy korxonalar faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizonttal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

Masalan, korxona yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi me'yori ishlab chiqish;
- mehnat me'yorlarini qayta ko'rib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;
- yetkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;
- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va boshqalar.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizonttal aloqalar a cho'zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura *dasturli-maqsadli struktura* deb ataladi. U quyidagi ko'rinishga ega (4.5-chizma).



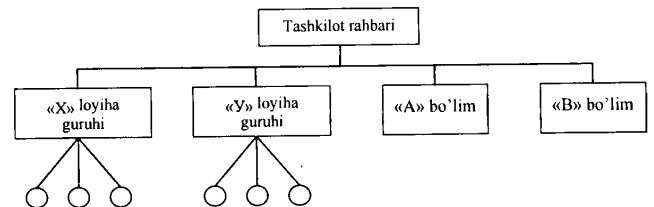
4.5-chizma. Menejmentning dasturli-massadli tuzilmasi.

Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:
loyiha bo'yicha boshqaruv;
mahsulot bo'yicha boshqaruv;
matritsaviy struktura.

Loyiha bo'yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalar guruhi tugatiladi. Loyiha bo'yicha boshqaruv muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajratadi yoki to'ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmat va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi va vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar hisoblanadi.

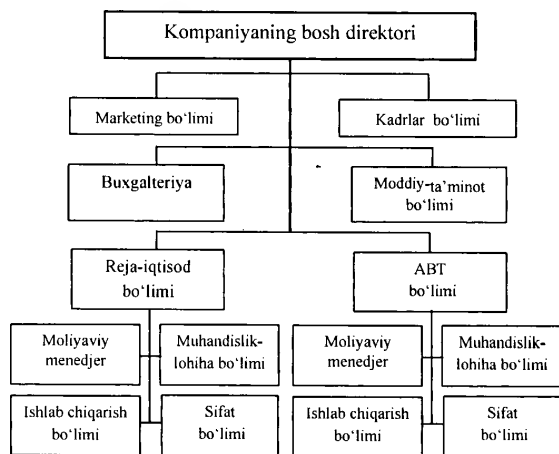
Loyiha bo'yicha boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega, u texnologik operatsiyalarni bo'g'inlar va ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning bu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda ish bajaruvchi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bo'ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u sex boshlig'idan, operatsiyalarni bajarish jarayonida esa ko'rsatmani mutaxassisidan, loyiha rahbaridan oladi.

Loyihali strukturaning qo'llanilishi ikki kishiga bo'ysunish muammosini hal etadi, chunki bu strukturada mutaxassis vaqtinchalik o'z bo'limidan olinib loyiha bo'limi rahbariga topshiriladi (4.6-chizma).



4.6-chizma. Loyihali struktura.

Mahsulotli (divizional) tuzilma. Tashkilot miqyosining kengayishi bilan chiziqli-funksional tuzilmada ko'pgina kamchiliklar vujudga keladi va eng asosiysi mehnat natijasi va foydaning bir qismini tasarruf etish huquqi orasidagi aloqa yo'qoladi. Bu esa ishchilarni samarali motivlashtirishga to'sqinlik qiladi. Bu muammolarni bartaraf etish uchun mahsulotli prinsipga asoslangan tashkiliy tuzilmani tuzish kerak (4.7-chizma).



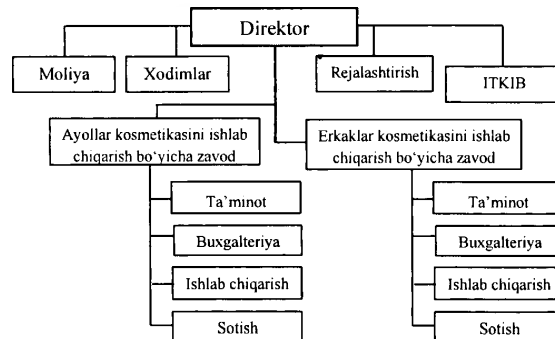
4.7-chizma. Divisional (mahsulotli) strukturasi.

Ko'pgina funksional bo'limlar firma darajasida markazlashgan va barcha ishlab chiqarish bo'limlariga xizmat qiladi. Bundan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasida yangi mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, buxgalteriya bo'limlari bor, ular faqat o'z mahsuloti uchun ishlaydi.

Mahsulotli strukturaning asosiy *ustunliklari*: tashqi muhitga tez moslashish, mahsulot xarid qiladigan iste'molchilar ehtiyojini yuqori darajada qondirish, xodimlarning mahsulot ishlab chiqarish bilan mosligi va yuqori darajadagi motivatsiya. *Kamchiliklari*: markazlashgan funksional xizmatlar hisobidan xodimlar soni oshadi, umumiy maqsadlarga erishish qiyinlashadi.

Divizional struktura tarkibiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- iste'molchilarga yo'naltirilgan tuzilma (4.8-chizma);
- hududiy tashkiliy-tuzilmalar;
- bozorning turli sektorlariga yo'naltirilgan tuzilma.



4.8-chizma. Iste'molchi divisional tashkiliy tuzilma.

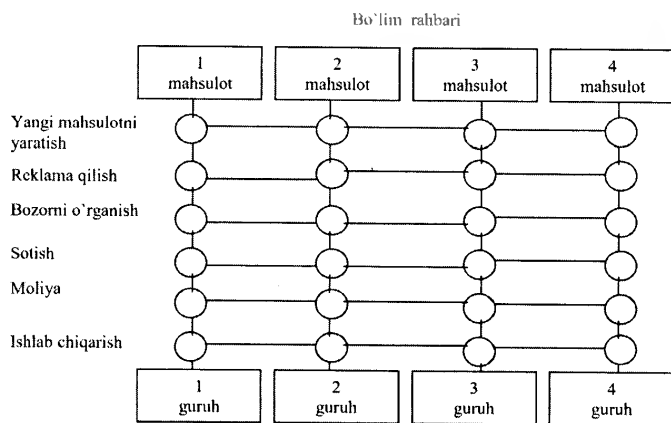
Matritsaviy tuzilma. Matritsaviy tuzilma bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu tuzilma korxonada gorizontaal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan. Bu tuzilmani «To'rt» ko'rinishida tasavvur qilish mumkin. U ikki turdagi tuzilmadan:

- funksional tuzilma;
- mahsulot bo'yicha tuzilmalar kombinatsiyasini ifodalaydi (4.9-chizma).

Bunda gorizontaaliga funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa, texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur tuzilmaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasi ham mahsulotni loyihalashtirishdan to'rttalasigacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

Menejmentning matritsaviy tuzilmasining mohiyati shundaki, unda har bir xodim, ayni bir vaqtning o'zida, loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funksional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki-yoqlama bo'ysunadi. Matritsali strukturani qo'llashning asosiy sabablari: yangi mahsulot ishlab chiqarish va uning sifatiga bo'lgan yuqori talab;

resurslarni taqsimlash imkonini bo'lmaganda uni samarali qo'llash usullari. Matritsali struktura chiziqli-funksional struktura doirasida qo'llaniladi, bu vaqtinchalik tashkiliy shakl bo'lib, maqsadli muammolarni yechishga yo'naltiriladi. Matritsali struktura mutaxassislarning ikkilanma bo'ysunishida xarakterlanadi, ya'ni bevosita bo'lim boshlig'iga va loyiha boshlig'iga bo'ysunadi.



4.9-chizma. Menejmentning matritsaviy tuzilmasi.

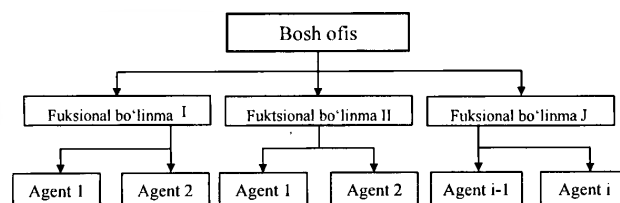
Bu tuzilmaning o'ziga xos afzalliklari va ayrim kamchiliklari mavjud.

Afzalliklari: boshqarish jarayonidagi gorizontaal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi; qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi; korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi; chiziqli bo'ysunish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Kamchiliklari: tuzilmaning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklari.

Xoldingli tuzilma. Har xil tashkilotlar tarmoqlar bo'yicha guruhlariga, ya'ni xoldinglarga birlashadilar. Xoldingli tuzilmada katta kapitalni jamlash va asosiy muammolarni hal etishda moliyani konsentratsiyalash

imkonini beradi. Xolding doirasida ixtisoslashish va aniq turdagi mahsulot ishlab chiqarishga moslashish prinsipi amal qiladi, bu esa xoldingda raqobat muhitini kamaytiradi.



4.10-chizma. Xoldingli tuzilma.

4.3. Menejment tashkiliy tarkiblarini takomillashtirish

Har qanday struktura uchun yuqori rahbariyat tushunchasi bir xil, unga quyidagilar xos: tashkilotning birinchi rahbari, uning muovini va bosh bo'limlarining rahbarlari. Birinchi rahbar va uning muovinlari ko'pincha *yuqori rahbariyat komandasi* deb ataladi. Bosh bo'lim rahbarlari va birinchi rahbarning muovinlari asosiy personal komandasiga kiradi. Birinchi rahbar yuqori rahbariyat komandasi bo'ladi.

Aytilgan har bir pog'onaning tuzilmaviy tashkil etilishi turli xil omillardan bog'liq:

- birinchi rahbarning boshqarish uslubi;
- boshqaruv tashkiliy tuzilmasining turi;
- asosiy personal komandasi a'zolarining shaxsiy va professional xususiyatlari.

Birinchi rahbar qanchalik malakali bo'lsa, shunchalik u malakali muovinlarni tanlaydi. Asosiy personal komandasining faollik darajasi strategik muhim bo'lgan qarorlarni qabul qilishda qatnashishiga bog'liq yoki bu birinchi rahbarning asosiy personal komandasiga o'z vakolatining qancha qismini ajratganiga va guruhdagi odamlarning o'z maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashlariga asoslanadi. Bu turdagi jarayon birinchi rahbarning kollegial usulda boshqarishiga xosdir. Agar birinchi rahbar avtoritar uslubda boshqarsa, unda asosiy muammolarni faqat o'zi hal qiladi va hattoki boshqa guruhdagilarga ham axborot berib o'tirmaydi.

Menejmentning tashkiliy tuzilmalari to'g'risida yakuniy xulosa chiqarish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berilishi lozim deb hisoblaymiz. Menajmentning ko'rib chiqilgan tashkiliy tuzilmalaridan birortasini ham rasmiy tuzilma deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxona o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy tuzilma turini o'zi tanlashi kerak.

G'arb adabiyotlarida «tuzilmani takomillashtirish» iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- «tuzilmaga o'zgartirish» kiritish;
- tuzilmani almashtirish;
- tuzilmani tanlash;
- tuzilmani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Tuzilmaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish – bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlarda hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili – bu ilmiy texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSH firmalarida, G'arbiy Yevropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv tuzilmasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirib turiladi.

Tayanch iboralar: struktura, boshqarish strukturasi, boshqaruv bosqichi, boshqarish bo'g'ini, markazlashuv, nomarkazlashuv, chiziqli-funksional struktura, matritsali struktura, loyihali struktura, xoldingli struktura, yuqori rahbariyat.

Nazorat savollari:

1. Menajmentning tashkiliy tuzilmasi nima va qanday talablarga javob beradi?
2. Menajment tuzilmalarining tashkiliy turlarini sanab bering.
3. Chiziqli-shtabli tuzilma to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Funksional tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlarini ayting.
5. Dasturli-maqsadli tuzilmaning mohiyati nimada?
6. Menajmentning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?

V BOB. MENEJMENT USULLARI

5.1. Boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha

Usul – bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish yo'li. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan usul deganda boshqaruv ob'yektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan usul deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'yektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi.

Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- ✓ funksional tizimosti ob'yektlarini boshqarish usuli;
- ✓ boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- ✓ boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Boshqaruv jarayonida ko'pgina turli xil usullar, yondashuvlar va uslublar qo'llaniladi. Ular menajment funksiyalarini, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan bosqichlar, protseduralar va operatsiyalarni bajarishni tartibga solish, maqsadga yo'naltirish va samarali tashkil qilish imkoniyatlarini beradi.

Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turlituman boshqaruv ishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi.

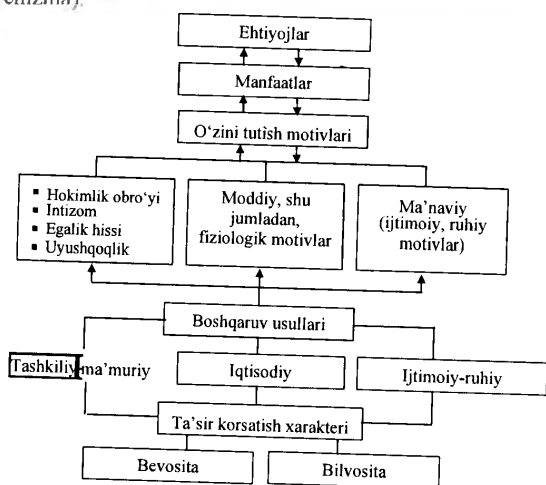
Boshqaruv usullari – bu xodimlarga, ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'yektiv tarzda kelib chiqadi.

Funksional tizimosti ob'yektlarini boshqarish usuli boshqariladigan ob'yektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'yekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi. Bu usullar boshqarish funksiyalarini bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir.

Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar: prognoz; extropolyatsiya; regression tahlil; modellashirish; hujum; Del'fa; omilli tahlil; maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qo'llaydi.

Tashkil qilish funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda quyidagicha tasniflash mumkin (5.1-chizma).



5. 1-chizma. Boshqaruv usullari.

Boshqarishning nazorat funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar **tezkor**, **buxgalteriya hisobi** va **statistika** holatiga bog'liq va shularga asoslanadi.

Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni ish haqi; rag'batlantirish tizimi; foyda taqsimotida qatnashish; ma'naviy rag'batlar; yuqori lavozimlarga tayinlash; malaka oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan usullar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;

- muhim voqealarni qayd qilish usullari;

- qiyoslash usullari;

- modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "Nima sodir bo'ldi"? va "Qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi"? – degan muammoni hal qilishga emas, balki "Muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazaridan yondashiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me'yorlarini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimalashtirish mezonlariga:

a) foyda, daromad, mehnat unumdorligi va samaradorlikni maksimumlashtirish;

b) xarajat, qo'nimsizlik, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari aniqlanadi.

Del'fa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat bermaydi.

Del'fa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va yashirin javob beradi;

3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;

5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin.

Shu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

Tashkiliy-ma'muriy usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi rganlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'yektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning rahbari o'ziga bo'ysunuvchi sex rahbariga, sex rahbarlari shu sexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo'lgan ko'rsatmalarni berishi mumkin va bu ko'rsatmalar bajarilishi lozim. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga mahsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mehnat intizomini mustahkamlash va boshqa tez hal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi.

Quyi pog'ona rahbarlari bajarishi shart bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarni ishlab chiqish, xodimlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu usullar boshqarish funk-

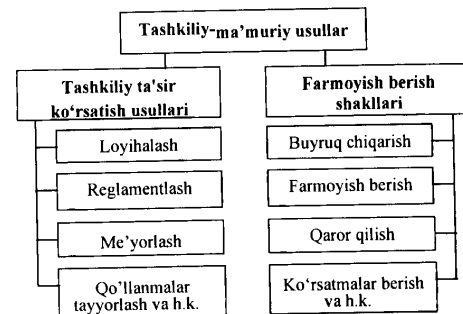
siyalari bajarilishining: tashkiliy barqarorligini; intizomlilikini; muvofiqliligini; uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'yekt-larga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi. Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi sub'yektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi. Biroq, rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopoli kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan:

- ✓ iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- ✓ atrof-muhitni muhofaza qilish;
- ✓ xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;
- ✓ odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta'qiqlash kabi sohalarida faol foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda (5.2-chizma):



5.2-chizma. Tashkiliy-ma'muriy usul shakllari.

• tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;

- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, birini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olingan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, ya'ni:

✓ ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;

✓ ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;

✓ boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan ob'yekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, me'yorlash ishlari bajariladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish shaklida boshqarish buyruq va farmoyishlar vositasida olib boriladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari:

1. Direktiva - bu usul har bir rahbarning, ijrochining va boshqaruvchi organning burchlari, huquqlari va mas'uliyatini aniq belgilashga asoslanadi. Bular lavozim yo'riqnomalari turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi.

2. Buyruq - bu korxona rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqaruvi hujjatidir. Buyruq mazkur organ (tashkilot) vakolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organlar qaror va farmoyishlari asosida shu qaror va farmoyishlarni ijro etish uchun chiqariladi. Buyruq huquqiy hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir.

3. Ko'rsatma - bu aniq ijrochilarga yoki aniq ish yuzasidan beriladigan boshqarish qarorlarining tashkiliy huquqiy shaklidir. Ko'rsatmalarda shaxsga buyruqni amalga oshirish uchun qanday ish olib borish, qanday natijalarga erishish zarurligi tushuntiriladi va maslahat beriladi.

4. Farmoyish - bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir. Farmoyishning buyruqdan farqi shundaki, u xususiy masalalarni hal etish-

ga qaratiladi va direktor, o'rinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funksional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqariladi.

5. Rezolyutsiya - bu yig'ilish, majlis, konferentsiyalarda muhokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir. Hujjatga mansabdor shaxs tomonidan ijro etish uchun yoki ijro etmaslik to'g'risida yozilgan yozuv ham rezolyutsiya hisoblanadi va boshqaruvning quyi bo'g'inlari tomonidan bajarilishi majburiydir.

6. Yo'l-yo'riq - bu normativ huquqiy hujjat bo'lib, u tashkilot va fuqarolarga ularning funksional vazifalaridan kelib chiqadigan hatti-harakatlarini tayinlab beradi.

Shunday qilib, boshqarishning farmoyishli ta'sir o'tkazish usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

"Rahbar buyrug'i qo'l ostida ishlovchilar uchun qonundir"!

Menjmentning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishni ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir.

Tashkiliy farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydi, tashkiliy tizim, menjmentning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi, joy-joyiga qo'yadi va h.k.

Buyruq va farmoyishlar bajarish uchun chiqariladi. Ijroni amalga oshirish shart.

Boshqarishning huquqiy vositalari deganda ijtimoiy munosabatlarga huquqiy, qonuniy ta'sir o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan huquqiy normalar majmui tushuniladi. Huquqiy normalar davlat yoki jamoat tashkilotlari tomonidan chiqariladi va tasdiqlanadi.

Moddiy javodgarlik - bu korxonalar va tashkilotlarning, ayrim mansabdor shaxslarning zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatilgan mas'uliyatdir.

Intizomiy javodgarlik - bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo: tanbeh; hayfsan; ma'lum muddat maoshi pastroq ishga o'tkazish; ma'lum muddat lavozimini pasaytirish yoki vazifasidan chetlatish kabi ko'rinishlarda bo'ladi.

Ma'muriy javobgarlik - bu huquqiy javobgarlik turi bo'lib, vakil qilingan organ yoki mansabdor shaxsning qonunbuzarlik qilgan shaxsga nisbatan ma'muriy jazo choqasini qo'llashda ifodalanadi. Bunday jazolar turli-tuman sanksiyalarda - nachetlar, jarimalar ko'rinishida bo'ladi.

Jinoiy javobgarlik - bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazodir. Shunday qilib:

- Moddiy javobgarlikka - moddiy zarar yetkazish.
- Intizomiy javobgarlikka - intizomiy nojo'ya harakat.
- Ma'muriy javobgarlikka - ma'muriy huquqbuzarlik.
- Jinoiy javobgarlikka - jinoyat asos bo'ladi.

5.3. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari - iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlardan uch xil bo'ladi:

- ✓ umumjamiyatiy manfaatlari;
- ✓ jamoa manfaatlari;
- ✓ shaxsiy manfaatlari.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishga, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan

munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyatiy manfaatlarni ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxona va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarni takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatlarni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarni yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadga

qo'shimcha ish xaqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida etakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi ob'yektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga: kredit va foiz stavkasi; soliq va soliq yuki; boj to'lovlari; subsidiya va sanksiya; litsenziya; transfert to'lovlari; narx-navo va hokazolalar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini - o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi. Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish usulida davlat korxonalarga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlardan orqali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaatli bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi. Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes-reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir. Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyadorlik jamiyatlari, firmalarda muhim menejment usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarini ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'yektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda menejmentning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

iqtisodiyot rivojlanish yo'nalishlari va maqsadlarini amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash;

tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksiyadorlik jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini:

- ✓ mahsulot ishlab chiqarish va sotish;
- ✓ moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish;
- ✓ mehnat va ish haqi;
- ✓ jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi.

Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimi va kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy omillarni bilishni talab etadi.

Ijtimoiy-ruhiy usullarning **asosiy maqsadi** jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi «psixologik vaziyatni», har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir. Bu usullar ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi. Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruhiy xususiyatlari ular bajaruvchi ishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari juslasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak. Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatidan ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shartsharoitlar yaratiladi.

2. Ijtimoiy yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.

3. Ijtimoiy rivojlantirishni va kishilarni intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va ijtimoiy-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko'rishga sharoit tug'diradi.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.

6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqlashlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shartsharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo'lishini talab qiladi.

Amaliy boshqarishda ijtimoiy-ruhiy usullardan samarali foydalanish uchun boshqarish ob'yektining holati to'g'risida keng axborotga ega bo'lish kerak.

Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Ijtimoiy tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

- ✓ jamoa a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- ✓ boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- ✓ jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- ✓ xodimlar shaxsiyati;
- ✓ xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- ✓ xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- ✓ jamoa a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi;
- ✓ ehtiyojlarning qondirilish darajasi va boshqalar to'g'risidagi axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Ijtimoiy axborotlarni maxsus tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilar:

Hujjatli usul – bunda zarur ma'lumotlar statistik to'plamlardan, boshlang'ich hisobga olish hujjatlaridan olinadi.

Shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish usuli: turli masalalar yuzasidan o'z qo'li bilan yozilgan: ariza, shikoyat, xatlar, tushuntirish xatlari, tarjimai hol va boshqalar.

Ilmiy konferentsiyalar o'tkazish usuli: bunday konferentsiyalarni tayyorlash va uni o'tkazishda, ayrim masalalar yuzasidan material to'plovchi, ayrim tavsiyanomalar ishlab chiquvchi bir qancha xodimlar ishtirok etadi. Bunda muammoni o'rganish uchun keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.

Anketali usul – oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.

Interv'yu olish usuli – bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishoncli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.

Kuzatish usuli – jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqotda bo'lib, ob'yektiv va batafsil axborot yig'ish, chuningdek har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.

Ijtimoiy eksperiment o'tkazish usuli – bu usulda sun'iy ravishda ijtimoiy vaziyatni vujudga keitirish yo'li bilan ijtimoiy hodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtirilib va amaliy xulosalar chiqariladi.

Qayd qilingan ijtimoiy tadqiqotlarning ijobiy jihatlarini bilan birga kamchiliklari ham bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikni real aks ettirishi va ko'proq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma'lum darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi. Ijtimoiy-ruhiy usullar "Boshqarish sotsiologiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o'rga-

nadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda qo'llaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fanidir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xarakter va mijoz kiradi.

Ijtimoiy psixologiya - bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va ijtimoiy omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turli ijtimoiy guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasidir.

Mehnat jamoalaridagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi. Nizo - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligini bildiradi. Jamoa a'zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'ransiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga xalaqit beradi. Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa ishga salbiy ta'sir etadi.

Tayanch iboralar: usul, boshqaruv usullari, Del'fa usuli, tashkiliy-ma'muriy usullar, iqtisodiy usullar, ijtimoiy-ruhiy usullar, moddiy javobgarlik, intizomiy javobgarlik, ma'muriy javobgarlik, direktiva, buyruq, ko'rsatma, farmoyish, rezolyutsiya, yo'l-yo'riq, boshqarish psixologiyasi, ijtimoiy psixologiya.

Nazorat savollari:

1. Usul deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqarish usullarining qanday shallarini bilasiz?
3. Tashkiliy-ma'muriy usulning mohiyati nimada?
4. Farmoyishli ta'sir o'tkazishning qanday shakllarini bilasiz?

5. Boshqarishning iqtisodiy usullari tarkibiga nimalarni kiritish mumkin?

6. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usuli qanday muammolarni hal qilish qaratilgan?

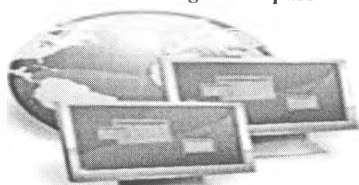
VI-BOB. BOSHQARUVDA AXBOROTNING ROLI

6.1. Axborot va unga qo'yiladigan talablar

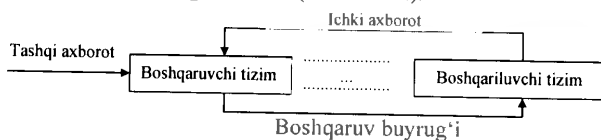
Axborot – ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi.

Axborotlar boshqaruv negizi hisobladi.

Axborot va unig tarmoqlari



Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida amalga shiriladi (6.1-chizma).



6.1-chizma. Bosh qaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'yektning holati hamda boshqariluvchi ob'yekt bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'yektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarining ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotish haqidagi axborotlar; Tashqi axborotlar, ya'ni:
- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilarining talablari;
- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatchilarning hatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat va muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va boshqa ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi.

Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida koladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi: ishonchlilik; tushunarli, bir ma'nolilik; tezkorlik; to'liqlik; tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqash, resurslar bilan manyovra qila olishi, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli va mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt va sarflashga olib keladi.

Axborot **tushunarli** bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi. Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni **tezkorligi** ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlaniishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi. Va nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmatlari ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi.

Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoya ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa, o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi. Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjudligidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

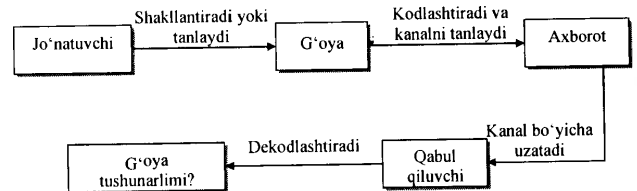
Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida ayniqsa teskari aloqaning ahamiyati ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin uning qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqishi mumkin.

Axborot almashuvi jarayonida 4 elementni ajratish mumkin:

1. Jo'natuvchi – axborotni to'plovchi va uzatuvchi shaxs.
2. Axborot – simvollar bilan kodlashtirilgan informatsiya.
3. Kanal – axborotni uzatish vositasi.
4. Qabul qiluvchi – axborot tegishli bo'lgan shaxs.

Axborot almashuvida jo'natuvchi va qabul qiluvchi bir necha o'zaro bog'liq bosqichlarni o'tadi. Ularning vazifasi – har ikkala tomon tushunishi uchun axborotni to'g'ri tuzish va uzatish uchun muvofiq kanaldan foydalanish (6.2-chizma).



6.2-chizma. Axborot almashuvi jarayonining oddiy modeli.

Bu bosqichlar quyidagilar:

1. G'oyaning tug'ilishi.
2. Kodlashtirish va kanalni tanlash.
3. Uzatish.
4. Dekodlashtirish.

G'oyaning tug'ilishi. Qanday g'oyani almashuv ob'ekti sharoitida olish mumkinligini jo'natuvchi hal qiladi. «O'ylamasdan gapirishni boshlamang» – bu bosqichning prinsipi.

G'oya aniq vazifalarni bajarishdan va kutiladigan natijadan iborat bo'lishi kerak:

1. Qanday o'zgarishlar kerakligini ishchilar bilishi kerak, masalan, 6% ishlab chiqarishni oshirish qo'shimcha ish haqisiz.
2. Nima uchun bu o'zgarishlar kerakligi ishchilar bilishi kerak.
3. Qanday qilib bu o'zgarishlarni amalga oshirish kerakligini ishchilar bilishi kerak.

Kodlashtirish va kanalni tanlash. Jo'natuvchi axborotni jo'natishdan oldin uni simvollar ya'ni so'zlar, intonatsiya va imo-ishora yordamida kodlashtiradi. Bunday kodlashtirish g'oyani axborotga aylantiradi. Jo'natuvchi bundan tashqari simvollariga mos uzatish kanalini tanlanishi kerak. Ularga nutq va yozma materiallarni uzatish, hamda aloqa vositalari (kompyuter, videomagnitofon va boshqalar) kiradi. Agar kanal tanlangan simvollariga mos bo'lmasa axborot almashuv samarasiz bo'ladi.

Uzatish. Bu bosqichda jo'natuvchi axborotni qabul qiluvchiga yetkazish uchun kanaldan foydalanadi. Axborotni uzatish muhim bosqichlardan biri hisoblanadi, chunki shu orqali g'oya boshqa kishiga yetkaziladi.

Har bir bosqichda axborot ma'nosi buzilishi va yo'qolishi mumkin.

Dekodlashtirish. Qabul qiluvchi axborotni dekodlashtiradi, ya'ni jo'natuvchi simvollarini qabul qiluvchi ongiga kiritish. Agar qabul

qiluvchi g'oyani tushunganini namoyish etsa, axborot almashuvi samarali hisoblanadi.

Axborot almashuvi yo'lida turadigan to'siqlarni o'rganishda ikki muhim konsepsiyani o'zlashtirish lozim – **teskari aloqa va shovqin**.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa, ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi. Teskari aloqa bo'lganda jo'natuvchi va qabul qiluvchi kommunikativ rollarni almashtiradi. Qabul qiluvchi jo'natuvchiga aylanadi va hamma bosqichlardan o'tib jo'natuvchiga axborot qanday qabul qilinganligini yetkazadi. Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi (6.3-chizma).

Axborot, to'plangan tajriba



6.3-chizma. Axborot almashuv jarayoni teskari aloqa va shovqin.

Teskari aloqa – bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligi, qo'llabquvvatlanishi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

Teskari aloqa axborot almashuvi samaradorligini oshiradi va shovqinni kamaytiradi. Axborotni yetkazish nazariyasi tilida shovqin deb, ma'noni buzadigan omillarga aytiladi.

Shovqin doimo mavjuddir. U axborotni noto'g'ri tushunishda, uzatishda namoyon bo'ladi va axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Agar shovqin darajasi kuchli bo'lsa, axborot butunlay ma'nosini yo'qotishi mumkin. Shu sababli axborotni uzatish jarayonida shovqinni e'tiborga olish kerak.

Axborotni qabul qilish

Axborotni odamlarning:

- 83 % ko'rish orqali;
- 11 % eshitish orqali;
- 3,5 % hidlash orqali;
- 1,5 % paypaslash orqali;
- 1 % esa ta'tib ko'rish orqali yaxshi qabul qiladilar.



Inson axborotni qanday eslab qoladi?

Axborotning:

- 10 % ini adabiyot o'qish orqali;
- 20 % ini eshitish orqali;
- 30 % ini ko'rish orqali;
- 50 % ini kompleks axborot tarzida (ko'rish va eshitish);
- 70 % ini ma'lumotni muhokama qilish yordamida;

90 % ini biror ish qilayotib, amalga oshirilgan ishning mazmunini muhokama qilish va erishilgan natijalarni baholash yordamida eslab qolamiz.

Hozirgi davrda milliy iqtisodiyotning turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'yekti faoliyatining ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohaları ham turli-tumanligi bilan belgilanadi.

Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir. Boshqaruv axborotlari turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun o'ta zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni tasniflash, bu qiyinchiliklarni bartaraf etish yoki biroz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin:

- **mazmuniga ko'ra:** iqtisodiy; huquqiy; ijtimoiy; texnikaviy; tashkiliy;
- **kelish manbai va foydalanish joyiga ko'ra:** ichki axborot; tashqi axborot;
- **kimga mo'ljallanganligiga ko'ra:** korxona uchun; bo'lim uchun; sex uchun; uchastka uchun;
- **barqarorlik xarakteriga ko'ra:** oddiy axborot; shartli-doimiy axborot; o'zgarib turuvchi axborot;
- **foydalanish uchun tayyorligiga ko'ra:** dastlabki; oraliq; yakuniy axborot.
- **davriyligiga ko'ra:** smenali; sutkali; kvartalli va hokazo;
- **boshqaruv jarayonidagi vazifasiga ko'ra:** direktiv; hisobot ko'rinishidagi; hisobga olish bo'yicha; nazorat qilish bo'yicha axborot;
- **voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga ko'ra:** tarixiy; joriy; perspektiv axborotlar;
- **mo'ljallanganligiga ko'ra:** bir maqsadli; ko'p maqsadli axborotlar;
- **mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga ko'ra:** og'zaki; yozma; ovoqli; tasvirli axborotlar;

- **muhimligiga ko'ra:** o'ta muhim; muhim bo'lmagan axborotlar;
- **to'liqligiga qarab:** to'liq, kompleks axborotlar; to'liq bo'lmagan axborotlar;

- **xarakteriga qarab:** individual; funksional; universal axborotlar;
- **ishonchililigiga qarab:** Ishonchli axborotlar. Ehtimolli axborotlar.

Ishlab chiqarish doimo rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi.

Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'yektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

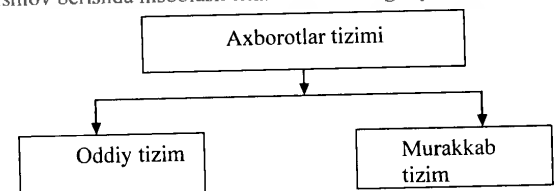
6.2. Axborotlar tizimi

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin. Bular oddiy va murakkab tizim.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi.

Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi



6.4-chizma. Axborotlar tizimi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- ✓ Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.

Bunda axborot oddiy mexanizmlaridan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

✓ Aralash axborot tizimi.

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalar yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zan korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

✓ Axborot-ma'lumot tizimi,

Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

✓ Kuzatuv axborot tizimi.

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi – bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim. Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'l ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishini boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar qo'l ostidagilari bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'gan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Rahbarning yozishni bilishi – bu faqat savodli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, badiiy, bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yish kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z hatti-harakatini aniq tekshirib boorish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

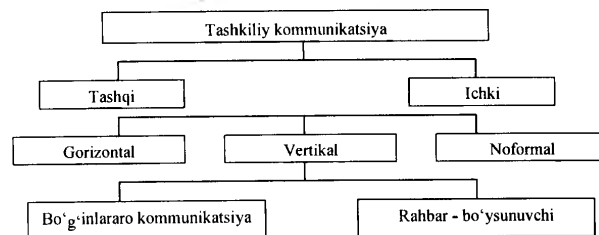
Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil qila olishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi kerak. Funksional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

6.3. Kommunikatsiya tushunchasi va turlari

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga quyilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Axborot va maqsadlarga erishish to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Bu degani, tashkilot muvaffaqiyati uchun samarali kommunikatsiya zarur.

Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi – bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi va tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (6.5-chizma).



6.5-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasi.

Tashkilot va muhit o'rtasidagi kommunikatsiya. Tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatadigan omillarga tashkilotning kommunikatsion ehtiyojlari bog'liq. Tashkilotlar tashqi muhit bilan kommunikatsiya uchun turli vositalardan foydalanadilar. Iste'molchilar bilan reklama orqali munosabatda, davlat boshqarmalari bilan hisobot yordamida muloqotda bo'lishadi. Lobbistlardan foydalanib, qonunlarga ta'sir ko'rsatadilar. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari,

hokimiyat, vazirlik, qo'mitalar, Vazirlar mahkamasi, prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Boshqaruv pog'onalari va bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya – korxona ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashinuvi tushuniladi. Tashkilotda vertikal hamda gorizontaal kommunikatsiyalar farqlanadi.

Vertikal kommunikatsiya yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga yo'nalgan bo'ladi. Axborot tashkilot ichkarisida bosqichdan-bosqichga vertikal kommunikatsiya chegarasida harakat qiladi. U pastga yo'nalgan, ya'ni yuqori bosqichdan quyiga yuboriladigan (joriy masalalar, topshiriqdagi o'zgarishlar va h.k.) va yuqoriga yo'naltirilgan bo'ladi. Quyi bosqichdan yuqoriga yo'nalgan axborot unumdorlikka katta ta'sir ko'rsatadi. Eng quyi bosqichda yaratilgan narsa barcha oraliq bosqichlardan o'tib, eng yuqoriga ko'tarilishi kerak. Yuqoriga yo'nalgan axborot odatda hisobot, taklif, tushuntirish xatlari ko'rinishida bo'ladi.

Gorizontaal kommunikatsiya bo'limlar o'rtasida axborot almashuvi vazifa va harakatlarni bir yo'nalishda muvofiqlashtirish uchun zarur. Tashkilotlar pastga yoki yuqoriga yo'nalgan axborotdan tashqari gorizontaal kommunikatsiyaga ehtiyoj sezadilar.

Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiyalar vertikal axborot almashinuviga misol bo'lib xizmat qiladi. Bu bo'ysunuvchilarga vazifalarni, imtiyozlar va kutilayotgan natijalarni tushuntirib berish, bo'lim vazifalarini yechishda ularni jalb qilishni ta'minlash va h.k.

Rahbar va guruh o'rtasidagi kommunikatsiya rahbarga guruh harakatlari samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Norasmiy kommunikatsiyalar – bu mish-mishlar tarqaladigan kanal. Har qanday yashirin yo'l bilan olingan axborot, norasmiy tarqalgan (sartaroshxonada, choyxonada) noaniq axborot mish-mish hisoblanadi. Mish-mish kanallari bo'yicha axborot tez tarqaladi va rahbarlar ulardan foydalanadilar. Ko'pincha mish-mishlar to'g'ri bo'lib chiqadi.

Axborot almashuvi tashkilotlarda ko'pincha samarali emas. Ko'p hollarda axborot noto'g'ri tushuniladi va muloqotdagilar bir kelishuvni kelishmaydi. Bunday samarasizlikning sababi kommunikatsiya – axborot almashinuvi ekanligini unutishdir. Almashuv jarayonida har ikkala tomon aktiv rol o'ynaydi. Masalan, rahbar xizmatchiga vazifani tushuntirishi, bu almashuvning boshlanishi. Xizmatchi rahbar kutayotgan natijaga nisbatan qanday tushunganini bildirishi kerak. Axborot almashuvi bir tomon axbo-

rotini taklif etib, boshqasi qabul qilganda sodir bo'ladi. Shunday bo'lishi uchun kommunikatsiya jarayoniga katta e'tibor berish kerak.

Kommunikatsiya – bu ikki tomon faol rol o'ynaydigan axborot almashinuv jarayoni.

Kommunikatsiya jarayoni – bu ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashinuvi.

Kommunikatsiya jarayonining asosiy maqsadi – almashuv ob'ekti bo'lgan axborotni tushunishni ta'minlash. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- √ axborotni jo'natuvchi;
- √ axborotning o'zi (xabar);
- √ aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- √ axborotni qabul qiluvchi (6.3-chizmaga qarang).

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon faol rol o'ynashi kerak.

Shaxslararo to'g'ri axborot almashinuvi mavjud. Kommunikatsiya to'siqlari:

anglab olishdagi to'siqlar; semantika bilan bog'liq bo'lgan to'siqlar, noverbal (aftiangorini o'zgartirish, tasdiqlovchi yoki rad etuvchi qarash va hokazo) to'siqlar, yomon teskari aloqa va quloq solishni bilmaslik.

Axborotni uzatishda bu to'siqlarga e'tibor berib, o'z g'oyangizni uzatishdan oldin rivojlantirib oling, semantika (ikki ma'noli so'zlar yoki tasdiqlar) muammolariga e'tibor bering, o'z turishingiz, intonatsiyangiz va qo'l harakatingizga e'tibor bering, empatiya (boshqa kishilar sezgisiga e'tibor berish, ichiga kira bilish) va ochiqlikni namoyon eting, teskari aloqa o'rnatishga erishing.

Shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin:

- √ idrok qilishdagi ruhiy farq;
- √ ma'naviy (semantik) to'siq;
- √ noverbal imo-ishoralar;
- √ fil'trlash;
- √ aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi;

√ nomaqbul tashkiliy struktura.

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xil bo'ladi.

Axborotni uzatish paytida qo'yiladigan asosiy talab – bu uning oshkorligidir.

Ma'naviy (semantik) to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llaniladigan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didiga (lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai-nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Odamlar axborot almashinuvi jarayonida quyidagi simvollar bilan almashinishadi: so'zlar, jestlar, intonatsiya. Jo'natuvchi xabarni verbal hamda noverbal simvollar yordamida kodlashtiradi.

Semantika so'zlar orqali uzatiladigan ma'nolarni qo'llash usulini o'rganadi. Ayrim so'zlar turli odamlar uchun turlicha ma'noga ega bo'lishi mumkin va turlicha anglanishi mumkin. Semantik qiyinchiliklar odamlarning simvollar mohiyatini tushunish usullar ziddiyatlari bilan ham berilgan bo'lishi mumkin.

Simvollaridan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida **noverbal**, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 % gacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

Fil'trlash – axborotning iste'molchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush «ma'lumotlar»dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bunday tashqari quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xoxlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bilishi shart bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. SHu tariqa axborot fil'trlanadi.

Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Nomaqbul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri sanaladi. Boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga etib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan «tuzatishlar» kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi. Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatmanavbat o'qib, bir zum o'zingizni xoli tuting. Yuzmayuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering.

Tashkiliy kommunikatsiya to'siqlari quyidagilar:

1. *Axborotning buzib yetkazilishi.* Axborot yuqoridan pastga bir qancha sabablarga ko'ra buzib yetkazilishi mumkin. Biron bir boshqaruvchi olingan axborot bilan rozi bo'lmasa, o'zi anglagan holda uni buzishi mumkin va o'zi xoxlagan ma'noda o'zlashtirishi mumkin. Axborot buzilishi yuqoridan pastga harakat qilish davomida fil'tratsiya natijasida ham sodir bo'lishi mumkin, ya'ni bir bosqich boshqasiga faqat unga tegishli axborotni berishi mumkin. Bunday tanlov natijasida kerakli axborot etib bormaydi. Bundan tashqari bosqichlar statusi to'g'ri kelmasligi sababli va yuqori bosqich yuqori statusga ega ekanligi sababli, ularni faqat ijobiy axborot bilan ta'minlash tendensiyasi mavjud. Buning natijasida rahbar muhim muammo to'g'risidagi axborotga ega bo'lmasligi mumkin.

2. *Informatsion yuklanish.* Kommunikatsiya kanallari to'lib ketishi ham axborot almashuvi tusig'i hisoblanadi. Rahbar axborotning ko'pligidan eng asosiylarini ajratib, qolganlarini e'tiborga olmasligi mumkin.

3. *Qoniqarsiz tashkilot strukturasi.* Ko'p pog'onali tashkilot strukturasi axborot buzilishi ehtimolligi oshadi, chunki har bir bosqich tuzatish kiritadi. Kommunikatsiyada muammolarni keltirib chiqaradigan boshqa jihatlarga qo'mitalar, ishchi guruhlar, umuman kadrlarning qoniqarsiz tarkibi va ulardan qoniqarsiz foydalanish, hamda qoniqarsiz hokimiyatni tashkil etish va vazifalarni taqsimlashni ham kiritish mumkin. Bundan tashqari, to'siqlar turli guruhlar o'rtasidagi nizo ham chiqaradi.

Tashkilotlarda kommunikatsiyani takomillashtirish:

1. *Informatsion oqimlarni tartibga solish.* Rahbar o'z informatsion ehtiyojlarining sifat, miqdor tomonlarini baholashni o'rganishi kerak.

2. *Ma'muriy harakatlar.* Rahbar vaqti-vaqti bilan o'z xodimlari bilan bevosita aloqada bo'lishi kerak, masalan, yangi rejalar, strategiyalar variantlari, maqsadlarni hamda mo'ljallarni aniqlab olish va muhokama qilish uchun alohida suhbatdan tashqari umumiy majlis o'tkazish.

3. *Teskari aloqa tizimi.* Teskari aloqa tizimlaridan biri – bu aniq masalalarni muhokama qilish maqsadida odamlarni tashkilotning bir qismidan boshqa qismiga o'tkazish.

4. *Takliflarni to'plash tizimi.* Ko'pincha bu tizim takliflar uchun mo'ljallangan yashiklar variantida amalga oshiriladi, unda firma ishlovchilari o'z takliflarini anonim tarzda berishadi. Bundan tashqari telefon tarmog'ini ham o'tkazish mumkinki, u orqali ishlovchilar anonim tarzda telefon qilib, lavozimni tayinlash to'g'risidagi savollarni berish imkoniyatini oladilar. Liniyada esa berilgan savollarga tezda javob bera oladigan menejerlar ishlashlari mumkin.

5. *Informatsion byulletenlar* (nashriyotlar, videotasmalar).

6. *Zamonaviy axborot texnologiyalari.* Axborot texnologiyalari sohasidagi oxirgi yutuqlar ham tashkilotlarda axborot almashinuvini takomillashtirishga yordam berishi mumkin, ya'ni kop'yuterlar, elektron pochta, telefon orqali bir vaqtning o'zida bir necha kishiga axborot uzatish, videokonferentsiyalar va hokazo.

Elektron pochta tashkilotdagi har qanday xodimga yozma ma'lumot yuborish imkonini beradi. Elektron pochta – boshqa bo'limlarda, boshqa shaharda va hatto boshqa shtat yoki mamlakatda bo'lgan odamlar o'rtasidagi samarali aloqa vositasi hisoblanadi. Telefon aloqalari tizimidagi oxirgi yangiliklar bir vaqtning o'zida bir kishi tomonidan ko'pchilikka ma'lumot yuborish, shuningdek, qo'ng'iroq qilish va yuborgan ma'lumotlariga javob olish imkonini beradi. Videokonferensiya orqali turli joylarda yoki turli mamlakatlarda bo'lgan odamlar har qanday muammolarni bema'lol bir-birlariga qarab muhokama qilishlari mumkin.

Tayanch iboralar: axborot, axborot almashinuvi, ichki axborot, tashqi axborot, teskari aloqa, axborotlar tizimi, kommunikatsiya, norasmiy kommunikatsiya, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiya, kanal, kodlashtirish, dekodlashtirish, shovqin, semantika, verbal hatti-harakat, noverbal hatti-harakat, tashkiliy kommunikatsiya, kompyuterlashtirish.

Nazorat savollari:

1. Axborot nima va uning boshqaruvdagi roli nimadan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Axborotlarning qanday tizimlari mavjud?
6. Kommunikatsiya nima?
7. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
8. Shaxslararo axborot almashuvda qanday muammolar tug'ilishi mumkin?
9. Tashkiliy kommunikatsiya to'isqlari nimalardan iborat?
10. Tashkilotda kommunikatsiyani takomillashtirish yo'llarini ayting.

VII BOB. BOSHQARUV QARORLARI

7.1. Boshqaruv qarorlari va ularga qo'yiladigan talablar

Qaror – bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Qaror – bu muqobil tanlov. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda qaysi transport turini, qanday kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko'plab keltirish mumkin. Biroq, boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagiga nisbatan tizimlashtirilgan jarayondir. Shaxs tomonidan qilingan xususiy tanlov eng avvalo o'zining shaxsiy hayotiga va birmuncha u bilan bog'liq bo'lgan odamlarga ta'sir ko'rsatadi. Menejer ta'sir yo'nalishini faqat o'zi uchun emas, balki tashkilot va boshqa ishchilar uchun ham tanlaydi.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar «yetti o'lchab bir kes» maqoliga rioya qilishi kerak. Puxta o'ylab ish olib bormaslik qimmatga tushishini mumkin. Muhim tashkiliy qaror qabul qilish javobgarligi – og'ir ma'naviy yuk. U ayniqsa, yuqori boshqaruv pog'onalarida namoyon bo'ladi. Shuning uchun rahbar o'ylamasdan qaror chiqarishi mumkin emas. Rahbar ishchini ishdan haydash to'g'risida qaror qabul qilsa bundan ishchi jabr ko'radi, agar yaxshi ishchini haydash to'g'risida qaror qabul qilsa tashkilot zarar ko'radi.

Qaror qabul qilish boshqaruvchi har kunlik ishining bir qismi. Bu sohada omilkorlik menejerni boshqalardan ajratib turadi, eng muhimi samarali ishlaydigan menejerni samarasiz ishlaydigandan farq qiladi.

Qaror qabul qilish sohasida menejer rahbarning to'rt rolini bajaradi – tadbirkorlik, ishdagi kamchiliklarni tuzatuvchi mutaxassis, resurslarni taqsimlovchi va kelishuvga erishish bo'yicha mutaxassis.

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu nuqtai-nazardan qarorni boshqaruv binosining poydevori deyish mumkin.

Qaror qabul qilish – bu tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Qabul qilingan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq: qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati; qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati; qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechimi.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (7.1-jadval).

7.1-jadval

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

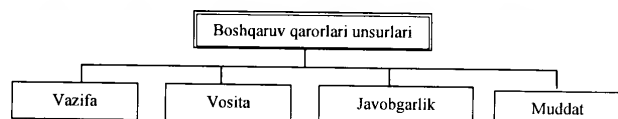
No	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi qisqa va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak.	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan, amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquq doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lamini nisbati to'g'risida borayapti. Huquq katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi va bu hech qanday naf keltirmaydi.

4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak.	Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga, uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim.	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini ob'yektiv nazorat qilish imkoniyati bo'lmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak.	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorlar zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoning hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi. Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan qaror yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmogi lozim.

Boshqaruv qarorlari asosan to'rt unsurdan tashkil topadi (7.1-chizma).



7.1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari.

7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyaga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga ajratish mumkin (7.2-jadval).

7.2-jadval

Boshqaruv qarorlari tasnifi		
No	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	☐ Strategik qarorlar ☐ Taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	☐ Sotsial-iqtisodiy qarorlar ☐ Texnikaviy qarorlar ☐ Stereotip qarorlar ☐ Tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish va yangilik darajasiga ko'ra	☐ An'anaviy qarorlar Tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	☐ Aniq qarorlar Noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	☐ Vaqtinchalik qarorlar ☐ Operativ qarorlar ☐ Muntazam qarorlar ☐ Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	☐ Yakkaboshchilik prinsipi asosida ☐ Kollegiallik asosida ☐ Yakdillik prinsipi asosida ☐ Konsensus prinsipi asosida ☐ «Ringi» usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxona muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi. Rahbar stereotip qarorlarni tayyorgarlicsiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Bunday qarorlar erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

An'anaviy qarorlar – bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga, korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi.

Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar – bu tavakkalchilik bilan to'liq bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir. Masalan, mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi, uning qanchalik puxta yaratilganligi, nechog'lik mo'ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. ehtimol tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo'lmashligi mumkin.

Amal qilish xarakteriga ko'ra qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- Vaqtinchalik qarorlar;
- Tezkor qarorlar;

• Muntazam qarorlar;

• Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqtinchalik qarorning amal qilishi ma'lum muddat bilan cheklanadi yoki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qiladi. Masalan, biror-bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlanishi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlar jumlasiga kiradi.

Tezkor qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf etish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga ko'ra qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar har zamonda biron sababga ko'ra qabul qilinadi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakkidillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tankidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir. Yakkaboshchilik tamoyilidan farqli o'laroq, yakkidillik tamoyili asosida ham qarorlar qabul qilinadi. Bu tamoyil mohiyatiga ko'ra ilgari surilayotgan muqobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat.

Kollegiallik tamoyili «koalitsiyalar», ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yirost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovozigga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yoriy 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: Konsensus – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir. Bunga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek

ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiq lashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

«Ringi» usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir.

7.3-jadval

«Ringi» usulini qo'llash bosqichlari

№	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	☐ Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarish)ga doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	☐ Muammo «pastga», ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	☐ Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai-nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To'rtinchi bosqich	☐ Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferentsiyalar o'tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	☐ Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolalanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi.

Yaponiyada «Ringi» usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsada, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi. Qaror shaxs tomonidan qabul qilinadi, shunday ekan unda bu shaxs fazilatlarini u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai-nazardan quyidagi ko'rinishdagi qarorlarning mavjudligi e'tirof etiladi: mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar; turtki beruvchi qarorlar; tinch holatni saqlovchi qarorlar; tavakkalli qarorlar; ehtiyotkorona qarorlar; oqilona qarorlar. Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv

maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

7.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish

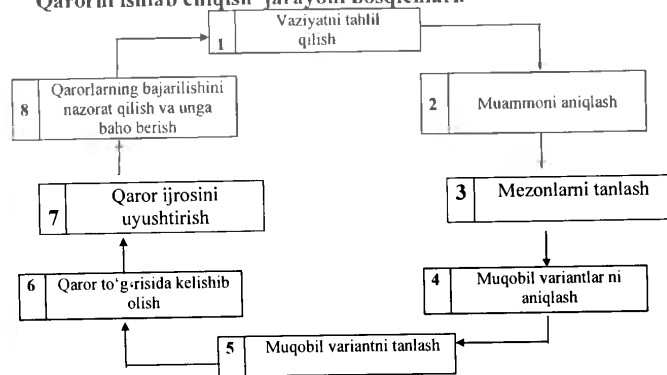
Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (7.2-chizma).

Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin.

Qaror qabul qilish jarayonida qarorlar tashkiliy, intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan qarorlar va hokazo bo'ladi.

Tashkiliy qaror – bu rahbar egallab turgan lavozimi bo'yicha vazifalarni bajarish uchun qilinishi kerak bo'lgan tanlov. Tashkiliy qaror maqsadi tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishni ta'minlash. Shuning uchun eng samarali tashkiliy qaror, oxirgi maqsadga erishishga eng ko'p hissa qo'shadigan va haqiqatda amalga oshiriladigan tanlov hisoblanadi. Tashkiliy qaror dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan bo'ladi.

Qarorni ishlab chiqish jarayoni bosqichlari.



7.2-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.

Dasturlashtirilgan qaror – bu matematik tenglamalarni yechishdagi kabi, qadamlar va harakatlarning ma'lum ketma-ketligida amalga oshirish natijasi. Bunda muqobillar soni chegaralangan va tanlov tashkilot belgilangan yo'nalish chegarasida amalga oshirilishi kerak. Dasturlashtirishni samarali tashkiliy qarorlarni qabul qilishda muhim yordamchi vosita deb hisoblash mumkin. Qaror qanday bo'lishi kerakligini aniqlab, rahbariyat xatolik ehtimolligini kamaytiradi va vaqt qisqartiriladi. Agar tuzilgan qaror qabul qilish uslubi noto'g'ri bo'lsa, qaror samarasiz bo'ladi.

Dasturlashtirilmagan qarorlar – ma'lum darajada yangi, tizimlashtirilmagan yoki noma'lum omillar bilan bog'liq bo'lgan holatlarda kerak bo'ladi. Oldindan kerakli qadamlar ketma-ketligini tuzish mumkin bo'lmaganligi sababli, rahbar qaror qabul qilish protsedurasini ishlab chiqishi kerak. Bunday qarorlarga misollar: tashkilot maqsadlari qanday bo'lishi kerak, mahsulot sifatini qanday oshirish kerak, boshqaruv strukturasini qanday takomillashtirish zarur, xodimlar motivatsiyasini qanday kuchaytirish kerak va hokazo.

Rahbar bir qancha tanlov variantlariga ega. Bunda asosiy maqsad – qarorlarni samarali qabul qilish imkoniyatlarini beruvchi asoslarni o'rganish. Shuni ta'kidlash kerakki, qabul qilingan qaror natijalari ayrim sohalar uchun salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun qarorlar tashkilotni tizim sifatida ko'rib, hamma qismlari uchun javob beradigan holda qabul qilinishi kerak. Rahbar oxirgi natijani ko'zlab, kamchiligi bo'lsa ham shunday muqobil qaror qabul qilish kerakki, natijada ko'proq maqsadga erishilsin.

Kompromisslar konsepsiyasi ana shundan iborat.

Qaror qabul qilish jarayonini o'rganishda ikki momentni hisobga olish kerak:

Birinchi, qaror qabul qilish nisbatan oson, lekin yaxshi qaror qabul qilish qiyin.

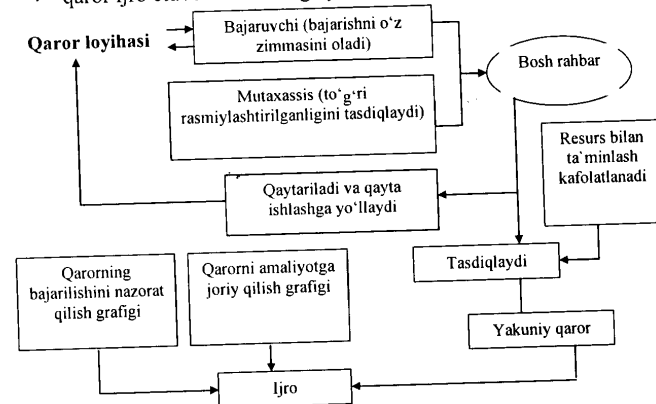
Ikkinchi moment shundaki, qaror qabul qilish – bu psixologik jarayon. Vaqti-vaqti bilan odamlar harakatini mantiq belgilasa, vaqti-vaqti bilan his-tuyg'u belgilaydi. Shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan va oqilona xususiyatga ega.

Intuitiv qaror – faqat uning to'g'riligini his etish asosida qilingan tanlov. Bunday qaror qabul qiluvchi tushunishni ham xoxlamay qaror qabul qiladi. Biz ataydigan oltinchi tuyg'u bu o'sha intuitiv qarordir. Yuqori pog'ona boshqaruvchilari ko'pincha intuitiv qarorga asoslani-shadi. Lekin mantiqsiz to'g'ri tanlov qiyin.

Fikr-mulohazaga asoslangan qaror – bu bilim va to'plagan tajriba bilan bog'liq bo'lgan tanlov. Bunday qarorlar intuitivday ko'riladi, chunki ularning mantiqi aniq emas.

Qarorlarni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- ✓ tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- ✓ qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va h.k.zlar) bilan rasmiylashtiriladi;
- ✓ qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi (7.3-chizma).



7.3-chizma. Yakuniy qarorni qabul qilish bosqichi.

Har qanday qarorni qabul qilishda rahbar quyidagi 10 ta tamoyilga amal qilsa, foydadan xoli bo'lmas edi.

1. Tavsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to'raligicha haq qiling.
2. Ehtimol tutilgan hamma variantlarni ko'rib chiqmagung qadar qaror qabul qilmang.
3. Hatto hamma tan olgan haqiqatlarga ham shubha bilan qarag' ularni rad etishdan qo'rqmang.

4. Muvaffaqiyat juda oz bo'lib ko'ringanda ham oldingizda turgan muammoga turli xil nuqtai-nazarlardan qarashga intiling.

5. Hal qilingan muammoning mohiyatini yaxshiroq tushunib olishga yordam beradigan model yoki o'xshashlikni izlang.

6. Haqiqatga yaqinlashish uchun imkoni boricha ko'proq savollar bering.

7. Xayolingizga kelgan birinchi qaror bilan qanoatlanib qolmang.

8. Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o'z muammolaringiz haqida biror bir kishi bilan gaplashib ko'ring.

9. O'z sezgi va hissiyotingizga e'tibor bilan qarang.

Har bir kishi hayotda va har kuni paydo bo'lib turadigan muammolarga o'z nuqtai-nazaridan qarashini unutmang. Imkoni boricha kamroq farmoyish berish kerak. Tajriba shuni ko'rsatadiki, farmoyish qanchalik ko'p bo'lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo'ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriqlarni har xil vaqtda, bajarish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofiqdir.

Tayanch iboralar: qaror, tashkiliy qaror, dasturlashtirilgan qaror, dasturlashtirilmagan qaror, intuitiv qaror, fikr-mulohazaga asoslangan qaror, oqilona qaror.

Nazorat savollari:

1. Qaror nima?
2. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv qarorlari tasnifini keltiring va ularning har biriga qisqacha izoh bering.
5. Yakkaboshchilik asosida qaror qabul qilish mumkinmi?
6. Qaror qabul qilishda «Ringi» usulining mohiyati nimada?
7. Tashkiliy qaror deganda nima tushuniladi?
8. Dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan qarorlar bir-biridan qanday farqlanadi?
9. Intuitiv hamda fikr-mulohazaga asoslangan qarorlarni qanday farqlash mumkin?
10. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?

VIII BOB. MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

8.1. Menejer va uning vazifalari

Menejer – bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir.

Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilar **menejerlar** deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- Yuqori pog'ona menejerlari.
- O'rta pog'ona menejerlari;
- Quyi pog'ona menejerlari.

Yuqori pog'ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'ona menejerlari quyi bo'g'inda, masalan, sex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik, choraklik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib turadi.

To'g'ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyish mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Boshqarish vazifasini korxona egasining o'zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgani sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa – menejerlar toifasi paydo bo'ladiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g'oyat murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-mamotiga javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

- rahbar – boshqaruvchi;
- rahbar – diplomat;
- rahbar – murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar – inson;
- rahbar – tadbirkor;
- rahbar – innovator sifatida maydonga chiqadi.

Menejer – o'ziga bo'ysungan xodimlarni professional tarzda boshqaruvchi rahbar. Professionallik quyidagi vazifalarning bajarilishini talab etadi:

- √ maqsad va vazifalarning aniq qo'yilishi va ularga erishish yo'lini tanlash;
- √ ishni tashkil etish, tizim va boshqaruv tizimini samarali shakllantirish;
- √ jamoaga odamlarni tanlash va motivlashtirish tizimini yaratish;
- √ mehnat natijalarini o'lchash, tahlil qilish, baholash va sharxlash;
- √ xodimlar malakasi o'sishini rag'batlantirish va o'zining shaxsiy malakasini ham oshirish;
- √ tashkilotda munosabatlar hamda hatti-harakat qoida va me'yorlarini ishlab chiqish.

Menejerning asosiy javobgarlik sohalari strategiya, struktura va personal

Menejer oldida turgan vazifalar to'plamini tahlil qilish, rahbar ega bo'lishi lozim bo'lgan asosiy fazilatlarini shakllantirish imkonini beradi.

1. *Professional bilimlar:* mutaxassislik bo'yicha bilimlar; umumiy menejment; tashkilot funksiyalari.
2. *Odamlarni boshqarish mahoratini aniqlab beradigan fazilatlar:* ishontirish kuchi; o'zining istagiga erishish qobiliyati; hamkorlikka tayyor turish; hushyorlik va intuitsiya; kommunakabellik.
3. *Fikrlash qobiliyati:* analitik va yaxlit fikrlash; ijodiy qobiliyatlar; mantiqiy xulosalar chiqarish qobiliyati.
4. *Maqsadga erishishga qaratilgan hatti-harakat:* qat'iylik va chidamlilik; harakatlar erkinligi; tashabbus; kar'yerizm; stressli vaziyatlarda tura olish qobiliyati.
5. *Ma'muriy qobiliyatlar:* rejalashtirish; qaror qabul qilish; tashkilotchilik qobiliyatlari.

8.2. Menejer mehnatini tashkil qilish

Menejer mehnatini tashkil qilish talabi bo'yicha boshqaruv apparatidagi har bir boshqaruvchi iloji boricha cheklangan va yetarli darajada bir xil ishga ega bo'lishi kerak. Bu aniq amaliy tajriba to'planishida yordam beradi. Ixtisoslashtirishda xodimning malakasi oshadi.

Mehnatni tashkil etish boshqaruv organlari va boshqaruv apparati bo'linmalari ishchilari orasida munosabatlarni o'rnatishni taqozo etadi. Menejerlar mehnatini tashkil etish va taqsimlash tizimi bo'linmalar haqidagi nizom va boshqaruv apparati xodimlarining lavozim yo'riqnomalarida o'z ifodasini topadi. Tashkilotlar to'g'risidagi qonun asosida tashkilot va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnik xodim uchun aniq lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqiladi. Lavozim yo'riqnomalari xodimlarning ma'muriy va funksional munosabatlarini, huquq va majburiyatlarini, yakkahokimlik tamoyili asosida lavozimli shaxslarning bo'ysunuvchanligini, berilgan ishga javobgarlikni aniqlab beradi. Ishlab chiqarishni, mehnatni va boshqarishni mukammallashtirish bilan bog'liq bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olish uchun nizom va lavozim yo'riqnomalarini vaqt-vaqti bilan tuzatib turish kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning muhim shakli – bu yozma axborot, ya'ni hujjatdir. Boshqaruv ishi texnologiyasida hujjatlar bilan ishlash (70 % ish vaqti) katta hajmni egallaydi. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatlarsiz boshqarishning birona ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarning anchagina qismi uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi. Bu hujjatlar aylanishini doimiy mukammallashtirish zaruriyati bilan aniqlanadi.

Hujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

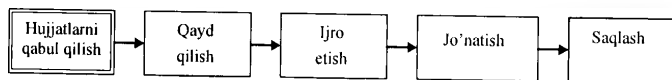
Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha etadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil hujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati hujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga yetkaziladi.

Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi. Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Hujjatlar huquqiy ahamiyatga ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi.

Hujjatlar ikki guruhga ajratiladi. Birinchi guruhga korxonalarning farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma'lumot – axborotlar (xat, akt, hisobot) kiradi. Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari), shuningdek transport, aloqa, statistiga, yurisdiksiya hujjatlari va hokazodan iborat.

Menejer mehnatiga axborotlar grafik jadvalining oqilonaligi va korxonada hujjatlashtirishni tashkil etish texnologiyasi katta ta'sir ko'rsatadi. Bunday ta'sirni birlashtirish evaziga hujjatlar oqimi instansiyalari sonining qisqartirishini ko'rsatish mumkin, natijada asossiz kelishuvlar tugatiladi. Agar kelishuvlar zarur bo'lsa, unda hujjatlar oqimi ketma-ketligining o'zgartirilishi samarali hisoblanadi. Hujjatlar oqimi muddatining qisqartirilishi oqim texnologiyasi bilan aniqlanadi va oqilona o'rnatiladi. Rahbar boshqalarga ishonib bo'lmaydigan hujjatlarga o'zi qo'l qo'yishi zarur. Ancha vaqtni xatlar tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan standart blanklar, tekstlar qo'llanilishi orqali (40-50 % gacha) tejashga erishish mumkin. Korxonalar va tashkilotlar o'rtasidagi yozishmalarda javob xati yozish o'rniga kelgan hujjatni javobi bilan qayta uzatish amalda ko'p qo'llaniladi.

Hujjatlar bilan ishlash menejering juda ko'p vaqtini band etadi. Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (8.1-chizma).



8.1-chizma. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni

Korxonaga kelgan hujjatlar *kirish korrespondensiyasi* deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning manzil bo'yicha kelganligi tek-

shirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsга atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi. Korrespondensiyanı qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. Jurnalda hujjatlar kelishi tartibi qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llash tavsiya etiladi.

Kartochka usuli zamonaviy usullardan biri bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda hisobga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar aylanishi vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondensiyasi *ijro etilish* xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxona rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondensiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu yerda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar *chiqish korrespondensiyasi* deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muasasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda *saqlanadi*. Hujjatlar xronologik yoki nominal belgiga ko'ra joylashtirilishi lozim.

Nominal belgi – bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. Hujjatlar oqimi deyilganda hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi. Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborot oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxona rahbari yoki menejerga bog'liqdir. Bundan tashqari korxonaga kiradigan axborotlar anchani tashkil etadi. Bu vaziyatda axborotni «filtrlash» juda muhimdir. Rahbarga faqatgina ayni damda qaror qabul qilishi uchun zarur bo'lgan axborotlar yo'naltirilishi kerak. Bu bosqichda rahbarga kotib yoki referant katta yordam berishi mumkin, chunki ular axborotni bajaruvchilarga taqsimlaydi. U barcha boshqaruv organlari va bo'linmalar faoliyatini yaxshi biladigan malakali mutaxassis bo'lishi kerak.

Imkoni boricha mavjud qonun chegarasida ijrochilarga hujjatlarni imzolashda huquq berish o'rinlidir. Bu rahbarning bo'sh vaqtini ko'paytirib, xodimlarning tashabbusi va mas'uliyatini oshiradi.

O'sayotgan axborot hajmi va hujjatlar oqimi sharoitida menejer mehnatini avtomatlashtirish va Kompyuterlashtirish katta ahamiyat kasb etadi. Mutaxassislar fikricha 80 % ga yaqin ish boshqaruv apparatida tashkiliy, Kompyuter texnikasi va aloqa vositalari yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Menejer mehnatini yanada takomillashtirish va mukammallashtirish yo'lidagi asosiy yo'nalish bu mehnat sharoitini yaxshilash, ish joyini tashkil etish hamda ish xususiyati, ishning ahamiyati, bo'linmalarning funksional aloqalarini hisobga olgan holda rejalashtirishdir.

Boshqaruv apparati xodimlariga sharoit yaratishda sanitar-gigienik me'yorlarga rioya qilish, harorat, namlik darajasi, yorug'lik, to'g'ri ish tartibi va dam olish katta ahamiyatga ega. Umuman, boshqaruvning samaradorligi rahbarning o'z funksiyalarini muvaffaqiyatli bajarishiga bog'liq.

Zamonaviy menejerdan yangi ilmiy va texnik qarorlar qabul qilish, boshqarish va mehnatni tashkil etishda ilg'or usullardan foydalanish, ishlab chiqarish zaxiralarini ijodiy izlash zamon talablaridandir. Menejer o'zida tashkilotchi, tarbiyachi, izlanuvchi va ma'muriy xususiyatlarni jam etishi zarur.

Menejerlar foliyatining 70 % ini turli majlislar band etadi. Shuning uchun majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagi talablarga amal qilish zarur:

1. Majlis mavzusi shunday masaladan iborat bo'lishi kerakki, bu masala faqatgina jamoa bilan hal etiladigan bo'lsin. Mavzuni muhokama qilish bitta majlis bilan chegaralanishi lozim.

2. Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan masalani hal etish uchun yetarli malaka va bilimga ega bo'lishlari zarur.

3. Majlis mazmuni bilan oldindan barcha qatnashchilarni ogoh qilish lozim, chunki ularga qatnashish uchun yetarlicha material tayyorlashga vaqt kerak bo'ladi.

4. Majlis katnashchilar o'z ish kunlarini rejalashtira olishlari uchun majlis o'tkazish kuni, joyi, vaqtini oldindan aniq ko'rsatish lozim.

5. Majlis rahbari oldindan majlis maqsadi va o'tkazish shaklini o'ylab olishi zarur.

Shuningdek, majlis jarayoni, erkin rasmiy muhokamalar o'tkazish uchun sharoitlarni yaratish ham muhimdir.

Rahbar mehnati samaradorligini ta'minlovchi omillardan yana biri qabul qilingan qarorlar amalga oshirilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy funksiyasi hisoblanib, uning ish rejasida hisobga olinishi zarur va materiallar bilan rasmiy tanishib chiqish, shaxsiy ma'ruza uchun chaqiruv, inspeksion tashriflar xarakteridan iborat. Nazoratning eng qulay shakli maxsus muddatli kartochkalar yordamida topshiriqlarni hisobga olish hisoblanadi. Rahbar boshqaruv apparati va jamoa uchun tinch ish muhitini yaratishi zarur, chunki bunga butun boshqaruv tizimi va ishlab chiqarish samaradorligi bog'liq bo'ladi.

8.3. Menejerlarning ishbilarmonligini baholash

Boshqaruv lavozimida ishlayotgan xodimning insoniy xususiyatlari, intellektual salohiyati, ishbilarmonlik va professional qobiliyatlarini adolatli baholash bugungi kunning eng dolzarb va asosiy talablaridan biridir. Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi "attestatsiya" deb ataladi. U mutaxassislarning lavozimga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga, bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Bunda asosan, menejering intellekti, bilimdonligi, kasbiy bilimi va tajribasi, tashkilotchilik qobiliyati va tajribasi, kirishimlili, shaxsiy xislatlari va qobiliyati, sog'lig'i va ish qobiliyati, tashqi ko'rinishi va o'zini tuta bilishi kabi xususiyatlariga baho beriladi. Ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan ham chambarchas bog'liqdir.

Menejerlar ishbilarmonligini nafaqat attestatsiya orqali balki reyting orqali ham baholash mumkin. "Reyting" so'zi ingliz tilida "baho" ma'no-

sini anglatadi. Uni qo'llash zaminida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baho berish g'oyasi turadi. Reyting usuli orqali menejrlarning ijtimoiy va ishchanlik, kasbiy mahorati va bilimi, shaxsiy sifatlari va obro'si kabi xususiyatlariga baho berish mumkin.

Ijtimoiy va ishchanlik sifatlari: prinsipiialligi; burchini bilishi; ishga prinsipial yondashuvi; uddaburonligi; ishbilarmonligi; irodasi; matonati; ishni qiyomiga yetkazish qobiliyati; o'ziga nisbatan talabchanligi; qo'l ostidagilarga nisbatan talabchanligi; mas'uliyatni sezish darajasi; mehnat unumdorligi; mehnat sifati; dadillik, qat'iylik darajasi; g'ayratliligi; mehnatsevarligi; jamoani jipslashtirish qobiliyati; vijdonliligi; intizomliligi; jamoada yuqori darajada intizomni saqlay olish qobiliyati; qaror qabul qilishdagi mustaqilligi; kishilar tashvishi haqida o'ylashi; tashabbuskorligi.

Kasbiy mahorati va bilimi: novatorligi; ish tajribasi; texnika va texnologiya sohasini bilish darajasi; iqtisodiyot sohasini bilish darajasi; boshqarish sohasini bilish darajasi; psixologiyani bilish darajasi; sotsiologiyani bilish darajasi; pedagogikani bilish darajasi; lavozimiga oid bilimlarni bilish darajasi; umumiy ma'lumoti; madaniyatliligi; o'z mahoratini oshirishga bo'lgan intilishi; qo'l ostidagi xodimlar malakasini oshirishga munosabati.

Shaxsiy sifatlari: sog'lig'i; ish qobiliyati; o'z qadrini bilishi; adolatliligi; halolligi; o'zini tuta bilishi; sabrliligi; murakkab, og'ir vaziyatdan chiqar olish qobiliyati; kirishimliligi; axloqiy barqarorligi; kamtarinligi; hazilkashligi.

Obro'si: mutaxassis sifatida; rahbar sifatida; tarbiyachi sifatida; inson sifatida.

Menejrlarning ishbilarmonligi va shaxsiy xususiyatlarini yana ham ob'yektiv baholash uchun attestatsiya va reyting usulidan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruhga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi:

1-guruh. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, ob'yektiv xususiyatga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga "Xodimlar shaxsiy varag'i" va "Tarjimai hol"dagi boshqaruvchi lavozimiga da'vogarlik qiluvchi nomzodning tarjimai holini o'rganish yoki rahbarlardan o'sha odam haqida ma'lumot yig'ish kiradi.

2-guruh. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi ob'yektivlikdan miqdoriy bahosi aniqlanadi. eng ko'p

tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yib boriladi va o'rta ball chiqarib aniqlanadi.

3-guruh. Yuqoridagi 2 ta guruhni, ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli

– qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yiladi.

Rahbarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun kamida 2 ta qo'l ostida ishlovchi xodim, 2 ta yuqori turuvchi rahbar va 2 ta hamkasbining bergan bahosi hisobga olinadi. Oxirgi natijaviy bahoni komissiya beradi.

Umuman olganda, har bir rahbar, menejer yoki xodim ish jarayonida doimo bilimini kengaytirib, tajribasini oshirib, yangilikka intilib, ish uslubini doimo takomillashtirib borishi lozim. Menejer o'z faoliyatini zamon talablaridan kelib chiqqan holda amalga oshirishga harakat qilishi shart. Shundagina u har qanday attestatsiyadan muvaffaqiyatli o'tib, yuqori reyting ballari olishga muvaffaq bo'ladi.

Tayanch iboralar: menejer, menejer mehnati, menejer vazifalari, hujjat, hujjatlashtirish, nominal belgi, muhokamalarni olib borish, attestatsiya, reyting.

Nazorat savollari:

1. Menejer mehnati deganda nima tushuniladi va u qanday baholanadi?
2. Menejerning asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
3. Menejrlarning ishbilarmonligini qanday baholash mumkin?
4. Zamonaviy menejerlar qanday sifatli fazilatlariga javob berishi kerak?
5. Zamonaviy menejer ishni qanday tashkil etishi zarur?
6. Menejer mehnati samaradorligini oshirishning qanday asosiy yo'nalishlari mavjud?

IX BOB. MENEJMENT MADANIYATI

9.1. Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari

Madaniyat – tushunchasi rivojlanish darajasini umumlashtiruvchi ko'rsatkich bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson madaniyati va turli madaniyatlar to'g'risida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli moddiy va ma'naviy madaniyat farqlanadi.

Moddiy madaniyat – inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichlaridir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmeti kiradi.

Ma'naviy madaniyatga ilm-fan, san'at, sport, aholi ma'lumot darajasi, tibbiy xizmat ko'rsatish darajasi, odamlarning axloq me'yorlari, insonning ma'naviy ehtiyojlari va manfaatlarini kiritilishi mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ishlab chiqarish va ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarni qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, oldingi avlodlar tomonidan yaratiladi. Menejment madaniyati juda muhimdir. Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi hisoblanib, o'ziga xos xususiyatlarga ega. Menejer o'z faoliyati davomida yuksak madaniyatga ega bo'lishi zarur. Chunki, tashkilot rivojlanishi va samarali ishlashi menejerga, uning bilimi, tajribasi hamda madaniyatiga bevosita bog'liq bo'ladi.

Nafaqat tashkilot menejeri, balki tashkilotning har bir xodimi, jamiyatdagi har bir inson yuksak madaniyatga ega bo'lishi va uning me'yorlariga rioya qilishi zarur.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, menejerlar, boshqaruv jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati elementlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonidagi me'yorlarga, jumladan axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruratini keltirib chiqaradi.

Korxona va tashkilotdagi har qanday xodimning kasbiy vazifasi uning axloqiy me'yorlarni, xulq-atvor qoidalarini bilishi va o'zining atrofidagi tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarda bu qoida va me'yorlarga amal qilishi lozimligidan iboratdir. Mehnat munosabatlarida axloq me'yorlariga rioya qilish tashkilot va uning xodimlari omilkorligiga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushuntirish, kishilar o'rtasidagi insoniy munosabatlar va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarinlik, saxiylik va boshqalar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajaligidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Korxonalar, tadbirkorlik va mulk to'g'risidagi qonunlar shular jumlasiga kiradi. Lekin qonunlar har bir korxona yoki tashkilotning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir tashkilotda qonunga asoslangan holda ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib me'yoriy qoidalar o'rnatiladi. Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga kredit olish, ssudalar olish, amortizatsiya me'yorlari, mahsulot bahosi, foyda miqdori, rentabellik darajasi, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibi, alohida bo'linma tarkibi va faoliyat turlari, ichki tartib-qoida, xodimlarning vazifalari, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi. Texnikaviy me'yorlar korxonaning ish faoliyati uchun zarur bo'lgan texnika, asbob-uskuna, transport vositalari bilan ta'minlanganlik darajasini bildiradi. Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, ishchixodimlar madaniyati, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha elementlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Boshqaruv elementlari orasida boshqaruv xodimlari madaniyati etakchi o'rin egallaydi. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi zarur.

Boshqaruv xodimlarining madaniyati ko'p omillarga bog'liq. Bu omillar umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish hamda o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan tavsiflanadi. Tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmon kishilar o'rtasidagi munosabatlar mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayrixoxlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak.

Boshqaruv madaniyati manmanlik, mansabparastlik, shafqatsizlik va qo'pollik kabi illatlarga ziddir. Shuningdek, boshqaruv tizimida davlat qonunlariga rioya qilmaslik, qonunbuzarlikka yo'l qo'yish, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish, murosasizlik va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, ishni ko'zini bilish, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, vijdoniylik, kamtarinlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni zamon talablaridan kelib chiqqan holda tashkil etilsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda, asosan, boshqaruv mehnatini va ishlovchi ish joyini maqbullashtirish, majlislarni, ishbilarmonlik suhbatlarini, tashrifchilarni qabul qilishni, uchrashuvlarni to'g'ri tashkil etish hamda ishga doir hujjatlarni to'g'ri rasmiylashtirishga alohida e'tibor berish talab etiladi. Boshqaruv jarayonida texnika vositalaridan, ya'ni oddiy kalkulyatordan tortib zamonaviy Kompyuterlarga qo'llaniladi.

Menejerlar bu texnika imkoniyatlarini va ulardan samarali foydalana olish ko'nikmalariga ega bo'lishlari lozim, bu esa boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi. Boshqaruv madaniyatining ajralmas elementi – hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjat – bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasidir.

Hujjatlashtirish deganda biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Hujjatlarsiz boshqaruvning birorta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Boshqaruv jarayoni xodimlari mehnatining asosiy qismi va mazmunini hujjatlar bilan ishlash tashkil etadi.

Hujjatlardagi axborot korxona ichki va tashqi faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi. Menejment madaniyatini takomillashtirish uchun uning barcha elementlarini takomillashtirish lozim.

9.2. Rahbar madaniyati

Rahbar – bu professional bilimlarga ega bo'lgan, maxsus tayyor-garlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlarini biladigan, boshqaruv qonun-qoidalarini puxta egallagan va ularga amal qiladigan malakali mutaxas-

sisdir. Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. “Rahbarlik qilish” degan so'zga izohli lug'atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish* degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda rahbarlar qondirishi lozim bo'lgan talablar juda ko'pdir.

Ularni beshta yirik guruhga bo'lish mumkin:

1. Ma'naviy yetuklik: siyosiy yetuklik; huquqiy yetuklik; axloqiy yetuklik; yuqori saviya va ong; ma'rifatchilik; madaniyatlilik; xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik; shaxsiy manfaatlarini jamoa manfaatlariga bo'ysundirishga qodirlik; kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; prinsipiiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.

2. Intizom va mehnat bo'lgan munosabat: mehnatsevarlik; jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish; atrof-dagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish.

Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdiri-ning bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbar-larning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.

3. Bilim darajasi: iqtisodiyotni bilish; texnika va texnologiyani bilish; boshqarish ilmini, funksiyalari va strukturasini bilish; istiqbolni bilishga qodirligi va h.k. Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilib borish kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi.

4. Tashkilotchilik qobiliyati: xodimlarni tanlay bilishi va ulardan samarali foydalana olishi; qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiya-lashni bilish; jipslashgan jamoani vujudga keltira olish; maqsad sari intiluvchanlik; kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik.

“Yomon korxona yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, **tashkilotchilik qobiliyati** yuqori, mehnatsevar, talab-CHAN, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxona safiga qo'shadi. Agar yaxshi ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, aksincha, u korxona asta-sekin tanaz-zulga yuz tutadi.

5. Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish: boshqarishni kolle-gial tarzda tashkil qila olish qobiliyati; ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati; ishga oid buyruq, farmoyishlar yoza bilish; turli manbalardan

ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay olish qobiliyati; asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila olish qobiliyati; rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; boshqarish strukturasini takomillashtirib borish qobiliyati.

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik – bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, matonat bilan qiyinchiliklarni engish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida **Abdulla Avloniy** shunday degan: "Sabr shunday bir kuchli narsadirki, g'azabni shijoatga, kattalikni tavoze (kamtarlik)ka, yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati yetar".

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki: "Birni ko'rib shukur qil, birni ko'rib fikr qil" degan shiordir.

Shu o'rinda quyidagi hikmatli so'zlarni ta'kidlash o'rindir. Uch dardga davo yo'qdir: dangasalikdan kelgan kambag'allikka; hasaddan tug'ilgan dushmanlikka; xo'jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog'lom shubhalilik – bunday rahbar ko'pincha "har narsada shubhada bo'li" degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha – bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan yaxshi narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shuningdek ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni etishmasligi esa nodonlikning darakhchisi ekanligini yaxshi tushunadi.

Samimiy xushmuomalalik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos

qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylukning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, xushmuomalalikning o'nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, olijanoblik, ko'rkam fe'l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik–bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, o'jiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlik–bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Donolarning fikricha, xushxulqlikning o'nta nishonasi bor:

1. Yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo'lish.
2. Nafs ko'yiga kirmaslik.
3. O'zgalar aybini qidirmaslik.
4. Birovda biror ayb sodir bo'lsa, uni yaxshilikka yo'yish.
5. Aybdor uzr so'rasa, aybni kechirish.
6. Muhtojlar hojatini chiqarish.
7. O'zi haqida o'ylayvermay, boshqalar haqida ham qayg'urish.
8. O'z aybiga iqrar bo'lish.
9. Ochiq yuzli bo'lish.
10. Xushmuomala bo'lish.

Qanoatlilik – bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har ko'yga solishini, nafsini tiyga hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol mulk ekanligini yaxshi tushunishadi. Tamagirlik qanoatsizlikdan kelib chiqadigan Tamasi ko'pning insofi oz, ochko'z bo'ladi.

Yuqorida qayd qilingan insonlarga xos ijobiy xislatlarning hammasini bir kishi to'la-to'kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlarga ega bo'lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro'li bo'lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zarurdir.

Obro' – bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga o'rttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim. Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lish, jamoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan o'rttiriladi.

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan u o'z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini ketkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

1. Byurokratizm: ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan-bir maqsadi deb biladi; odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi; qog'ozbozlikni avj oldiradi; boshqarishga eski usullar bilan yondoshadi; ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi; masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi.

2. Mahalliychilik: bunday “dardga” muhtalo bo'lgan rahbarlar: ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtai nazardan yondoshadilar; ularda siyosiy, ma'naviy yetuklik etishmaydi; uzoqni ko'ra olmaydilar; boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar; urug'chilik, tanish-bilishlik, oshnagog'aynigarchilikka yo'l qo'yadilar.

3. Hadiksirashlik: Bunday rahbar, murakkab bo'lmagan masalalarni ham mustaqil hal qila olmaydi, yuqori turuvchi rahbar bilan kelishib olishga intiladi; har ishda sustkashlik qiladi; kabinetda o'ralashib, qog'ozbozlik bilan band bo'ladi.

4. Balandparvozlik: Bunday rahbar, o'zining kichkina, ko'z ilg'amas muvaffaqiyatini bo'rttirib ko'rsatadi, shov-shuv ko'tarib ovoza qiladi; yuqori organlardan maqtov eshitishni yoqtiradi; tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko'rinishni istaydi; soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko'tarishga, ijodiy izlanish o'rniga ishni xo'jako'rsinga tashkil etishga intiladi; ishchanlik o'rniga ko'zbo'yamachilik, qo'shib yozish bilan shug'ullanadi.

Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo'lsada, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki,

bular: xudbinlik, takabburlik, maqtanchoqlik, tamagirlik, yovuzlik, zolimlik, xasislik, baxillik, xushomadgo'ylik, dimog'dorlik, g'arazgo'ylik, ayyorlik, jizzakilik, boqibeg'amlik, badnafslik, subutsizlik, mansabparastlik va h.k.

Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi. Chunki har qanday kishiga, xususan rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish uslubidagi noto'g'rilik aytilsa, u norozi bo'ladi. Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va matonat talab qilinadi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak. U egalab turgan lavozimidan mahrum bo'lmashligi uchun quyidagi o'nta qoidaga royi qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgacha ishga ko'miling. O'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2. Kompyuterni mukammal o'rganing.

3. Chet tilini o'rganing.

4. O'z arxivangizni tashkil qiling. Zarur tashkilotlar va kishilar adreslari, telefon raqamlarini yozib boring. Ular favqulotda hollarda kerak bo'lib solidi.

5. Har doim “ha” deng. Hamma narsani bajarishga urining. Hattoki imkoniyatingiz, qobiliyatingiz yetarli bo'lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. Ishdan mahrum bo'lib qolishning eng qisqa yo'li: “bu mening ishim emas” deb javob berish. Bunday so'zni aytishdan o'zingizni tiying.

6. Chiroyli imo-ishora qilishni biling. Firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfe'l va iltifotli bo'ling. Noyob, nazokatli, do'stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi, kishilarni hamjahatlikka chorlaydi.

9. Boshqalar bilmaydigan va bajara olmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.

10. Ish vaqti faqat, masalan: coat 8⁰⁰ dan 17⁰⁰ gacha bo'lmasin. Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tibordan chetda qolmaydi.

Bulardan tashqari, lavozimdan mahrum bo'lmalik uchun rahbar quyida qayd qilingan kishilar bilan o'zaro maslahatlashmasligi kerak. Ular:

- ✓ **Nodon** – Sizni yo'ldan adashtiradi.
- ✓ **Dushman** – Sizning zarar topishingizni o'ylaydi.
- ✓ **Hasadchi** – faqat xato qilib qo'yishingizni poylaydi. Ular badanning sog' joyi qolib, nuqul yaraga qo'nishni mo'ljallaydigan pashshalarga o'xshaydi.
- ✓ **Qo'rqqoq** – Sizni dadillikdan qaytaradi.
- ✓ **Baxil** – boylik to'plashga hirsmand bo'ladi va undan birovga foyda yetmaydi.
- ✓ **Nafsiga berilgan** – hoyu havasning asiri bo'lib, nafs to'ridan qutulishga kuchi yetmaydi.
- ✓ **Yolg'onchi** – fikringizni buzib ko'rsatadi.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe'l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo'ladi.

Rahbar madaniyati deganda rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmu-ida o'z aksini topadi: **Rahbar madaniyati = odob + imyon + insof + adolat + iqtidor**

Shunga qarab xodimlar va rahbarlar o'rtasida mubosabat shakllanadi.

Odob – aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarning mezon. Behudaga xalqimizda "Aql bilan odob egizak" deyishmaydi. Odob – yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Odob vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlarni bezaydi. Odob rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbar- dan har ishda rozi bo'ladilar.

Odobli rahbar esa kundan-kunga obro' topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi. Ba'zi hakimlar odobni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deydi. Demak, rahbardagi odobning mavjudligi, bu noyob ne'matning mavjud- ligidir.

Umuman odob ikki xil bo'ladi: hikmat odobi va xizmat odobi. **Hikmat odobi** poklik va to'g'ri yo'lga yetaklaydi. **Xizmat odobi** esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Iymon arabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi – ishonchdir. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha shunday tavsiflash mumkin: *e'tiqodli, maslakli, taqvodor, sharm-hayoli, oriyatli, andishali, vijdonli*.

Sodda qilib aytganda: Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi:

e'tiqod, iqrar va amal. e'tiqod – bu ishonch. Iqrar – so'zda buni tan olish. Amal – yaxshi ishlar bilan buni isbotlash.

Insof – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'ylikdir. O'zgani o'z o'rniga va shuningdek, o'z o'rniga xayolan qo'yib ko'rib ham insofga olib keladi. Insof – har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilar oldida o'z hatti-harakati bilan ma'naviy mas'uliyatini his etishning ifodasidir.

Adolat – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolat- parvar rahbarning axloqiy xislatlari bimalol qonun o'rnini bosa oladi. Ulug' alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi. Adolatning birinchi talabi: aholi turli tabaqalarining o'zaro uyg'un bo'lishini ta'minlashdir. Adolatning ikkinchi talabi: el- ulusning haq-huquqi teng ta'minlangan holda kishilarni xizmatga tayin- lashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish. Adolatning uchinchi talabi: barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Iqtidorli deganda biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni to'la namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga – maqsadiga etadi.

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq ko'rsatkichlarda ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin.

Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlar

1. Rahbarning o'ziga nisbatan madaniyatligi:

- so'z bilan ishning birligi;
- so'z berdingmi, va'da qildingmi, belgiladingmi – aniq belgilangan muddatda bajar;

- o'z kasbiy mahoratini, iqtidori-ma'naviy komilligini o'stirish ustida qayg'urish;
- oqilona turmush tarzi, jismonan sog'lomligini saqlash;
- o'z-o'zini tanqid asosida o'z kamchiliklarini bo'yniga olmoq;
- o'zini intizomga bo'yosundirish;
- o'z malakasini oshirishga bo'lgan intilish va uning uddasidan chiqish;

- harakatning maqsadga qaratilganligi va qat'iyligi;
- o'ziga va mehnat faoliyatiga bo'lgan talabchanlik;
- axloqning quyidagi me'yorlariga qat'iy rioya qilish:
 - ✓ kamtarlik,
 - ✓ haqgo'ylik,
 - ✓ halollik,
 - ✓ o'zini tuta bilishlik,
 - ✓ oddiylilik, to'g'rilik va vijdonlilik.

2. *Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi:*

- Xalqparvarligi, ya'ni:
 - ✓ kishilarga hurmat va e'tibor;
 - ✓ kishilarga xayrixoh va e'tiborli bo'lish;
 - ✓ olijanoblik, beg'arazlik va xolislik;
 - ✓ kishilarning qadr-qimmatiga yetish kabilar.
- Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish:
 - ✓ odamlarga ishonch, kishilarning o'z kuchiga, qobiliyatiga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlay olish, uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo'naltira bilish;
 - ✓ yuqori nutq madaniyatiga ega bo'lish;
 - ✓ tashqi ko'rinishning ozodaligi;
 - ✓ salbiy fazilatlariga ega bo'lgan, qonun-qoidalariga rioya qilmaydigan, odobsiz kishilarga, shu jumladan, qon-qarindosh va yaqin tanish-bilishlarga nisbatan toqati yo'q.
 - O'zaro munosabatda oddiy etiket qoidalariga rioya qilish:
 - ✓ xushmuomalalik;
 - ✓ sipolik;
 - ✓ kamsuqumlik;
 - ✓ andishalilik;
 - ✓ vazminlik.
 - Mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda:
 - ✓ o'zaro yordam va quvvatlash;

- ✓ hozirjavoblik va majburiylik;
- ✓ so'zsiz bajarishlik;
- ✓ prinsipiallik va ishonch;
- ✓ talabchanlik.

3. *Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi:*

- yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalmilallik;
- jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish;
- qonunlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilish;
- ijtimoiy burchni anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shavqatsiz bo'lish;
- huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish;

- ko'pfikrlikka ochiqko'ngilli bo'lish va uni hurmat qilish.

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda rahbar bo'lishidan qat'iy nazar, o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmasligi kerak. Chunki rahbar nafaqat lavozim, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sotsiolog, ham psixolog, sodda qilib aytganda, rahbar – bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni sozlovchi, uyg'unlashtiruvchi “muhandisdir”. Bugungi kunda jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muhtojdir.

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki, xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irliklarini yengil qilish har bir rahbarning burchi va vazifasi hisoblanadi. Shuning uchun ham qabul madaniyatiga rioya qilish uchun rahbar quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- ✓ suhbatdoshingizni qancha vaqtigiz borligi to'g'risida ogohlantiring;
- ✓ faqat suhbatdoshingiz gaplariga mo'ljal olib vaziyatni ko'z oldingizga keltiring;
- ✓ to'xtatib bo'lmaydigan, uzil-kesil munozaradan o'zingizni tiying;
- ✓ o'z fikringizni ishonchli va batafsil ayting;
- ✓ o'z g'oyangizni izchillik bilan bayon eting;
- ✓ ovozingizni baland qilmasdan gapiring, sozlaringiz dona-dona va ravon bo'lsin;
- ✓ qarshi tanbeh hollarda o'zingizga nisbatan tanqidiy yondoshing;
- ✓ shunchaki fikrlash yoki haqiqatan ham shunaqami – bular o'rtasidagi farqni biling;

- ✓ savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda bo'lsin;
- ✓ muammo muhokamasini aniq yechim bilan tugating;
- ✓ ishni qalashtirmang. Zudlik bilan ko'rsatma bering;
- ✓ suhbatdoshingizning yumushi o'zi uchun o'ta muhim ekanligini unutmang.

Qabulingizda bo'lgan kishining muammosini yechish imkoniyatingiz bo'lmasa ham Siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrixoxlik bilan ishining o'nglanib ketishiga umid baxshida eting.

9.3. Ijtimoiy mas'uliyat va etika

Har qanday tashkilotning asosiy maqsadi foydani ko'paytirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdan iborat. Bunda tashkilot mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish funksiyasini bajaradi. Zamonaviy tashkilot atrof-muhitning murakkab bir qismi hisoblanadi va o'zi ham mavjudligiga tubdan bog'liq bo'lgan ko'p tarkibiy qismlarni o'ziga mujassamlashtiradi. Tashkilotning faoliyati bu tarkibiy qismlarga juda bog'liq. Ular mahalliy jamoalar, iste'molchilar, ta'minotchilar, axborot vositalari, ijtimoiy guruhlar, ishlovchilar va aksiya egalari bo'lishi mumkin. Bu ko'p tabaqali ijtimoiy muhit tashkilot maqsadlariga erishishga katta ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun tashkilot iqtisodiy maqsadlarini bu tarkibiy qismlarning iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlar bilan birlashtirishi kerak. Shu nuqtai-nazardan tashkilotlar jamiyat oldida katta mas'uliyatga ega. Bunda samaradorlik, bandlik, foyda olishni ta'minlashdan tashqari qonunlarni buzmaslik ham amal qiladi. Shuning uchun tashkilotlar o'z resurslarining bir qismini ijtimoiy sohaga sarflashi lozim. Tashkilotlar jamiyatni takomillashtirish uchun xizmat qilishga majburlar. Ular atrof-muhitni muhofaza qilish, sog'liqni saqlash, xavfsizlik, inson huquqlari, iste'molchi qiziqishlarini himoya qilish va boshqa shu kabi ko'p sonli sohalarda mas'uliyatni sezgan holda harakat qilishlari lozim.

Kit Devisning ta'kidlashicha, biznes «mas'uliyatlilikning temir qonuni» bo'yicha faol ijtimoiy mas'uliyatli bo'lishi shart. Yana u shuni ta'kidlaydiki, «uzoq muddatli kelajakda kimki jamiyat mas'uliyatli deb hisoblaydigan shu yo'nalishdagi hokimiyatdan foydalanmasa, bu hokimiyatni yo'qotadi.

Huquqiy va ijtimoiy mas'uliyatlilikni farqlay olish lozim. **Huquqiy mas'uliyatlilik** deganda, tashkilot nima qilishi mumkin va nima qilishi

mumkin emasligini belgilovchi aniq qonunlar va davlat tomonidan tartibga solinadigan me'yorlarga amal qilishi tushuniladi. Har bir masala yuzasidan yuzlab va minglab qonun va normativlar mavjud. Masalan, sanoat korxonalari tomonidan havoga chiqariladigan zaharli moddalar miqdori chegaralari, ishga qabul qilishda diskriminatsiyaning oldini olish, mahsulot xavfsizligi bo'yicha minimal talablar, boshqa mamlakatlarga qanday turdagi mahsulotlarni sotish mumkinligi. Bu qonun va me'yorlarga bo'ysunuvchi tashkilot o'zini huquqiy mas'uliyatli sifatida tutadi, biroq uni ijtimoiy mas'uliyatli deb ham hisoblanishi shart emas.

Ijtimoiy mas'uliyatlilik huquqiydan farqli ravishda, tashkilot tomonidan ijtimoiy muammolarga o'z xohishi bilan ishtirokining ma'lum darajasini bildiradi. Bunday qatnashish qonun va tartibga soluvchi organlar tomonidan belgilangan talablardan tashqari yoki bu talablardan yuqori turadigan munosabat bo'yicha o'z o'rniga ega. Masalan, faraz qilaylik, qonun bo'yicha tashkilot personalining 10 foizini nogironlar tashkil etishi kerak, ya'ni nogironlar ham ishga jalb qilinishi kerak. Haqiqatda esa tashkilot shu 10 foizli darajani ta'minlamadi. Bu tashkilot qonun bo'yicha javob beradi. Boshqa tomondan qonunga rioya qilgan tashkilot hech qanday ijtimoiy mas'uliyatlilikka ega emas deb bo'lmaydi. 10 % li darajani ta'minlagan boshqa bir tashkilotni mazkur muammoni yechish nuqtai-nazaridan ijtimoiy mas'uliyatli deb hisoblash mumkin. Biroq shu tashkilotning o'zi yolg'on reklama berish bilan shug'ullanishi orqali qonunni buzishi mumkin, faoliyatning bu sohasida tashkilot harakatini hatto huquqiy mas'uliyatli deb ham hisoblash mumkin emas.

Etika (axloq) to'g'ri yoki noto'g'ri hatti-harakatni aniqlab beruvchi prinsiplar bilan bog'liq. Biznes etikasi faqat ijtimoiy mas'uliyatli hatti-harakat muammosiga bog'liq emas. U boshqaruvchi va boshqariluvchi harakatlarining keng ko'lamlı variantlariga qaratilgan. Uning e'tiborida maqsad va unga erishish uchun qo'llanadigan vosita bo'lishi mumkin.

Menagement etikasi — bu ishbilarmonlik etikasi bo'lib, to'g'rilikka, ochiqlikka, berilgan so'z ustidan chiqishga, amaldagi qonunchilikka muvofiq samarali harakat qilish layoqatiga asoslanadi.

Tashkilotlar rahbar va ishchilarning harakat axloqiyligi xususiyatlarini oshirish maqsadida turli tadbirlarni amalga oshirishadi. Bu tadbirlar jumlasiga axloqiy me'yorlar ishlab chiqish, axloq bo'yicha qo'mitalar tuzish, ijtimoiy tekshiruvlar o'tkazish va axloqiy harakatga o'rgatishlar kiradi.

Axloq me'yorlari tashkilot ishlovchilari rioya qilishi lozim bo'lgan axloq qoidalari va umumiy qadriyatlar tizimidan iborat. Axloqiy normativlar tashkilot maqsadlarini ko'zlash, normal axloq muhitini yaratish va qaror qabul qilish jarayonida axloqiy tavsiyalarni belgilash maqsadida tuziladi.

Axloqiy me'yorlar man etadigan harakat turlariga pora, ta'magirlik, sovg'a, tashmachilik, tovlamachilik, kompaniya sirlarini ochish, do'stona suhbatdan olingan axborotdan foydalanish, siyosiy tashkilotlarga noqonuniy to'lovlar, tovlamachilik va boshqalar kiradi. Odatda tashkilotlar o'z ishlovchilariga axloq me'yorlarini yozma holda yetkazadilar, ba'zi tashkilotlar axloq normativlari bo'yicha ishchi guruhlarini tuzadilar.

Ijtimoiy tekshiruvlar tashkilot ijtimoiy harakati ta'sirlari va dasturlari to'g'risida hisobot tuzish va baholash uchun tavsiya etiladi. Ijtimoiy tekshiruv tarafdorlari, bunday turdagi hisobotlar tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatlilik darajasi to'g'risida guvohlik berishi mumkin deb hisoblaydilar.

Axloqiy hatti-harakatga o'rgatish. Tashkilot tomonidan hatti-harakat axloqiyliigi ko'rsatkichlarini oshirish uchun qo'llaniladigan yana bir yondashuv, rahbarlar va xodimlarni axloqiy hatti-harakat o'rgatishdir. Bunda xodimlar biznes etikasi bilan tanishtirilib, ular oldida tug'ilishi mumkin bo'lgan axloq muammolarini qabul qilish darajasini oshiradilar.

Firma madaniyati – bu firma ishchilari orasida tarqatiladigan, ularning hatti-harakatini, tashkilot hayot faoliyati xarakterini belgilab beradigan qadriyatlar va maslaklar tizimi.

Madaniyat nafaqat bir tashkilotni boshqasidan farqlantiradi, balki kelajakda ularning vazifalarni muvaffaqiyatli bajarilishini va faoliyatining davom etishini belgilaydi. Tashkilotdagi yuqori madaniyat menejerga me'yor va qadriyatlar orqali boshqarish va tez qaror qabul qilish imkoniyatini ochib beradi.

Firma madaniyatini tahlil qilishda uch asosiy tomon ajratiladi.

1. **Bazisli taxminlar.** Bunda tashkilot a'zolari o'zlarining hatti-harakatlarini bunday oqibatlardan saqlaydilar. Ular odamni o'rab turgan muhit (guruh, tashkilot, jamiyat va h.k.) va uni boshqarib turadigan o'zgaruvchilar (tabiat, vaqt, ish, munosabatlarning xususiyati va h.k.) bilan bog'liq.

2. **Qadriyatlar** qanday hatti-harakatlarni ruxsatli yoki ruxsatsiz deb hisoblash mumkinligini ko'rsatadi. Masalan, «mijoz doimo haq».

3. **Simvolika (ramz)** – uning vositasida qadriyatli mo'ljallar tashkilot a'zolariga yetkaziladi.

Tayanch iboralar: madaniyat, tashkilot madaniyati, rahbar, rahbar rollari, uslub, boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarlik uslublari, etika, menejment etikasi, rahbar madaniyati, rahbar fazilati, hujjat, kengash, muzokara, ijtimoiy mas'uliyat, huquqiy mas'uliyat, huquqiy javobgarlik, korporativ madaniyat

Nazorat savollari:

1. Menejment madaniyati deganda nima tushuniladi?
2. Madaniyatning qanday turlarini bilasiz?
3. Boshqaruv xodimlari madaniyatiga qanday omillar ta'sir etadi?
4. Rahbar madaniyati deganda nima tushuniladi va unga qaysi ko'rsatkichlar orqali baho beriladi?
5. Ijtimoiy va huquqiy mas'uliyatlilik deganda nima tushuniladi, ularning birbiridan farqini tushuntiring.

X BOB. TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

10.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal tushunchasi: "uzoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, "yo ostidan, yo ustidan" zaylida qilingan harakat ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa, tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikalik ishbiarmonlarga xos bo'lgan tavakkalchilikni Amerika iqtisodiyotiga "chapani" muhojirlar olib kelganlar va singdirganlar. Ular o'troq va ehtiyotkor yerli aholini o'z ishbiarmonlik faoliyatida tavakkalchilik ham qilib turishga majbur etishgan.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik - bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati. Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin. Biroq, xavfning asosiy og'irligi, ya'ni: - menejerning xatosi;

- narx o'zgarishi;
- talabning susayishi;
- noto'g'ri tanlangan loyiha;
- ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbiarmonning yelkasiga tushadi.

Ammo, umuman, xorij tajribasi ishbiarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'ladi.

Ishbiarmon o'n ming yoki millionlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir derakatida omadsizlik xavfi Yashiringan. Xavflilik omili mablar va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. U:

- korxona (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- xarajatlar bo'yicha hisob-kitobni puxta bilishga;
- quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

Shunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chidaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog'liq bo'lgan tomoni bo'lib, shu

faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko'rishi mumkinligini aks ettiradi.

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo'lish va boshqa sabablarga ko'ra zarar ko'rish singari yomon oqibatlar ro'y berish ehtimoli bilan ifodalanadi. Shu ma'noda:

Tavakkalchilik - bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehgimolligini zimmasiga olingan ho'lda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik - bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Tavakkalchilik - bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal - botirning ishi.

Tavakkalchilik - bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Tavakkalchilik - bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyatidir.

Tavakkalchilik - bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Ertangi kun yoki kelajakda nima bo'lishini oldindan aniq bashorat qilib bo'lmas ekan, barcha qabul qilinadigan qarorlar tavakkalchilik bilan bog'langan. Shu sababli tavakkalchilikdan qochmaslik kerak, balki uni oldindan ko'ra bilib, tug'ilishi mumkin bo'lgan xavf darajasini pasaytirishga harakat qilish lozim.

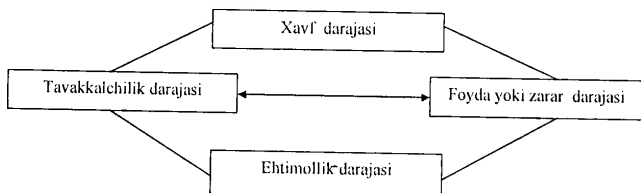
Biznesning barcha tashabbuskorlari tavakkalchilikka borishlari zarur.

Adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya'ni: xavf-xatar iboralarida ifoda etiladi.

Xavf - biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi; xatar; qo'rqinch. Xatar - biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit; xavf; tazushka.

Korib turibmizki, xavf tushunchasi ehtimollik bilan bog'lanilayotgan bo'lsa, xatar iborasida esa asosiy urg'u sharoitga, vaziyatga berilyapti.

Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad - bu korxonani faqat bankrotlikdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslikdir.



10.1 -chizma. Tavakkalchilik jarayoni.

10.2. Tavakkalchilik turlari

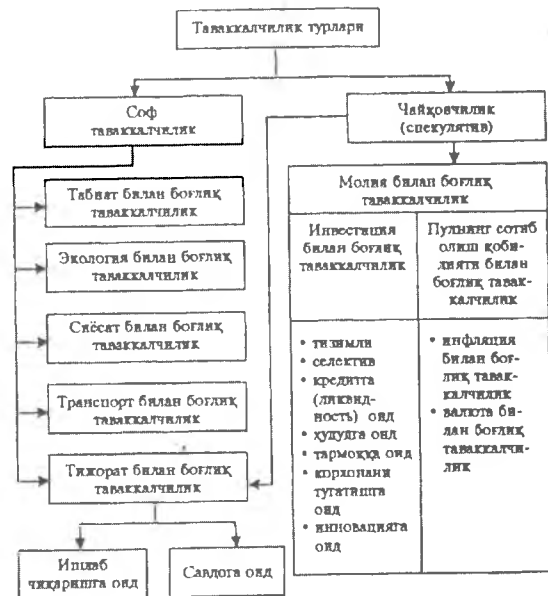
Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- mol-mulk talafotiga;
- moliyaviy yo'qotishaarga;
- daromadlarning kamayishiga;

- foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'ymaslik va shu jihatlarni yaxshilash maqsadida turli-tuman tavakkalchilikka boradilar. Shunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqozo etadi. Shunday tavsifnoma quyidagi ko'rinishga ega (10.2-chizma).

Sof tavakkalchilik salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

Chayqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (zarar, foyda) ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikxa moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.



10.2-chizma. Tavakkalchilik tasnifi.

Chayqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (zarar, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikxa moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'lik bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi.

Tabiat bilan bog'liq tavakkalchilik turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlari kiradi, masalan, yer kimirlashi, suv toshqini, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko'rilgan zarar darajasi.

Ekologiya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu atrof-muhitning ifloslanishi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha

xarajat. Siyosat bilan bog'liq tavakkalchilik - bu siyosat beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy (moliyaviy) zararlar. Bu tavakkalchilik korxona faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sotsial-siyosiy barqarorlikka bog'liq. Bunga ommaviy tartibsizliklar, ish tashlashlar, g'alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortish kabi oqibatlar natijasida ko'rilishi tavakkal qilinadigan zararlar kiradi.

Transport bilan bog'liq tavakkalchilik - bu avtomobil, temir yo'l, dengiz, havo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlaridir.

Tijorat bilan bog'liq tavakkalchilik - bu xo'jalik sub'yektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlaridir. Bunday turdagi tavakkalchilik o'z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklarga bo'linadi.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchilik - bu ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolishi yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xomashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha xarajatlardir.

Savdo bilan bog'liq tavakkalchilik — bu o'zaro to'lovlarning kechikdirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo'lib, u o'z navbatida investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan, oxirgisi esa o'z navbatida, inflyatsiya va valyuta bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlariga bo'linadi.

Inflyatsiya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyatsiya oqibatida tezroq qadrsizlanishini bildiradi.

Valyuta bilan bog'liq tavakkalchilik - bu chet el valyutasi kursining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan katta zararni bildiradi. Bu tavakkalchilik eskportimport operatsiyalarini, shuningdek, valyuta operatsiyalarini baholashda o'ta zarurdir.

10.3. Tavakkalchilikni boshqarish

Aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshkaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. Shu sababli xato va yang-

lishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda, baribir noxush holdir. Shunday sharoitda menejer:

- tavakkalchilikdagi xavf ehtimolini;
- xavf darajasini pasaytirish choralarini;
- ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim. Tavakkalchilikni boshqarishning mojiyati ham ana shunda.

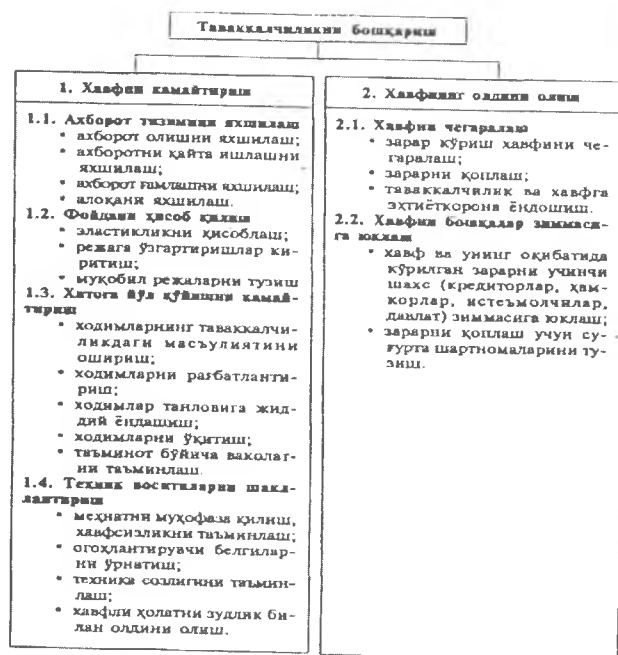
Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermoqligi lozim. Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va qo'llash; - xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug'ilish hollari uchraydi:

- noto'g'ri qarorlar qabul qilinganda;
- bo'ysunuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;
- bajaruvchilarni noto'g'ri tanlashda;
- marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo'l qo'yilganda;
- rahbariyatning menejer taklifini qat'iy rad etgan hollarda.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish uchun quyidagi tadbirlarni amalga oshirish lozim (10.3-chizma).



10.3-чизма.

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilikning o'zi quyidagi muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi.

1. Ob'yekta qarab:

- umumiy tavakkalchilik (bu korxonaning umumiy faoliyatiga xavf tug'diradi);

- maxsus tavakkalchilik.

2. Ishlab chiqarish omiliga qarab:

- xomashyo tavakkalchiligi (miqdoriy, sifat, muddati bo'yicha);

- uskunalar, energiya, xodimlar, kapital tavakkalchiligi.

3. Mahsulotni ishlab chiqarish, uni saqlash jarayoniga qarab:

- ishlab chiqarishdagi tavakkalchilik;

- tadqiqot va ishlanmalar tavakkalchiligi;

- saqlashdagi tavakkalchilik.

4. Mahsulotni baholashga qarab:

- sotishdagi tavakkalchilik;

- baholashdagi tavakkalchilik;

- to'lashdagi tavakkalchilik;

- kafolat bo'yicha tavakkalchilik.

5. Sug'urtalanishiga qarab:

- sug'urtalanadigan tavakkalchilik;

- sug'urta qilinmaydigan tavakkalchilik.

Bunday guruhlash xavf oldini olish va uni kamaytirish bo'yicha choratadbirlarni ishlab chiqish uchun juda qo'l keladi.

Tayanch iboralar: risk, xavf, omadsizlik xavfi, tavakkalchilik, xatar, tavakkallik darajasi, xavf darajasi, ehtimollik darajasi, foyda darajasi, zarar darajasi, jiddiy xavf zonasi, fojiali xavf zonasi, sof tavakkalchilik.

Nazorat savollari:

1. Tavakkalchilik nima?

2. Tavakkalchilikning qanday turlarini bilasiz?

3. Tavakkalchilikni boshqarish deganda nima tushuniladi?

4. Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilik qanday muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi?

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ricky W. Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.
2. Richard L.Daft. Management. Ninth edition.2010.
3. Yo'ldoshev N.D, Nabokov V.I. "Menejment nazariyasi". Darslik. T.:TDIU, 2013.
4. Sharifxo'jayev M. Menejment. Darslik.T.: O'qituvchi, 2002.
5. Zaynutdinov Sh.N. "Menejment nazariyasi". Darslik. T.: Iqtisodiyot, 2014.
6. Ziyavitdinova N.M., Xayitov Sh.N., O'rinov Y.M. Menejment. Darslik. T.: 2019.
7. Shomirzayev E.A. va boshqalar. Qurilishda menejment. 1-qism. TAQI, 2013.
8. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. -T.: "O'zbekiston" NMIU, 2016.
9. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. - T.: O'zbekiston, 2017.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining kapital qurilishga doir qarorlari.
11. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
12. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. М.: Гардарики, 2001.
13. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007.
14. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.
15. Mason Carpenter, Talya Bauer, Bwrrin Erdogan. Management Principles. (v.1.0). 2012. Creative Commons. Californiya, America.
16. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
17. Stephen P.Robbins., Mary Coulter Management. Eleventh edition. Manufactured in the United States of America. New Jersey 07458. 2012.

18. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Дашков и К6 2013.

Internet saytlari

www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasi hukumat portali.
 www.economics.ru
 www.ved.ru
 www.scr.uz
 www.uza.uz
 www.Lex.uz
 www.ziyonet.uz
 www.managment.ru

MUNDARIJA

Kirish.....	3
I-BOB. MENEJMENT FANINING VAZIFALARI.....	5
1.1. Menegment tushunchasi va mohiyati	5
1.2. Menegment fanining predmeti, ob'yehti va uslublari	10
1.3. Menegment maqsadlari.....	12
1.4. Menegmentning boshqa fanlar bilan aloqadorligi	22
II BOB. MENEJMENT NAZARIYALARI VA AMALIYOTNING RIVOJLANISH BOSQICHLARI.....	25
2.1. Menegmentning tarixiy shart-sharoitlari	25
2.2. Menegmentning ilmiy maktablari	31
2.3. Mamlakat boshqaruvining rivojlanishi	52
III BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI	57
3.1. Umumiy falsafiy dialektik qonunlar	57
3.2. Boshqarish tizimida bozor qonunlari	59
3.3. Boshqarish qonunlarining menegment amaliyotida qo'llanilishi.....	60
3.4. Boshqaruv tamoyillari, ularning tarkibi va mohiyati.....	62
IV BOB. MENEJMENT TASHKILY TUZILMALARI.....	65
4.1. Menegment tuzilishi haqida tushuncha	65
4.2. Tashkiliy tuzilma turlari.....	68
4.3. Menegment tashkiliy tarkiblarini takomillashtirish.....	79
V BOB. MENEJMENT USULLARI	81
5.1. Boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha	81
5.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari	84
5.3. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari	88

5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.....	90
VI-BOB. BOSHIQARUVDA AXBOROTNING ROLI	96
6.1. Axborot va unga qo'yiladigan talablar	96
6.2. Axborotlar tizimi.....	103
6.3. Kommunikatsiya tushunchasi va turlari	105
VII BOB. BOSHIQARUV QARORLARI	112
7.1. Boshqaruv qarorlari va ularga qo'yiladigan talablar	112
7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi	115
7.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish	119
VIII BOB. MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	121
8.1. Menejer va uning vazifalari	121
8.2. Menejer mehnatini tashkil qilish	121
8.3. Menejerlarning ishbilamonligini baholash.....	121
IX BOB. MENEJMENT MADANIYATI.....	121
9.1. Menegment madaniyati va uning asosiy elementlari	121
9.2. Rahbar madaniyati	121
9.3. Ijtimoiy mas'uliyat va etika	121
X BOB. TAVAKKALCHILIKNI BOSHIQARISH.....	121
10.1. Tavakkalchilik va xavf turlari.....	121
10.2. Tavakkalchilik turlari.....	121
10.3. Tavakkalchilikni boshqarish	121
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	121

N.M. Ziyavitdinova, D.M. Artikova, S.Sh. Xodjiyeva

MENEJMENT

“TURON NASHRIYOT”



13.10. 2021 yilda 1050970-son bilan ro‘yxatga olingan.
Toshkent sh. Yunusobod tumani, Nizomiy ko‘chasi 59 uy.

Muharrir: *I. Nishanbayeva*

Dizayner: *D. O‘rinova*

Sahifalovchi: *I. Nishanbayeva*

Musahhih: *A. Nizomov*

Bosishga 12.12.2021-yilda ruxsat etildi. Qog‘oz bichimi 60×84 ¹/₁₆.

Nashr tabog‘i 10,25. Shartli bosma taboq 10,0. Adadi 10 dona.

Buyurtma № B-18.

“Turon Nashriyot” MCHJ bosmaxonasida chop etildi.

Toshkent sh. Yunusobod tumani, Nizomiy ko‘chasi 59 uy.

