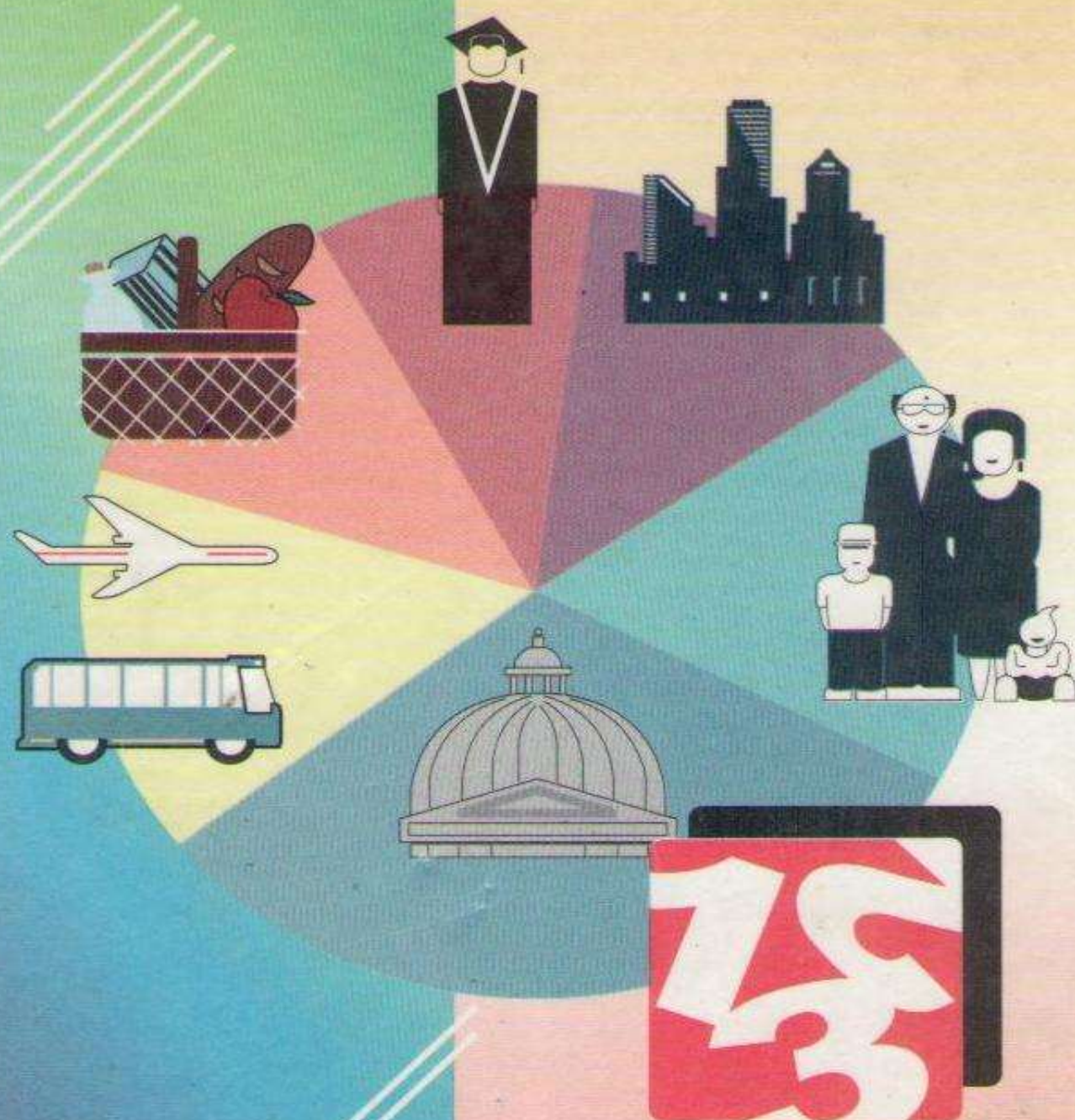


Ғ. М. ҚОСИМОВ

МЕНЕЖМЕНТ



"ЎЗБЕКИСТОН"

Ғ. М. ҚОСИМОВ

МЕНЕЖМЕНТ

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус
таълим вазирлиги университетлар ва олий техника
ўқув юртлири талабалари учун дарслик
сифатида тавсия этган*

ТОШКЕНТ — «ЎЗБЕКИСТОН» — 2002

Тақризчилар: **Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ**, иқтисод фанлари доктори, профессор, Республикада хизмат кўрсатган иқтисодчи;
Ж. Т. РЎЗИЕВ, иқтисод фанлари доктори, профессор, Россия Федерацияси транспорт академиясининг академиги.

Қосимов Ғ.М

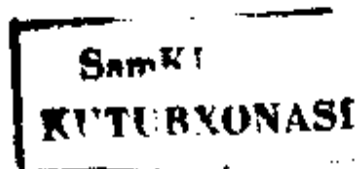
Менежмент: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик,
Т.: Ўзбекистон, 2002. — 312 бет.

ISBN 5-640-03121-2

Мазкур дарсликда менежментнинг умумий тавсифи ва услубий асослари, ривожланиши ва инфратузилмаси, ижтимоий омиллар ва ахлоқ, фирманинг стратегияси ва уни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш жараёни ва лойиҳаларни бошқариш, менежмент тизимидаги ташкилотларнинг турлари, бошқаришда ахборот алмашиш, қарор қабул қилиш ва уни андозалаш, ташкилотни бошқаришда мансаб ва таъсир этиш, менежментнинг одати ва нуфузи, ташкилотда келишмовчиликларни бошқариш, мойиллик фаолияти кабилар ўз ифодасини топган. Шунингдек, унда менежмент вазифаларининг табиати ва таркиби, менежмент тизимида устувор режалаштириш, фаолиятни тартибга солиш ва назорат қилиш, гуруҳларнинг ўзгариши ва раҳнамолик, меҳнат ресурсларини бошқариш, самарали бошқариш ва ишлаб чиқариш самарадорлигининг умумий ўсишини таъминлаш асосларига ҳам алоҳида ўрин берилган.

Дарслик Олий ва ўрта махсус ўқув юртларининг «Менежмент» (тармоқ бўйича) йўналишидаги талабалари ва ўқитувчиларига мўлжалланган. Раҳбарлик ва менежерликка қизиқувчилар ҳам ундан фойдаланишлари мумкин.

ББК 65.05—73я



К 0601000000-59 2002
M351(04)2002

«ЎЗБЕКИСТОН» нашриёти, 2002 й.

МУҚАДДИМА

Менежментнинг ривожланиши инсоннинг биринчи бор онгли меҳнатининг пайдо бўлиши билан боғлиқ. Умумий ишларни бажаришда одамлар фаолиятини келиштириш ва мувофиқлаштириш, ҳаракатлари кетма-кетлигини ташкил этиш зарурлиги бошқарув ечимларини талаб этди. Оқибатда, умумий тушунчалар, тамойиллар, тавсиялар ишлаб чиқишга амалий зарурат пайдо бўлди. Қадим ўтмишда шаклланган мураккаб ташкилотлар, фабрикалар менежментнинг нақадар мураккаб ҳодисалар, жараёнлар, ташкилий бошқариш қисмлари, тизимлар ва муносабатлардан иборат эканлигидан далолат беради.

Менежмент назарияси ва амалиётига муносиб ҳисса қўшган Абу Наср Форобий (873—950), Абу Али ибн Сино (980—1037), Амир Темур ибн Тарағай баҳодир (1336—1405), Мирзо Улуғбек Муҳаммад Тарағай (1394—1449), Алишер Навоий (1441—1501), Заҳириддин Муҳаммад Бобур (1483—1530), Адам Смит (Англия, 1776), Фредерик У Тейлор (АҚШ, 1910), Ф. Кенэ (Франция, 1958) каби алломалар рўйхати кенгдир.

XX аср охирига келиб собиқ Иттифоқ тарқалиб кетиши билан ЎзР жамияти ҳаётининг барча жабҳаларида, шу жумладан иқтисодий ва бошқарув муносабатларида бениҳоя катта ўзгаришлар бўлди. Чунки республикамиз мустақил давлат сифатида ҳар томонлама такомиллашди ва камол топмоқда. Мамлакатимизнинг маънавий ва мафкуравий, иқтисодий ва сиёсий ҳаётида ташкилотлар, фирмалар, турли уюшмалар, корпорациялар, концернлар ва уларнинг ресурсларидан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Ҳар бир ташкилот ёки фирманинг бошқарув ходими, мутахассиси, ижрочиси илғор тажриба ва фан-техника ютуқларидан, ижтимоий ва иқтисодий омиллардан, техноло-

гик ва бошқарув ютуқларидан ақл-идрокка асосланган ҳолда фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Замонавий менежмент бу касбий фаолият соҳаси, таълим фанларининг бирдан-бир асосийсидир.

Менежмент фани муайян иқтисодий, илмий фанлар — миллий хўжаликни ташкил этиш ва режалаштиришнинг иқтисодий-математик усуллари, ЭХТ, психология, ҳуқуқшунослик, иқтисодиёт назарияси, маркетинг каби фанлар билан узвий боғлиқдир. Шу сабабли касбий фаолият хўжалик юритишнинг барча поғоналаридаги бошқаришнинг қонунлари, тамойиллари, ташкилий тузилмалари ва муносабатларини ўрганиб, уларни амалда оқилона қўллай билишни талаб этади.

Мазкур дарслик 22 бобдан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бири ўта мураккаб, кўп қиррали муносабатлар ва ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларга бағишланади.

Дарсликнинг биринчи ва иккинчи боблари ташкилот ва менежмент, ташкилот ичидаги бошқариш нуқтаи назари, менежмент ва ташкилотнинг ташқи қуршови, ташкилотни бошқариш жараёни ва уни амалга ошириш, менежер, стратегик хусусийлаштириш, ЎзРнинг ташкилотлари ва фирмаларининг ташкилий ҳуқуқий шакллари, муносабат ва тизим, ташкилот салоҳиятида ходимнинг ролини ёритишга қаратилган.

Дарсликнинг учинчи ва тўртинчи бобларида бошқариш ҳақидаги «бир ўлчамли» ва «синтетик» таълимлар, ташкилотни стратегик бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни, ташкилотни стратегик бошқариш, ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларини таҳлил қилишга оид фикр ва мулоҳазалар келтирилган.

Дарсликнинг бешинчи ва олтинчи бобларида ижтимоий омиллар, ижтимоий-техник ёндашиш, жамиятда бизнеснинг ўрни, амалиётда ижтимоий масъулият, маънавият ва маърифат, ахлоқ ва замонавий бошқариш, бизнеснинг стратегик турлари, фирма стратегиясини ишлаб чиқиш, стратегиянинг бажарилишига оид асослар баён этилган.

Дарсликнинг еттинчи ва саккизинчи боблари ташкилотни бошқариш вазифалари, ишни лойиҳалаш ва унинг

андозаси, ташкилотни тузишдаги ўзаро таъсирлар ва ваколатлар, ташкилотни қуриш, ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш, маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш, захирадаги материалларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш ва унинг усуллари, ишлаб чиқаришни бошқаришда сифатни таъминлашга бағишланади.

Дарсликнинг тўққизинчи ва ўнинчи бобларида ташқи муҳит билан ўзаро муносабат бўйича ташкилотларнинг турлари, бўлинмаларнинг ўзаро муносабатлари бўйича ташкилотларнинг тури, кишилар билан ўзаро муносабатлар бўйича турлари, ташкилот турларида янги эра, ахборот алмашиш ҳақида тушунча, ахборот алмашиш жараёни, тармоқлари, одатлари ва сўздан бошқа символ билан ахборот алмашиш саволлари баён этилган.

Дарсликнинг ўн биринчи ва ўн иккинчи боблари ечим қабул қилишнинг умумий тушунчаси, ечим қабул қилиш жараёнининг табиати ва муаммоларни оқилона ечиш, тезкор ечим қабул қилиш, ечим қабул қилишни андозалаш, башоратлаш усулларига қаратилган.

Дарсликнинг ўн учинчи ва ўн тўртинчи бобларида ташкилотни бошқаришда мансаб ва таъсир этиш, менежментнинг одати ва нуфузи кўрилган.

Ўн бешинчи ва ўн олтинчи бобларда ташкилотда келишмовчиликларнинг турлари, даражалари, тузилмали бошқариш усуллари ва уларни бартараф қилиш, ташкилотда ташкилий ўзгаришлар, ривожланишлар ва уларни бошқариш, руҳий зарбанинг табиати, менежмент вазифаларининг табиати ва таркиби бўйича тавсиялар изоҳланган.

Ўн еттинчи ва ўн саккизинчи бобларда менежмент тизимида устувор режалаштириш, устувор муқобилларни ўрганиш, устувор режани амалга ошириш ва унинг бажарилишини назорат қилиш, тактик режалаштириш, мойиллик фаолияти ҳақида, мойиллик мазмуни ва жараёнининг назарияларига жавоблар топиш мумкин.

Ўн тўққизинчи ва йигирманчи бобларда менежмент тизимида фаолиятни тартибга солиш ва назорат қилиш, жамоа гуруҳларининг ўзгариши ва раҳнамолик ҳақидаги саволларга жавоб берилган.

Дарсликнинг сўнгги бобларида ташкилот шахслари ва меҳнат ресурсларини бошқариш, самарали бошқариш, ишлаб чиқариш самарадорлигининг умумий ўсишини таъминлаш усулларига алоҳида ўрин ажратилган.

Муаллиф дарслик юзасидан билдирилган таклиф, мулоҳаза ва танқидий фикрларни миннатдорчилик билан қабул қилади.

С Ў З Б О Ш И

ФАННИНГ МАЗМУНИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1. Менежмент фанининг мақсади, моҳияти, объекти ва предмети

Ҳозирги шароитда Ўзбекистон иқтисодиётини бошқаришдаги ислохотнинг асосий устувор йўналишларидан бири айниқса корхоналар, уюшмалар, концернлар ва бошқа хўжалик юритувчи ташкилотлар миқёсида амалий фаолиятимизда қўлланилаётган менежмент (раҳбар, мулкдор, корхона эгаси)нинг асосий назарий ва илмий нуқтаи назарларини ишлаб чиқишдир. Бу эса, Фарбдаги саноат фирмалари тажрибасини кўр-кўрона кўчириш эмас, аксинча, ижодий изланишларнинг янги ечимидир.

Мустақил Ўзбекистон Республикасида иқтисодий барқарорлик ва ислохотлар тизимида катта ютуқларга эришилди. Кўпмулкчилик амалга оширилди, валюта биржаси, ҳар хил биржалар, банклар, инвестицион жамғармалар ташкил қилинди.

Етарли далиллар билан тасдиқлаш мумкинки, республикамизда янги хўжалик юритиш шароитига ўтилиши ижобий жараёнларни кучайтирди, фақат мамлакат ичкарисидагина эмас, ташқи иқтисодий фаолиятда ҳам менежментнинг аҳамияти ортди.

Маълумки, корхоналарни бошқариш корхоналарнинг тармоққа тааллуқлигидан, уларни ташқи иқтисодий фаолиятларга жалб этилиш даражасидан, замонавий ахборот-компьютер технологиялари ва интернет билан таъминланганлигидан, маҳсулотларни ишлаб чиқариш тавсифидан келиб чиқадиган кўпгина махсус хусусиятларга эга бўлади. Аммо бозорнинг шаклланиши ва тараққий этиши, маҳсулот-пул муомаласи ҳал қилувчи омил бўлиб қолади. Бу эса, ишлаб чиқариш воситаларини улгуржи савдо орқали харид қилиш, конвертирланган (эркин алмаштириладиган) сўмнинг киритилиши, бозор баҳосининг барқарорлиги, молия-кредит механизмидан самарали фойдаланиш каби шароитлардагина тўла ривож топади.

Ўзбекистонда ўтказилаётган иқтисодий ислохотлар, шу жумладан мулкчилик шаклининг ўзгариши, хўжаликни мустақил юритиш ва меҳнат натижаларини фармойиш этиш, яъни моддий, меҳнат ва молиявий неъматларни аниқлашда корхонанинг соф фойдаси (даромад)ни тақсимлаш, ташқи бозорга чиқиш каби корхона ҳуқуқлари ҳолис иқтисодий шароит яратади ва корхоналар фаолиятида менежментни қўллашга зарурият келтириб чиқаради.

Янги шароитда мутахассис тайёрлайдиган муассасалар юқорида қўйилган масалаларни еча оладиган, менежментнинг иқтисодий механизмига оид билимларни тўла эгаллаган ходимлар етиштиришлари лозим. Бўлажак менежментлар, мулкдорлар маҳсулот (хизмат кўрсатиш)нинг сифат даражаси, техник-иқтисодий кўрсаткичлари бўйича муайян бозор талабларига мослаша олишлари шарт, янги маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларнинг ишланма босқичида ёки ишлаб чиқариш жараёнининг ўзида ёки ишлаб чиқариш циклининг бошланишигача ҳамда шу қаторда харид қилиш сиёсатининг ишланма босқичидаги муайян бозор талабларига мослашишлари лозимлигини чуқур ҳис этишлари ва олдиндан барча қўйиладиган масалаларни еча билишлари зарур. Бунинг учун концернлар, корхоналар, фирмалар ва бошқа хўжалик ташкилотларининг бошқариш кўламидаги билимларни эгаллашлари керак.

Бозор иқтисодиёти режаликка қараганда мутахассис-раҳбарлар малакасига юқори талаб қўяди. Корхоналарнинг олий раҳбарларининг муҳим вазифаси самарали стратегияни ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишдан иборат. Бутунлай янги ғояда ривож топадиган, янги хўжалик шароитида фаолият кўрсата оладиган ташкилот керак. Маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларни доимо янгилаб туриш маълум корхоналарнинг рақобатбардош бўлиши учун ҳам ҳал қилувчи омил. Пировард натижада Ўзбекистон иқтисодиёти барқарорлашади ва келажакда ривож топади. Шу боис менежментнинг муҳим вазифаси ташкилий-маданий

ходимларни рағбатлантириш имконини ярата билишда ифодаланади. Технологик ва ташкилий ўзгаришларни амалга оширишда корхона раҳбарлари (менежмент, корхона эгаси, мулкдор) ташаббускор бўлишликка даъват этилганлар. Шундан кўриниб турибдики, менежментнинг узлуксиз ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан ўз билимини ошириб бориши талаб қилинади, чунки чуқур билим муваффақият гаровидир.

Ўзбекистонда катта ишлаб чиқариш салоҳиятлари бунёд этилган, ташқи иқтисодий алоқалар фаоллаштирилмоқда, тадбиркорлик ва хусусий мулкчилик ривож топмоқда. Буларнинг марказида инсон, инсон меҳнати, инсоннинг тадбиркорлик қобилияти ётади. Уларни ўрганиш менежмент фанининг вазифаси.

Ҳар қандай ташкилот, корхона, фирма, корпорация, компания тирик организм. Улар инсонлардан тузилган, тирик жон, уриб турган юрак. Ташкилот эмас, ходимлар ишлайди.

Ташкилот муваффақиятини ундаги кишиларнинг тайёрлиги, хоҳиши ва билармонлиги таъминлайди. Демак, менежментдан улкан вазифалар ечилишини кутади.

Менежмент — бу ташкилотга эгалик ва раҳбарлик қилиш, бошқариш орқали ишларни амалга ошириш, ишбилармонлар қандай иш юритишини ўрганиш, янги бошқариш тафаккурини шакллантириш, бошқаришнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш муаммоларидир.

Менежмент — бу касбий фаолият, фан, санъат. Бу ташкил этиш, режалаштириш, назорат, ташкилот ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштириш,....., ташкилот салоҳиятидан фойдаланиш орқали ишларни амалга ошириш, ташкилотнинг маълум фаолиятининг кўриниши.

Менежмент — бу ташкилот ресурсларидан фойдаланиб ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш). Неъматларни олиб маҳсулот тайёрлаш маҳсулотни узатиш — ташкилот неъматларини жалб этиш билан боғлиқ.

Фаннинг мақсади — мутахассислар келажакда фирмадаги жамоанинг ижтимоий-иқтисодий жараёнларини бошқариш сирларини эгаллаб, унинг бўлими ва бўлинмасида менежер бўлиб ишлашига, самарали фаолият кўрсатишига ёрдам беришдир. Ушбу фанни ўзлаштирган мутахассислар ўзларининг касбий фаолиятларида муваффақиятларга эришишларига маълум илмий-амалий тавсиялар оладилар, деб ўйлаймиз. Бозор муносабати шароитида муваффақиятли ишлай оладиган малакали кадрларгина Ўзбекистон иқтисодиётини кўтаришга катта ҳисса қўша оладилар.

Менежментнинг кўлами ўта кенг. Ишлаб чиқариш усулига, ижтимоий ва иқтисодий муносабатларнинг даражасига, ишлаб чиқариш кучининг поғонасига қараб менежментнинг моҳияти ўзгаради, мураккаблашади ва, аксинча, мустақил фан бўлиб ажралади. Фан қайси кўламда қўлланилишига қараб предмети аниқланади.

Менежментнинг объекти (мавжудоти) — хусусий фирма, ундаги одамлар, уларнинг вазифалари ва бошқариш тизимидир.

Менежментнинг усули — унинг предметларидаги хусусиятлари билан боғлиқлиги. Чунки объектларни сотиш учун танлов мезонларини билиш ва улардан фойдаланиш усулларини ишлата билиш зарур.

Менежментнинг предмети ташкилотдаги хўжалик юритишнинг барча поғоналаридаги бошқаришнинг қонунлари, тамойиллари ва муносабатларини ўрганади. Шу билан бирга, ташкилотдаги ҳолатлар ва унинг қисмлари орасидаги боғлиқликлар, муҳитлар, ечим қабул қилишларни ўрганиш менежментнинг предметиدير.

Менежер — ташкилот аъзоси, касб, бошқариш фаолияти ва ҳал қилувчи бошқариш масалаларини амалга оширади.

Менежер — ташкилотда ёлланган асосий ходим ҳисобланади. Аммо ҳамма менежерлар ҳам ташкилотда бир хил аҳамият касб этавермайди, менежерлар томонидан ечиладиган масалалар бирдек эмас ва ҳар бир менежер бажарадиган вазифалар ўхшаш эмас.

Менежерлар, ечим қабул қилиш бўйича, ташкилотнинг ички ва ташқи муносабатларини бунёд этишга раҳбар сифатида қатнашадилар.

2. Бизнес, тадбиркорлик ва менежмент фаолияти

Фойда берадиган иқтисодий фаолиятлар, ҳар қандай даромад ёки бошқа шахсий фойда келтирадиган исталган фаолият — бу бизнесдир.

Бизнес — умуминсоний фазилятлар, қадриятлар. Улар одамлар фаолиятида яшайди, яхши яшаш учун рағбатлантирувчи восита бўлиб хизмат қилади, иқтисодиёт ва ижтимоий ҳаёт оғирлашган шароитларда, тангликдан чиқиш ва ривожланиб кетиш зарурияти туғилганда улар фаоллашади. Бизнес фаолияти билан шуғулланиш бизда тадбиркорлик (ишбилармонлик) дейилади. Бу фаолият кишилари тадбиркор деб аталади.

Тадбиркорлик, энг аввало, фаолиятдан фойда олиш, ўз хусусий манфаати йўлида, пул-бойлик ортириш йўлида, ҳатто таваккалчилик, хатарли ишларга қўл уриш ва бошқа фойда келтирувчи онгли фаолиятдир.

Тадбиркорлик фаолияти ўз фойдасини кўзлаб бошқаларнинг манфаатига зарар келтириш дегани эмас. Агар шундай бўлганида бир ёки икки-уч марта қолиб келиш мумкин, кейин мағлуб бўлиш табиий, чунки унинг фойдаси ёки фаолият самарадорлиги бошқаларда ҳам ана шундай имконият борлиги учундир. Шунинг учун ҳар қандай тадбиркор бошқаларнинг манфаат кўришига, ҳатто бевосита ўзидан фойда кўришига ғайирлик қилмаслиги лозим.

Тадбиркорлик ҳар қандай йўл билан пул кўпайтириш, бойлигига бойлик қўшиш босар-тусарини билмай қолишлик эмас. Балки ижтимоий йўналтирилган, ривожланган бозор иқтисодиёти шароитида қонуний йўл билан, давлат белгилаб қўйган ҳуқуқий тартиблар билан, жамият ва одамларга моддий, маънавий, сиёсий зарар келтирмаган тарзда даромад олиш ва даромадни кўпайтиришдир.

Бизнес билан тадбиркорликнинг фарқи борми?

Тадбиркорлик бизнес таркибига киради. Масалан, бўш сармояларни банкларга бериб фойда олиш, тадбиркорларга фойда эвазига бериб туриш (судхўрлик), ерни ижарага бериб рента даромад олиш, қимматбаҳо қоғозлар сотиб олиш орқали дивидентлар олиш каби фаолиятлар ҳам бизнес фаолиятига кириши мумкин. Аммо бундай фаолиятлар асло тадбиркорликка кирмайди, яъни моддий ва маънавий бойликлар яратмайди. Демак, **тадбиркорлик пул топишнинг, бойлик тўплашнинг яратувчанлик, бойликни кўпайтиришлик фаолиятидир, яъни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, ижодкорлик фаолиятидир.**

Тадбиркорлик фаолиятига тижорат ва иқтисодий фаолиятни юргизишда воситачилик (брокерлик, дилерлик, кредиторлик) қилиш ҳам киради.

3. Бизнес касблари ҳақида

Маълумки, бизнес сўзининг маъноси — бу пул топиш, пулни ишга қўйиш.

Ҳақиқий бизнес — бу бировларни қаллоблик билан алдаш эмас, балки бозор иқтисодиётининг ахлоқий меъёрларига риоя этган ҳолда иш юритишдир.

Америка эркин тадбиркорлигида инсоннинг табиий хислатлари, ўз обрўси ва қадр топишига интилишдан тўла-тўқис фойдаланилади. Тадбиркор жон куйдириб ишлаб ҳам ўзи фойда олади, ҳам жамият фаровонлигига ҳисса қўшади. Тадбиркорликка қаттиқ киришишга сабаб асосан ўзининг моддий ва маънавий аҳволидан қониқмаслик. Бу уларни ўйлашга ва ҳаракатга чорлайди, бойишнинг янгича йўлларини излашга мажбур қилади.

Америка бизнесининг учдан икки қисмидан кўпроғи хизмат кўрсатиш соҳасига жалб қилинади. 1955 йилда 59,5 %, яъни 30,1 млн. киши, 1980 йилда 71,5 %, яъни 64,8 млн. киши бизнес билан банд эди. 2000 йилга келиб, хизмат кўрсатиш соҳасида жами меҳнат қувватлари 90 % га яқинлашди. Хизмат кўрса-

тиш соҳасидаги бизнес турлари: қизиқарли томошалар, таъмирлаш устахоналари, сартарошхона ва суратхоналар, транспорт хизмати, банк хизмати, брокерлик хизмати, меҳмонхона, молиячи ва суғуртачи компаниялар, молиявий-иқтисодий (тўлов, хўжалик фаолиятининг таҳлили — АУДИТ, йўл-йўриқ бериш ва ҳ.к.) маркетинг, эккаунтинг, менежерлик соҳалари бўйича хизматлар. Хизмат кўрсатишнинг энг муҳим тармоқлари сифатида маориф, тиббиёт ва ҳуқуқ алоҳида ажралиб туради.

Хизмат кўрсатувчиларнинг маоши АҚШда жуда юқори.

Америкада хизмат кўрсатиш соҳасидаги меҳнатнинг баҳоси, энг аввало, билими, тажриба ва маҳоратни ўз ичига олиши керак. Болға билан уриш бир доллар бўлса, қаерга уришни ўргатиш эса 99 доллар белгиланган.

Бизнеснинг қолган учдан бир қисми ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга бевосита таъсир ўтказиб туради.

Ишлаб чиқаришнинг бозор тамойилларида — бошқариладиган шароитларда корхоналар тижорат фаолиятининг моҳияти тубдан ўзгаради. Чунки корхона тижорат фаолиятининг бош мақсади бўлмиш фойда ўша корхонани кўпроқ қизиқтиради.

Кенг тарқалган бизнесдаги касблар билан ишловчилар: менежерлар, иқтисодчилар, кадрлар билан ишловчилар, клерклар (турли маълумотлар билан ишловчилар), котиб ва стенографлар техник муҳаррир ва референтлар, таҳлилчи-математиклар, маркетинг-тадқиқотчилар; иқтисодчи тадқиқотчилар; истеъмол бўйича руҳшунослар, чакана савдода ишловчи сотувчилар, витрина ва кўргазмалар бўйича мутахассислар, реклама бўйича менежерлар, тижоратчилик ишлари бўйича рассомлар, жамоатчилик билан алоқалар, компаниянинг маҳсулотларини истеъмолчига ўтказиш билан шуғулланувчи вакиллари, ишлаб чиқарувчи фирма агентлари, молиячи ҳисобчилар, молия бўйича вице-президент, молия бўйича

директор, назоратчи, хазиначи, банк хизматчилари, кредит бўйича мутахассислар қимматбаҳо қоғозлар операциялари бўйича мутахассислар, кўчмас мулклар брокерлари ва воситачилари, суғурта компаниясининг суғуртачиси, суғурта компаниясининг актуарчиси, суғурта агенти, диспашер (зарарни баҳолаш бўйича мутахассис), ҳуқуқшунос ва адвокатлар.

4. Бизнесни ташкил этиш асослари

Биз бу мавзуда бизнесни ривожлантиришга доир муҳим ҳужжатлар: бизнесни ўрганиш ва бизнесдан ўрганиш, бизнеснинг мақсади, соҳалари ва турлари, бизнеснинг объекtlари ва субъекtlари, тадбиркорлик фояси бизнеснинг асосидир каби масалаларни кўриб ўтамиз.

а) Ўзбекистонда бизнесни ривожлантиришга доир муҳим ҳужжатлар: «Мулк тўғрисида», «Корхоналар тўғрисида», «Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида», «ЎзРда тадбиркорлик тўғрисида», «Хорижий инвестициялар тўғрисида», «Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисида», «Ташқи иқтисодий фаолият тўғрисида», «Корхоналар, бирлашмалар ва ташкилотлардан олинадиган солиқлар тўғрисида», «Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни қўллаб-қувватлаш давлат дастури тўғрисида»ги қарор ва қонунлар;

б) ҳақиқий бизнеснинг асоси тадбиркорлик фаолиятидир. Тадбиркор бўлиш, тадбир кўриш деган сўзнинг тагида бирор ишни бошлаш, бажариш, удалаш деган маъно ётади. Ишни кичкинадан бошлаб, кейинчалик йирик бизнес соҳасига кириш, йирик тадбиркор бўлиб олиш мумкин. Бунда қонунга бўйсуниш, ҳалоллик, хушмуомалалик, икир-чикирларга аралашвермаслик, реклама қила билиш, ҳалол шериклар билан бизнесни олиб бориш, ҳаддан ошмаслик ва турмушда маромни билиш керак;

в) бизнеснинг мақсади — одатда фойдани ошириб бориш; соҳаси — икки киши, икки фирма ўрта-

сида олиб бориладиган ҳар қандай хўжалик ишининг олди-берди муомалалари.

Бизнеснинг турлари: катта, ўрта ва кичик бизнес. Францияда 93%, Англияда 96%, Италияда 99% майда корхоналар. Ҳозир ЎзРда 32 мингдан ортиқ кичик корхоналар бор. Саноат маҳсулотларининг 44% ини ва қишлоқ хўжалик маҳсулотининг 99%ини хусусий сектор етказиб бермоқда;

г) субъект — эга, объект эса предмет, нарсa дега-ни. Ўзбекистонда қуйидаги бизнес субъектлари бор: қонун олдида жавоб бераоладиган фуқаро, фуқаро-лар гуруҳи, жамоа бизнеси, чет эл фуқароси ёки юридик шахс; аралаш мулк субъектлари;

д) бизнесда ўзига хос бир қобилият — «Тижорат уқуви» ҳам бўлиши керак. Бизнесда тадбиркорлик гоёси унинг фаолиятидан келиб чиқади, қандай қилиб кўпроқ фойда олиш керак. Тадбиркорлик гоёсини аввал бизнес режада ҳисоблаш керак.

5. Ўзбекистонда бозор, тадбиркорлик ва бизнес

Иқтисодий жиҳатдан раvнақ топган мамлакатлар-нинг ҳаммаси ўзининг фаровонлигига хўжалик юри-тишнинг бозор тизими туфайли эришган.

Ўзбекистонда бозор АҚШ ёки Англия, Швеция ёки Япония мамлакатлари босиб бораётган йўлга мутлақо ўхшаш бўлмайди. Бу ва буларга ўхшаш мам-лакатларнинг бозор иқтисодиёти бир хил эмас. Ле-кин бозор иқтисодиётининг асослари ҳамма учун бир хил, у хусусий мулкчилик, рақобат, эркин тадбир-корликдан иборат.

Олдинги даврда асосан давлат (умумхалқ) ва коо-ператив-колхоз мулки устунлик қилиб келди. 90-йил-ларнинг бошларида 89% мулк давлат мулкига, 10% кооператив мулкига, 1% хусусий мулк улушига тўғри келар эди. Ҳозир вазият тамомила бошқача. Мулкни давлат тасарруфидан жадал чиқариш жараёни давом этмоқда. Кўплаб давлат корхоналари базиси (неги-зи)да акционер (ҳиссадор)лик жамиятлари пайдо бўлмоқда. Бунда акция эгаси ҳам фойда олади, ҳам

бошқарув органларига аралашади. Булар эса аслида олди-сотдига асосланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримовнинг «Иқтисодий ислохотларни янада чуқурлаштириш, хусусий мулкчиликни ҳимоя қилишни таъминлаш ва тадбиркорликни ривожлантириш чоралари тўғрисида» 1994 йил 21 январдаги Фармони тадбиркорлик ва бизнес фаолиятини кенгайтириш учун имкон яратишга қолмай, балки республика халқ ҳўжалиги мажмуасининг жаҳон бозорига кириб бориши учун ҳам йўл очди.

Бугунги кунда Ўзбекистоннинг кўпгина шаҳарлари ва хусусан пойтахтимиздаги бозор ва савдо расталарини айланиб чиқиладиган бўлса, бозор механизми ишлай бошлаганига шубҳа қолмайди.

Қисқа қилиб айтганда, бозор муносабатлари асосларини яратиш учун, амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳаётийлигини таъминлаш учун Ўзбекистонда ҳозир жуда кўп ишлар қилинмоқда.

Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда тадбиркорлик фаолияти билан бизнесни ривожлантиришнинг зарур шarti хусусий мулкчиликдир, лекин тадбиркор билан бизнесмен ҳамиша ҳам хусусий мулк эгаси бўлавермайди. Тадбиркорлар билан бизнесменлар орасида, мулк эгалари билан бир қаторда, менежерлар, ишлаб чиқариш ташкилотчилари ва ишга астойдил берилган бошқа ҳар қандай кишилар ҳам бор.

6. Менежментнинг асосий вазифалари

Менежмент — бу бошқариш орқали ишларни амалга ошириш, ишбилармонлар қандай иш юритишини ўргатиш, янги бошқариш тафаккурини шакллантиришдир.

Менежмент деганда фирмаларнинг мақсадига эришишларини ташкил этиш, режалаштириш, назорат қилиш, ташкилот ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштириш, фирма салоҳиятидан фойдаланиш орқали жараёнлар, муносабатлар, ҳаракатларни амалга ошириш кабилар англанади.

Замонавий менежмент асослари муайян иқтисодий, ижтимоий, илмий фанлар — миллий хўжаликни режалаштириш, башорат қилиш, статистика, макро-микроиқтисодиёт, бухгалтерия ҳисоби, молия, кредит, режалаштиришнинг эконометрик усуллари, психология, педагогика, ҳуқуқшунослик, иқтисодиёт назарияси, маркетинг каби фанлар билан узвий боғлиқдир.

Замонавий менежмент фанининг мазмуни бошқарув тизими ва бошқариш объекти орасидаги ўзаро муносабатдир. Ички бозорда мувозанат усули, фирманинг олаётган фойдаси бўйича нархини баҳолаш, айрим қисмларини баҳолаш, фирма қийматининг бўлиши мумкинлигига, сармоя киритиш вақтига келади-ган даромадга, фирмани қулай жойга жойлашишига қараб баҳолашга тўғри келади. Буларнинг ҳар бирини ишлата олиш менежердан билим талаб қилади.

Ҳар бир фирманинг ичида ўзига хос бошқариш нуқтаи назари бор. Ички бўлим ва бўлинмалардаги турли жараёнлар, меъёрлар, ечим қабул қилиш, коммуникация бошқарув аппаратига таъсир кўрсатади. Бунда салмоқли ўринни технология, ходимлар, ташкилий маданият, ишлаб чиқаришни бошқариш, маркетингли бошқариш, молияни бошқариш, шахсни бошқариш, раҳбарнинг раҳнамолик сифатига қараб бошқариш кабилар эгаллайди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, менежментнинг асосий вазифалари қуйидаги йўналишларда ифодаланиши мумкин:

ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш (технологик фаолият);

тижорат фаолияти (харид қилиш, сотиш ва алмаштириш);

молиявий фаолият (сармояни излаш ва оқилона фойдаланиш);

хавфсизлик фаолияти (аҳоли мулкани муҳофаза қилиш);

эккаунтинг (таҳлил қилиш, ҳисобга олиш, статистика);

бошқариш фаолияти (режалаштириш, маркетинг, ташкил этиш вазифаси, тақсимлаш, мувофиқлаштириш ва назорат).

Бу вазифаларни амалга оширишда менежментнинг тамойиллари, назарияси, андозалар, маълумотларга ишлов бериш, бошқариш қонунларидан фойдалана билиш керак.

Шу билан бирга унутмаслик лозимки, фирма иқтисодий шароитлар, истеъмолчилар, давлат шартномалари, қонунчилик, рақобатчилик, жамияттаги қадрият ва маънавият тизимлари, жамоа қарашлари, техника ва технология ва шунга ўхшашлар таъсирида фаолият кўрсатади.

Улар эса, фирма фаолиятига билвосита, айрим ҳолларда эса бевосита таъсир этади.

Менежмент фирманинг барча фаолиятига таъсир этса ҳам унинг таъсир кўрсатиш чегарасини аниқлаш мумкин.

Фирманинг бошқариш мақсадига эришиши учун ресурслардан фойдаланади. Ресурс ва мақсадлар орасидаги жараёнлар фирмани бошқариш жараёнига киради.

Менежмент асослари эса унинг тўла илмийлиги, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа холис қонунларга суянишидир. Муайян шароитда ушбу қонунларни билиб ва уларни ҳисобга олган ҳолда ташкилот раҳбарлари ҳўжаликни бошқариш стратегияси ва тактикасини аниқлайдилар.

Муҳокама учун саволлар

1. «Менежмент» атамаси нималарни англатади?
2. Менежментнинг мавжудоти билан предметининг фарқи-га изоҳ беринг.
3. Менежмент фаолиятида тадбиркор ва бизнеснинг қандай боғлиқлиги мавжуд?
4. Бизнес касби ҳақида нималарни биласиз?
5. Ўзбекистонда тадбиркорлик ва бизнес қандай тараққий этмоқда?
6. Менежментнинг вазифалари нималардан иборат?

МЕНЕЖМЕНТНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФИ

Ушбу бобнинг мақсади — бу менежментнинг вазифаларини бажариш учун унинг ўзаро боғлиқ бўлган асосий йўналишларига тушунча беришдан иборат. Масалан, ҳар қандай тадбиркор, мулкдор, хусусий ташкилот соҳиби меҳнат ресурслари, табиий ресурслар, ходим ва мутахассисларнинг касбий салоҳияти, молиявий воситалар, **мақсад(лар) ва масала(лар)**, техника ва технология, ташкилий бошқариш ва ташқи муҳит билан боғлиқлик ҳолда фаолият юритади. Шу кўрсаткичлар қатори бошқаришга оид ташкилий тизим, тузилма, ахборот, муносабат, муваффақият каби ташкилотнинг белгилари муҳим аҳамият касб этади.

1.1. Менежмент ва ташкилотнинг тавсифлари

Муваффақиятли фаолият юритмоқчи бўлган мулкдор, турли ресурслардан фойдаланиб, маҳсулот ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчи ходимлар орасидаги муносабатлар асосида самарали бошқарилишни тўғри қўйиши лозим. Бунинг учун бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатувчи ташкилот назарияси, ташкилий бошқариш назарияси, бошқариш назарияси, ахборот назарияси, кибернетик бошқариш, математика, одамлар хулқи, касбий билим каби қатор фанларнинг натижаларига, тавсияларига, тажрибаларига, тадбиркорликнинг ҳис ва туйғуларига суянмоғи ва ўз амалиётида қўллай билмоғи даркор.

Демак, менежмент — билимларнинг алоҳида доираси, тўплами, уларни эгаллай олган шахс менежмент бўла олади, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш мавжудотида эгалик, раҳбарлик қила олади. Ме-

нежментнинг мавжудоти ташкилот бўлгани учун ҳам унинг моҳиятини англамоқ шартдир.

Ташкилот таркибида инсон(лар) маълум мақсад(лар) атрофида ўзаро муносабат (лар) ўрнатиб, хатти-ҳаракатлар қилувчи жамоадир. У ўз ҳудудига, ҳуқуқига, низомига, субъектига, мақомига эга ва ташқи муҳит билан ўта боғлиқ. Ташкилот ўз мақсад(лар)и йўлида доимо фаолият кўрсатиб туради ва ривожланади.

Ташкилот ўз фаолияти даврида ўзини ўзи ташкил этувчи тизимдир. У вужудга келиши учун аввал расмий гуруҳлар шаклланган, умумий мақсад(лар) аниқланган, ходимларнинг умумий — биргаликдаги фаолиятлари уюштирилган бўлиши зарур.

Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси — у шахс, жамиятнинг аъзоси, маълум мамлакат, вилоят, туман, маҳалла фуқаросидир. У жамият аъзоси сифатида ўзининг емоқ-ичмоқ, уй-жой, маънавий ва мафкуравий ривожланиш каби эҳтиёжларини қондириши уни иқтисодий кучларга тўқнаштиради.

Ходим шахс сифатида жамоада ўз ўрни ва мавқеига эга бўлиши керак. Мутахассис ёки ижрочи ташкилотга кириб келаётганида унга қанча талаб қўйса, ташкилот ҳам ходимга турли хил талаблар қўяди. Ходим кўнглини фаолиятга мажбур этишга қаратиши керак. Бу эса, ижрочи хулқига мўлжаллаб иш кўришини ифодалайди. Ходимлар фаолиятининг табиати ва ўзаро таъсири натижасида маҳсулотлар, моддий ва ақлий неъматлар яратилади. Ташкилотнинг муҳим мақсади ҳам ана шунда.

Ташкилот ҳар қандай иқтисодий тизимда бирламчи бўғин ҳисобланади. У ўз фаолиятини умумиқтисодий қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари ва уларнинг тенг ҳуқуқлиги шароитларида амалга оширади.

Ташкилотлар ишлаб чиқариш тармоқлари — саноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспортларни ҳамда ноишлаб чиқариш соҳалари — халқ таълими, банк тизими, тиббиёт, маданият кабиларни қамраб олади. Иқтисодиётнинг, яъни тор маънода миллий

иқтисодиётнинг қуйи бўғинлари — ташкилотлар иқтисодиётининг даражаси билан белгиланади.

Ташкилотларнинг таркибий тузилишини ўзгартириш маҳсулотлар миқдорини шунчаки кўпайтириш эмас, аynи вақтда маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш сифатини ошириш, уларнинг харажатларини камайтириш, жаҳон бозори талабларига тўла жавоб бера оладиган рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишдир.

Шуни ҳам унутмаслик керакки, ташкилотнинг умумий мақсадларидан фарқланувчи гуруҳ(лар)нинг хатти-ҳаракатлари расмий ташкилот томонидан тан олинмаган «норасмий» ташкилотлар ҳам мавжуд. Расмий ташкилотлар юридик шахс ҳисобланиб, давлат рўйхатидан ўтказилади, муҳри ва банк-ҳисоб рақамига эгадирлар.

Демак, менежмент — бу ташкилотнинг мақсадига эришишидаги муносабатлар ва фаолиятларни режалаштириш, ресурслардан самарали фойдаланишни ташкил этиш, меҳнат тақсимотини оқилона мувофиқлаштириш, ходим орасида мойиллик механизминини адолатли қўллаш ва уларнинг бажарилишининг назорат қилишдир. Бунинг учун ҳодисалар, жараёнлар, муносабатлар ва тизимлар ҳақида маълумотлар тўпланади, уларга ишловлар берилади, таҳлил қилинади, ўрганилади, бошқарув ечимлари қабул қилинади, раҳбарлар раҳнамолик қилади.

1.2. Менежмент ва ташкилотнинг муҳитлари

Менежментнинг умумий тавсифига хос бўлган ресурслар, меҳнат тақсимооти, ички ва ташқи муҳитлар, ташкилотнинг ташкилий тузилмалари, ташкилот фаолиятининг бошқаришнинг зарурлиги кабилар тизим ва кичик тизимлар, таркибий қисмлар, ахборот, мақсад, масала, муносабат, муваффақият ва ҳ.к.ларга ажратиб ўрганилади.

Ташкилотлар асосан қуйидаги белгилари билан ажралиб туради:

— ресурслар: ходимлар, сармоя, материаллар, технология ва ахборот;

— ташқи муҳитга боғлиқлик: рақобатчилик, таъминловчилар, истеъмолчилар, қонунлар ва давлатнинг бошқарув органлари, иқтисодиётнинг ҳолати, жамоат ташкилотлари, жамиятдаги қадриятлар тизими, фан-техника тараққиёти натижалари ташкилотнинг фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади;

— меҳнат тақсимоти: меҳнатнинг горизонтал тақсимоти; меҳнатнинг вертикал тақсимоти;

— бошқаришнинг зарурийлиги: ташкилотлар ўзларининг мақсадларига эришиши учун бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ масалаларни мувофиқлаштириш зарурийлиги туғилади.

Ташкилот ички таркибий қисм ва бўлимлар (гuruhлар)дан, бошқариш поғоналаридан, турли ва бир вақтнинг ўзида умумий мақсадларни кўзлаб хатти-ҳаракат қилувчи ходимлардан ташкил топган ва улар ташқи муҳитга боғлиқ. Агар мураккаб ташкилотнинг таркибида бир неча минглаб ташкилий бўлимлар (масалан, қурилиш, маркетинг, реклама, транспорт, савдо-сотиқ, умумовқатланиш ва бошқа хизмат бўлим ва бўлинмалари) бўлиши мумкин бўлса, шундай кичик ташкилотлар борки, юқорида таъкидланган кўрсаткичлар аниқ ажратилмаслиги мумкин. Масалан, катта бўлмаган савдо магазинида икки киши ишласа, улардан бири ҳафта давомида сотиб олиш ва сотиш бўйича ечим қабул қилади, бажаради, худди шу функцияни иккинчиси — иккинчи ҳафтада бажаради. Магазин ишини белгиланган иш соатларида таъминлаш учун иккала ходим ўзига тегишли кишилари билан иш жадвалини мувофиқлаштиради. Доимо иккала шерик барча жараёнларни бажаради, савдо расгаларига маҳсулотларни жойлаштиради ва харидорларга хизмат кўрсатади. Уларнинг бирортаси бошқа бирини бошқарувчи ёки бошлиқ деб ҳисобламайди. Ваҳоланки, бошқарув функциялари аниқ ажратилмаган бўлсада, асосий функция — мувофиқлаштириш — бажарилади.

Ҳатто йирик ташкилотлардаги кўпчилик раҳбарлар аксарият ҳолларда ўзларининг ишларига боғлиқ бўлмаган бошқа ишларни мувофиқлаштириш билан шуғулланишларига тўғри келади.

Менежмент фани билан атрофлича танишиш ва ўрганиш давомида ташкилий тузилма, ахборот алмашиш, ҳужжатлар, ечим қабул қилиш, мақсад, масала, муносабат, муваффақият каби кўрсаткичларнинг моҳияти ва мазмуни ҳақида батафсил тўхталамиз. Ҳозирча ташкилотнинг умумий тавсифидан қуйидаги маълумотларга эътиборни қаратамиз.

Ташкилотлар иқтисодий мураккаб ижтимоий ва сиёсий жараёнлар кечадиган макондир, у статик бўла олмайди, доимо ривожланишдадир. Демак, ана шу жараёнда ташкилотлар иқтисодиётининг хилма-хил муаммолари пайдо бўлади, хилма-хил ечимлар талаб этади.

Ташкилотлар иқтисодиётининг горизонтал жойланиши алоҳида масаладир. Чунки бутун мамлакатнинг макроиқтисодий ва ижтимоий ҳолатлари маҳаллий, туман, вилоят, ҳудудий мажмуалардаги иқтисодиётнинг ҳолатига бевосита боғлиқдир. Бунда мамлакат иқтисодиётини белгилашда ҳар бир туман, вилоят ёки ҳудуднинг у ёки бу ресурсларини яратишда тутадиган мавқеи ҳам аҳамиятлидир.

Иқтисодиётнинг бирламчи, бошланғич бўғини бўлмиш ташкилотларининг муаммолари ҳақида микроиқтисодиёт фани шуғулланади. Шу билан бирга ташкилотнинг умумий тавсифлари: ташкилот назарияси, ташкилий бошқариш назарияси, ташкилот маданияти, ташкилотчилик фаолиятининг самарадорлиги, ташкилотларнинг қонунлари, тамойиллари, андозалари сифатида ўрганилади.

Ташкилот назарияси ташкилий тузилма тизими далилларини тушунтириш ва умумлаштиришга келтиришда ифодаланади.

Назария ва тамойиллар барча муайян ҳодиса, муносабат, жараён ва тизимлар кўринишини ифодаламайди.

Қонун атамаси муайян ҳодиса, муносабат, жараён ва тизимларнинг юқори даражада аниқлигини таклиф этади. Қонунларни билиш илмий башоратнинг асосидир. Иқтисодий қонунлар — одамларнинг ишлаб чиқаришдаги муносабатлар қонунининг талаб ва эҳтиёжини қондиришдир. Масалан, вақтни тежаш қонуни, маҳсулот ишлаб чиқариш қонуни, қўшимча қиймат қонуни ва бошқалар.

Иқтисодий назария таҳлилнинг ёки ўрганишнинг пировард натижаси, бу эса далилларни теришда уларга бир бутун қилиб (синтез) боғлайдиган тартиб ва мазмун беради, улар орасидаги ўзаро боғлиқликни белгилайди. Демак, ташкилотдаги жараёнлар, муносабатлар, ҳодисаларнинг бориш қонуниятининг назариясини белгилайди. Қонунчилик ва сиёсатнинг таъсири, ижтимоий ва маданий таъсирлар, иқтисодиёт ва рақобатларнинг таъсирлари, таъминловчилар ва технологияларнинг таъсирлари ташкилот фаолиятига билвосита, яъни аста-секин таъсир кўрсатадилар.

Замонавий ташкилотлар атроф-муҳитдаги ўзгаришларга мослашишлари шарт.

1.3. Ташкилотни бошқариш жараёни ва уни амалга ошириш

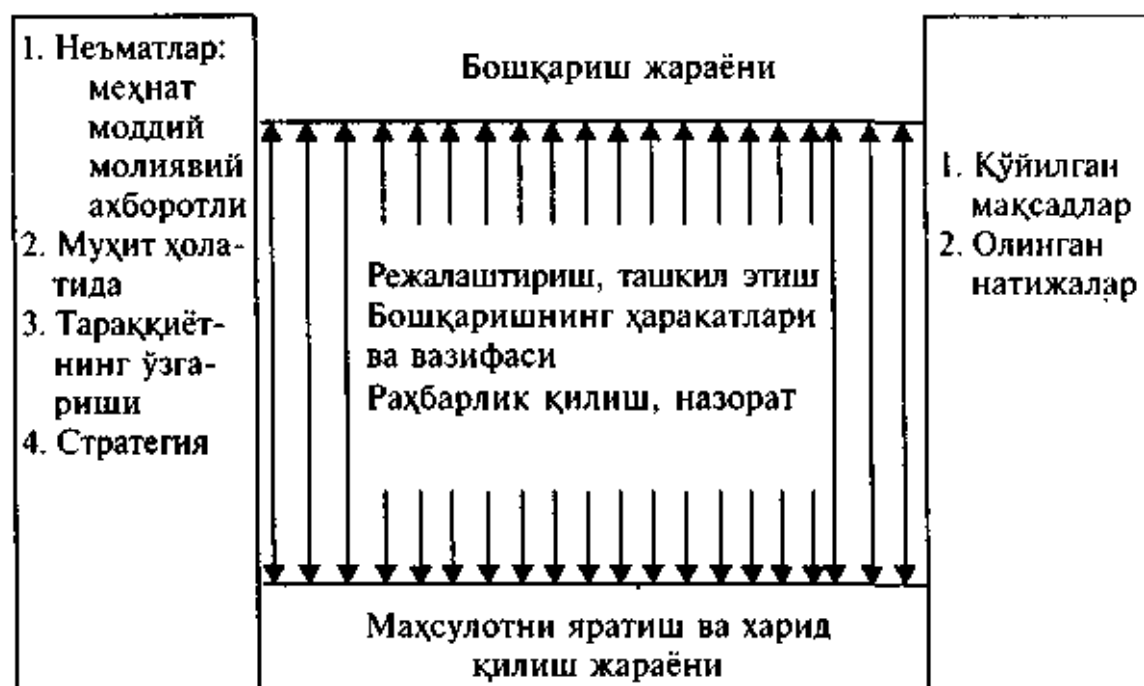
Ташкилот ичидаги ҳодисалар, муносабатлар, жараёнлар ва тизимларни бошқариш тамойиллари кўпқиррали. Масалан, қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсунishi (иерархияси), бошқариш жараёнини демократиялаш, миллий иқтисодиётни ва унинг ташкилотларини режали ривожлантириш, илмий асосда бошқариш, якка ҳокимлик, ахборот алмашиш, сертификациялаш ва ҳ.к.лар кўпмулкчилик ривож топиши билан ушбу бошқариш нуқтаи назари янада такомиллашади.

Маълумки, менежментнинг мавжудоти — бу хусусий фирма, ташкилот, ундаги ходимлар, уларнинг вазифалари ва бошқариш тизимидир. Булардан кўриниб турибдики, менежмент ташкилотнинг бирча фа-

олиятига таъсир этса ҳам менежментнинг таъсир кўрсатиш чегарасини аниқлаш мумкин.

Ташкилотни бошқариш унинг ўз мақсадига эришиш учун ташкилотнинг ресурсларини шакллантириш ва фойдаланиш бўйича бир-бирига боғлиқ бўлган маълум ҳаракатларни амалга оширувчи жараёнлар кўринишида бўлади. Менежмент ташкилотни пировард мақсадига эришиши бўйича барча фаолиятига эквивалент эмас, балки шундай вазифа ва ҳаракатларни ўзига оладики, бунда ташкилот ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштиради ва белгилайди ва шунга ўхшашлар (1-чизма).

Бошқариш жараёнида амалга ошириладиган ҳаракат ва вазифаларнинг мазмуни ва танланиши ташкилотнинг тоифаси (маъмурий, жамоа, таълим, мудофаа ва ҳакозолар), қуввати (қудрати), унинг фаолият доираси (маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш), бошқариш иерархиядаги даража (поғона)си (олий раҳбарлик, ўрта поғонани бошқариш, қуйи поғонани бошқариш), ташкилот ичидаги вазифа (ишлаб чиқариш, маркетинг, ходимлар, молия)



Бошланиш ҳолати

Пировард ҳолати

1-чизма. Бошқариш жараёнининг ташкилотдаги ўрни

ва шунга ўхшаш омилларга боғлиқ. Шунга қарамасдан 1916 йилда Анри Файоль ташкилотда бошқариш жараёнларининг барчасига хос бир хил кўринишдаги фаолият борлигини айта олди. Уларни 4 гуруҳга ажратди ва бошқаришнинг асосий вазифалари деб қуйидагиларни кўрсатди: режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик қилиш ва назорат.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежментнинг умумий тавсифига қандай кўрсаткичлар киради?
2. Менежментга умумий тавсиф берилсин.
3. Ташкилотнинг умумий тавсифи нималардан иборат?
4. Ташкилотнинг ички таркибий қисми нима учун ташқи муҳитга боғлиқ?
5. Нима учун ташкилот статик бўла олмайди?
6. Ташкилотни бошқариш жараёнига тавсиф берилсин.

2 - б о б

МЕНЕЖМЕНТНИНГ УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

Ҳар қандай хусусий фирма бўладими ёки турли мулкчиликдаги ташкилот бўладими — у яхлит очиқ тизимдир. Унинг тақдири ички ва ташқи муҳитга боғлиқ. Ташкилотнинг ҳар бир қисми — ундаги ҳодиса, шахс, восита, воқелик, моддий дунё, мавжуд бўлган борлиқ, ресурслар билан таъминловчилар ва технология, иқтисодиёт ва рақобатлар, қонунчилик ва сиёсат, ижтимоий ва маданий омиллар яхлит тизим деб аталмиш ташкилотнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади. «Ташкилот ёки менежментнинг тақдирини ижобий ҳал этишда юқори малакали менежерларнинг билим ва тажрибаларидан фойдаланиш муҳимдир.

Раҳбар ва менежмент умуман илмий услублар ҳақида, хусусан, менежмент назарияси ва амалиёти, менежмент объекти ва субъекти, қонунлар, тамойиллар, усуллар ташкилот маданияти, менежернинг фазилатлари ва рейтинги, ходимлар хулқи, ишлаб

чиқариш ёки хизмат кўрсатишни бошқариш, самардорликни бошқариш, ҳудудий бошқариш, тизимли ва мажмуи ёндашиш, таркибий ва вазиятли ёндашиш, иқтисодий математик ва кибернетик ёндашиш кабилар ҳақидаги таълимот, услубият, усуллар, усуллардан фойдалана билиши лозим. Усул (грек. *methordos* — билиш, тадқиқот йўли, усули) — инсоннинг объектни эгаллашга қаратилган назарий ва амалий ҳаракати. Ишлаб чиқаришда бу — буюмларни ясаш, яратиш ва ш.к. парвариш қилиш йўлидир, фанда бу — тафаккурда янги натижаларга эришиш усулидир. Объектив қонунлар ҳақидаги билимга асосланадиган метод назарияда ва амалиётда самарали натижаларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун ҳам методнинг бош асоси — илмий назариядир. Ташкилот диалектик ривожланишда. Унинг фаолият кўрсатишида менежмент усуллари кўллаш зарур. Менежментнинг услубий асослари ёрдамида иқтисодий ва ижтимоий ислохотларни юксак савияда олиб бориб, кутилган ижобий натижаларга эришиш мумкин. Демак, услубият усуллар йиғиндисидир.

Таълимот ёки методология — менежментнинг методологик вазифаси, бу бутун бир мажмуа, объектнинг, функционал (режалаштириш, ташкил этиш, молия, бухгалтерия,...) фанларнинг назарий пойдевори.

Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитлари, яъни мақсад(лар)и, вазифалари, ходимлари, ташкилий тузилмалари, технология, қонунчилик ва сиёсат, иқтисодиёт ва рақобатлар ва ш.к.ни билиш, ўрганиш, улардаги масалаларни ечишнинг йўллари ва усуллари, ҳодиса ва жараёнларда яхши натижаларга эришиш учун усулларни қандай ишлатиш ва ишлаш кераклиги услубий асосларда ўз ифодасини топади. Менежментнинг услубий асослари ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) усуллари, қонунлари, тамойиллари, назарияларидан баҳс юритишга пойдевор бўлади. Масалан, ташкилотдаги ҳодисалар, жараёнлар, муносабатлар, тизимлар тўғрисидаги ахборотларни

умумлаштириш ва таҳлил қилиш орқали улар гуруҳланадилар. Тадқиқ қилинаётган объектларнинг белгилари ва мезонларига қараб гуруҳлаш услубидан фойдаланилади.

2.1. Стратегик хусусийлаштириш — Ўзбекистон Республикасида янги бошқариш тузилмасини яратиш

Ўзбекистон Республикасида кейинги ўн йил ичида менежментнинг объекти ва субъектлари, қонунлари (айниқса, иқтисодий, ҳуқуқий, ташкилотни бошқариш қонунлари) ва тамойиллари, ҳудудий бошқаришларида катта ўзгаришларга эришилди. Нодавлат секторининг улуши йилдан йилга ўсиб бормоқда. Кўплаб давлат ташкилотлари негизида ҳиссдорлик жамоалари пайдо бўлмоқда.

Мулкни хусусийлаштириш — бу иқтисодий категория ёки таснифдир. Ташкилот ёки фирмалар кимлар томонидан бошқарилишига қараб фаол ривожланиши мумкин. Бунда давлат бозор муносабатига ўтишда қатнашади. Мулкчиликни амалга ошириш мураккаб жараён ва босқичдир. Объектларни сотиш учун танлов мезонларини билмоқ зарур.

Ўзбекистонда давлат мулкларини хусусийлаштириш соҳасида усуллар, услублар ва услубиятлар такомиллаштирилмоқда. Бундай усул ва услублар қаторига акциялар савдосини ўтказиш, хусусий маблағ киритиш, мулкни сотиш, ташкилот раҳбарлари ва жамиятлари томонидан сотиб олиш, ижарага бериш кабилар киради.

Стратегик хусусийлаштириш борасида Ўзбекистонда ишлаб чиқариш ҳуқуқлари таълимоти асосида ташкилотлар қуйидаги ташкилий-ҳуқуқий шакллarga эга: хусусий мулкчилик (хизмат кўрсатиш, фермер хўжалиги, савдо корхонаси, фирмалар, картель, синдикат, саноат холдинглари, молия гуруҳи, концерн, трест, деҳқон хўжалиги); жамоа мулкчилиги (ширкат хўжалиги, оила хўжалиги ва ш.к.); давлат

мулки; аралаш мулк; чет эл фуқаролари, ташкилот, давлат мулклари.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида иқтисодий эркинлик даражасига қараб уч тоифа ташкилот пайдо бўлади:

давлат буюртмаси сақланган ташкилот;
ҳам буюртмалик ва ҳам бозорга иш ишловчи ташкилот;

фақат бозорга ишловчи ташкилот.

Ташкилотларнинг мулкӣ мақоми ва ҳўжалик юртиш услуби бўйича асосий турлари қуйидагича: хусусий фирмалар, масъулияти чекланган жамоа (жамият) фирмалар, масъулияти чекланмаган фирмалар (ширкат ҳўжалиги); давлат корхоналари — фирмалари, аралаш корхоналар, корхоналар бирлашмаси (консорциум ва концерн), фирма шоҳобчаси (бўлинмаси) ва ваколатхонаси.

Фирмалар иш кўламига қараб кичик корхона, ўрта корхона ва йирик корхонага ажралади (ишловчилар сони мезон).

Мулкӣ мақомидан қатъи назар, ташкилотнинг кооператив гуруҳӣ манфаати мавжуд. Ташкилот, мулк шаклидан мустасно ҳолда, ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар жамоаси ва уюшмасини ташкил этади.

Ташкилотларнинг фаолият кўрсатишларидаги ташкилий ва услубий ўзгаришларидан мақсад ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, бошқариш жараёнларини маъмурий бошқаришдан ажратиб, ҳўжалик юритувчи субъектларга кўчиришдир, барча асосий вазифаларни назорат қилиш давлат органларидан ташкилот раҳбарларига ўтказилишидир. Демак, ҳўжалик юртиш субъектларининг улуши ортиб боради.

Юқоридаги фикр ва мулоҳазалар И. А. Каримовнинг асарларидаги¹ кўрсатма ва устувор мақсадлар-

¹ И. А. Каримов Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида, Т.: «Ўзбекистон», 1995; «Ўзбекистон буюк келажак сари», Т., «Ўзбекистон», 2000.

дан келиб чиққан. Масалан, асарда республикамизда устувор мақсадлардан қуйидагилар амалга оширилганлиги ва оширилиши кераклиги келтирилади: бозор иқтисодиётини босқичма-босқич шакллантириш; кўпукладли иқтисодиётни яратиш; корхоналар ва фуқароларга кенг иқтисодий эркинликлар бериш, уларнинг фаолиятига давлатнинг бевосита аралашуvidан воз кечиш; иқтисодиётда ресурслардан самарали фойдаланишни таъминлайдиган чуқур тузилмали ўзгаришлар қилиш, рақобатбардош маҳсулотларни ишлаб чиқариш, жаҳон иқтисодий тизимига қўшилиб бориш; кишиларда янгича иқтисодий фикрлаш-ни шакллантириш, уларнинг дунёқарашини ўзгартириш.

Ислоҳотлар устуворлигини рўёбга чиқаришда кучли чора-тадбирлар қуйидагилар деб таъкидланади И. А. Каримовнинг «Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлидан» ва «Ўзбекистон буюк келажак сари «китобларида». Булар:

- республикада ижтимоий-сиёсий барқарорликнинг, фуқаролар орасида тинчлик ва миллатлараро тотувликнинг ишончли кафолатларни таъминлаш;

- ижтимоий адолат қоидаларини янада мустаҳкамлаш, аҳолининг энг муҳтож бўлган қатламларини ижтимоий ҳимоялашнинг кучли воситасини яратиш;

- ижтимоий ёрдамни унга муҳтож бўлган шахсларга бериш;

- аҳолининг энг муҳтож қатламларини ижтимоий ҳимоялаш муаммоларини ҳал қилишда фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, маҳалла кўмиталари родини ошириш;

- меҳнат бозорини тартибга солиш.

Яқин келажакда ҳам асосий вазифа давлат мулкларини хусусийлаштириш соҳасида бошланган ишни охирига етказиш муҳим.

Иккипчи муҳим стратегик хусусийлаштириш — бу ишлаб чиқаришнинг пасайишига барҳам бериш ва макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш, ҳам

корхоналар, тармоқларнинг, ҳам умуман давлатнинг иқтисодий ва молиявий барқарорлигига эришишдан иборат.

Учинчи стратегик хусусийлаштириш, дейилади И. А. Каримовнинг китобларида, миллий валюта — сўмни яна ҳам мустаҳкамлашдан иборат.

Тўртинчи стратегик вазифа — иқтисодиётимиз структурасини тубдан ўзгартириш, хом ашё етказиб беришдан тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, унинг сифатини ва рақобатга бардошлилигини жаҳон бозори талаблари даражасига етказишдан иборат.

Бу вазифаларнинг амалга оширилишига маънавиятли ва маърифатли халқимиз, иқтисодий ўзгаришлар асос бўлиб хизмат қилади.

Хўжалик юритувчи субъект (хусусий мулкдор, давлат мулки, жамоа мулкчилиги ва бошқа турда бўлишидан қатъи назар) ихтиёрида мулк бўлиши керак. Мулк деганда ер, сув, машина, ускуна, бино иншоат, маҳсулотлар, хизматлар, илмий техник ғоялар, товар белгилари, товарларнинг ўзи, меҳнатга ақлий-жисмоний қобилиятлар ва шу кабиларни назарда тутилади.

Ҳар бир ижрочи, мутахассис, раҳбар, иш жойи, бўлим ва бўлинмаларнинг ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш имкониятларини тўла ҳисобга олмасдан, нотўғри, яъни камайтириб ёки кўпайтириб тузилган мулк қўшимча маблағлар, янги бино ва иншоатлар қуриш, қўшимча техника ва технология, жиҳозлар яратиш ва уларга хизмат кўрсатувчи ишчиларни жалб қилиш зарурми — зарур эмасми деган масалаларни ҳал этувчи ходимлар учун менежментнинг услубий билимлари муҳимдир.

Қачонки, мулкдан фойдаланиш тизими бошқариш тузилмаси асосида ташкил этилар экан, ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясининг илмий билим тизимида ўрни юқори поғонага кўтарилган бўлади ва шундай бўлишини амалий ҳаёт тақозо этмоқда. Шу сабабдан устувор хусусийлаштиришни илмий йўналишлар қаторига киритиш, хусусан, ташкилотда таш-

килий бошқариш тузилмасини ички ва ташқи муҳитлар, бозор тузилмаси, талаб ва таклиф, маркетинг, инфляция каби муносабатларини ҳисобга олган ҳолда қура билиш ва амалиётда қўллай олиш лозим.

Ҳар қандай мулк асосан фойда келтиради. У кимнинг қўлига ўтганлигига боғлиқ, яъни мулкдорнинг ҳар томонлама ва касбий тайёрлиги, хоҳиши ва билармонлиги юқори савияда бўлса, давлат, жамият, жамо иқтисодиётини барқарорлаштиради, менежмент амалий ва услубий асосларни ўзлаштирган бўлади.

2.2. Менежмент — бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришдир

Менежментнинг услубий асосларидан «Менежмент» ва «Бошқариш» атамалари орасидаги механизмларининг фарқига риоя қила билишдир.

Менежмент — бозор иқтисодиёти шароитида хусусий фирмани бозор талаби ва таклифига мўлжаллаш, доимо ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга интилиш, хўжалик юритишда мустақил ечим қабул қилиш, бозор ҳолатига мос равишда мақсадлар ва дастурларга доимо ўзгаришлар киритиш, фирма фаолиятининг пировард натижасини аниқлашларда ифодаланади. Шу билан бирга, менежмент ўз фаолиятини белгилашда, илмий асосланган ечимларни далиллашда, кўпвариантли солиштириш ишларида компьютер техникаси билан замонавий маълумотлар негизидан фойдаланиш назарда тутилиши шарт, акс ҳолда моддий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш даражаси юқори бўла олмайди, менежментнинг тамойиллари, функциялари ва иқтисодий механизм усуллари кўлланилиши кутилган илғор савияда деб ҳисобланилмайди.

«Менежмент», «менежер» атамалари бизнинг луғатимиздаги «бошқариш», «бошқариш фаолияти», «раҳбар», «директор» сўзлари ўрнига кириб келди.

«Менежмент» атамаси аслида «бошқариш» атамасига синоним деб қаралсада, улар аксарият ҳолларда

тўлиқ, синоним бўла олмайдилар. Чунончи, «бошқариш» атамаси менежментнинг объектида ишлатилганида у бир оз торроқ доирада фойдаланилади (1-бобдаги 1-чизмага қаралсин). Борди-ю, у инсон фаолиятининг турли кўринишида (мисол учун, ҳайдовчи автомобиллини бошқариши); турли фаолиятлар доирасида (жонсиз табиатда, биологик тизимда бошқариш, давлатни бошқариш); бошқариш органларида (давлат ва жамоат ташкилотларининг бўлинмалари ҳамда корхоналар ва уюшмаларда) бошқариш атамаси кенг маънода қўлланилади.

«Менежмент» атамаси бозор иқтисодиёти амал қилаётган мамлакатларнинг фирмалари савиясидаги ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришда ишлатилади фақат, шу билан бирга кейинги вақтда АҚШдаги тадбиркорлик муносабатида бўлмаган ташкилотларда ҳам қўлланила бошлади.

«Менежмент» тушунчаси мазмунини қараётганда унга кирувчи баъзи бир ҳолатларни аниқлаш муҳим. Улар қуйидагилар:

— менежмент мустақил касбий фаолият туридир (ишлаб чиқариш, сотиш ёки харид қилиш, молия, ИТТКИ ёки НИОКР ва б.);

— менежмент ўзининг мустақил иқтисодий механизмига эга (ички ишлаб чиқаришни бошқариш, ишлаб чиқаришни бошқариш, ходимларни бошқариш);

— менежмент бошқариш фани ва амалиётидир;

— менежмент фирмани ташкилий бошқаришдир;

— менежмент бошқарув ечимларини қабул қилиш жараёнидир;

— менежмент иқтисодий, ижтимоий-психологик, ҳуқуқий ва ташкилий-техник йўналишларга эга.

Ушбу назария ва амалиётлар турли даврларда ўзига хос кўринишларда шаклланди. Масалан, профессорлар М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаевларнинг баён қилишларича:

— 50—60-йилларда бошқарувнинг ташкилий таркиби диққат марказида турган бўлса, 60—70-йиллар

да стратегик режалаштириш вужудга келди; 80-йиллардан бошлаб эса, илғор ғарб фирмаларида стратегик режалаштиришдан стратегик бошқаришга ўтилди¹.

Ҳозирги замон бошқарув фани — фанлараро фандир. Бошқарувнинг ҳар бир вазифасини бутун махсус фанлар:

- индустриал-муҳандислик социологияси;
- ижтимоий психология;
- ижтимоий муҳандислик (эргономика);
- маркетинг кабилар бажаради.

Албатта, бошқарув мақсадларига қараб мақсадларининг тури турлича бўлиши мумкин:

— умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб — қиёсий, иқтисодий, ижтимоий, маърифий-маънавий, халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар;

— бошқарув поғоналарига қараб — ҳудудий бошқарув, мамлакат, вилоят, туман, қишлоқ, ишлаб чиқариш, халқ хўжалиги, тармоқ ёки сектор, яқка ҳодим мақсадлари;

— амалга ошириш муддатига қараб — жорий, истиқболдаги, узлуксиз ёки кундалик мақсадлар;

— бошқаришнинг содир бўлишига қараб — фурсатли, бир марталик мақсадлар;

— кутиладиган натижаларига қараб — пировард, оралиқдаги, оддий ёки анъанавий, муаммоли мақсадлар;

— мураккаблик даражасига қараб — инновацион мақсадлар.

Мазкур туркумланишдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга эга бўлиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга бўйсунishi мумкин. Ҳар қандай ҳолатда ҳам охирида қандайдир ўзгараётган ҳодиса, муносабат, жараён ва тизимларга таъсир этиш бошқариш, деб аталади. Бошқа қисм ва тузилмаларга

¹ М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т., «Меҳнат» 2000, 17-бет.

таъсир эта оладиган унсур бўлиши керак. Мавжудотга таъсир этиш самарали бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Бошқарувчи ва бошқарилувчилар орасида икки томонлама ахборот алмашиш зарур, ечим қабул қилиш лозим, жараён ва фаолиятларни ташкил этиш, уларни режалаштириш, уларда қатнашган ходимларни рағбатлантириш керак.

Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, бошқариш — моддий тизимнинг ўз сифат муайянлигини сақлаш, муҳит билан динамик мувозанатни сақлаб туриш, такомиллашиш қобилиятидир.

Бошқариш жараёнлари моддий тузилмаларнинг ҳаммасига хос бўлмай, балки фақат биологик, ижтимоий тарздаги мураккаб ҳаракатчан тизимларга ҳамда инсон ақл-заковати билан яратилган автоматик қурилмаларга хосдир. Булар ҳақида кибернетик бошқарув фанларида атрофлича ўрганилади.

Бошқариш жамият тараққиётининг ҳар қандай босқичида унга ичдан хосдир, у кишилар меҳнатининг ижтимоий тавсифидан, меҳнат фаолияти жараёнида алоқа боғлаш, бу фаолият маҳсулотларини айирбошлаш заруратидан келиб чиқади.

Бошқариш инсонларнинг ижтимоий хатти-ҳаракатларига таъсир кўрсатиб туради, чунки улар ҳаммаша ижтимоий тизимлар, жамоалар (формация, синф, гуруҳ) шароитида ҳаракат қиладилар ва тизимлар, жамоалар улар олдида муайян талаб (ҳуқуқий, ахлоқий, ва ш.к. талаблар) қўяди. Демак, биз бундан буён **бошқариш атамасини менежмент** маъносида ишлатамиз.

2.3. Бошқарув — муносабат ва ривожланиш тизими

Бошқаришнинг илмий-услубий асосларини ўрганишда мажмуи, тизимли, таркибий, вазиятли интеграцион ёндашувлар, андозалаш, иқтисодий-математик усуллар, кузатиш, тажриба, социологик куза-

тиш кабилардан фойдаланилади, воқеа ва ҳодисалар, муносабат ва ривожланиш (диалектика)нинг асосий қонунлари таҳлил қилинади.

Илмий-услубий жиҳатдан асосланган бошқарув юқорида қайд қилинган усуллар билан чамбарчас равишда боғлаб олиб борилишини тақозо этади.

Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган фирма ва ташкилотларда бажариладиган ишларнинг ҳажми, маҳсулот ёки хизмат кўрсатишнинг турлари, сарф харажатлари ва даромадларини аниқлаш, ходимлар ўртасида меҳнатни тақсимлаш, ресурсларни етказиб бериш, ҳисоб-китоб ва молиявий натижаларни шакллантириш, улардан фойдаланиш даражасини кузатиб бориш ва назорат қилиш кабилар аниқ бажарилади. Шунинг учун ҳам бошқарувга жиддий аҳамият берилади.

Ташкилот ва фирмадаги масалаларни ечиш учун ходимлар бир-бирлари билан турли муносабатлар ўрнатишларига олиб келади, яъни ишлаб чиқариш муносабатлари, иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар, молиявий ва рағбатлантириш муносабатлари ва ш.к.лар амалга оширилади.

Умумий кўринишда бошқарув икки ходим (субъект) ёки эга кишилар орасида, уларнинг бири — бошқарув эгаси нуқтаи назарида ўзаро таъсир этса, иккинчиси — бошқарувчи объект нуқтаи назарида қатнашувчи тимсолида, ўзаро таъсир этувчи маълум тоифадир. Ушбу ўзаро таъсир қуйидаги фикрлар билан ифодаланади: бошқарувчи (субъект) бошқарилувчи объектга кўрсатма (импульс) юборади. Бунини бошқарув командалари (буйруқлари) деб атаيمиз; бошқарилувчи объект бошқарувчи субъектдан буйруқни олади ва ушбу кўрсатманинг мазмунига мос равишда иш кўради. Энг аввало бошқарувчи объектни акс эттирувчи, уни талқин этишга ёрдам берувчи маълумотларни жамлаб баҳоланади.

Бошқарув жамият тараққиётининг ҳар қандай босқичида унга ичдан ҳосдир, у кишилар меҳнатининг ижтимоий хусусиятидан, меҳнат фаолияти жараёни-

да алоқа (муносабат) боғлаш, бу фаолият маҳсулотларни айирбошлаш заруриятидан келиб чиқади.

Бошқарув кишиларнинг ижтимоий ҳаракатига таъсир кўрсатиб туради, чунки улар ҳамиша ижтимоий тизимлар, жамоалар шароитида ҳаракат қиладилар ва тизимлар, жамоалар улар олдида муайян талаблар (ҳуқуқий, ахлоқий ва шу каби талаблар) қўяди.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш, бажариладиган иш, хизмат кўрсатиш негизлари бошқариладиган объект ва бошқарилувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

Бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлар ўртасидаги алоқа ходимларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади. Улар доимо иқтисодий ва ижтимоий, техник ва технологик ривожланишдадир. Фан-техника ва тадбиркорликларнинг ривожланиш даражасини ҳисобга олиш, уларнинг ривожланиш қонунларини ўрганиш муҳим маъно касб этади.

Бошқарув тизими бошқариладиган ўзаро боғлиқликни муайян ифодаловчи шаклидир. У эса бошқариш вазифаларининг амалий рўёбга чиқишида субстанция (бўлакчаси) бўлиб хизмат қилади. Ҳақиқий бошқариш фаолияти бажарилишида бошқариш тизими ишлаши лозим. Шу боис бошқариш тизими кичик тизимларга ажралади.

а) Кичик тизимнинг бири — бу ташкилот мужассамлиги, технология ва бошқариш усулларига асосланган бошқариш тизимининг **тузилмали функционал кичик тизимлигидир**. Бу борада бошқариш функциясининг умумий назарияси атрофлича ишлаб чиқилган. Бу бошқаришга кўп томонлама эквивалент бўлса ҳам организмнинг «жони» ёки «руҳи» йўқ.

Бошқаришни «жонли» ҳаракатга келтириш учун қуйидаги блоклар бўлмоғи лозим:

— бошқариш ғояси ва бошқариш тизимининг мақсадли қараши;

— бошқариш фаолиятининг жараёнларида қатнашувчиларнинг меъёрий манфаат ва хулқлари;

— бошқариш тизимида коммуникация (боғлаш)-ни маълумот ва ахборотлар билан таъминлаш.

б) Навбатдаги кичик тизим — бу бошқариш тизимининг ахборотли-хулқий кичик тизими. Ушбу кичик тизимнинг муайян шакллари:

— бошқариш назарияси ва бошқариш мафкураси;

— бошқариш жамоаси ичидаги, бошқариш жамоаларининг аъзолари ва бошқариш объектининг ходимлари, шу қатори бошқариш жамоасининг аъзолари ва ташқи ўраб турган вакиллар орасидаги расмий ва норасмий муносабатлар;

— ташкилий тараққий этганлик савияси ҳамда бошқариш жамоасининг алоҳида ҳар бир аъзосининг етуклик даражаси;

— ходимларнинг ахборот, ахборот ташувчи, ахборотларни тарқатиш шакллари ва усуллари билан таъминланиши.

в). Бошқариш тизимининг ўзини ўзи тараққий эттириш кичик тизими. Бу тизим бошқарув тизимининг яхшилаш йўналишидаги ўзгаришларга эҳтиёж (талаб) ва доимий янгиланиб туришга эҳтиёжларни қондириш кўринишидаги ўзини ўзи ривожлантирадиган кичик тизимдан иборат.

Яхши ташкилот ўзининг ходимларининг салоҳиятидан самарали фойдаланади, улар салоҳиятидан жадал ривожланиш учун уларга имконият яратади. Кўпгина инсонлар ўзларининг онгли ҳаётини ташкилотда ўтказади. Шунинг учун ташкилотнинг муваффақиятига бефарқ бўлишлари мумкин эмас. Ташкилотнинг таркибида меҳнат қилувчи ходимларнинг умумий мақсадларининг қондирилишига муваффақиятли таъсир кўрсатади.

Ташкилотдаги раҳбар ва менежерлар самарали ижро этишга эришмоқ учун тайёргарлик, хоҳиш ва билармонлик формуласидан тўғри фойдаланишлари керак. Муваффақият формуласи қуйидагилардан иборат: тайёргарлик ёки зарур воситалар (Т); хоҳиш ёки кутилаётган оқибатнинг мувозанати (Х); билармонлик ёки маҳорат (нима қилиш керак бўлса билиш,

ишонч, нимани биласиз, қандай бажарасиз) (Б), Бажариладиган иш, даромад ёки унумдорлик, ташкилот рентабеллиги (М). Муваффақиятнинг формуласи қуйидагича ифодаланади:

$$M = T * X * B$$

Ташкилотнинг пировард мақсади фойдани кўпайтиришдан иборат. Бунинг учун менежментнинг услубий асослари хизмат қилади.

Муҳокама учун саволлар

1. Устувор хусусийлаштириш Ўзбекистонда қандай кечмоқда?
2. Ислохотлар устуворлигини рўёбга чиқаришдаги чоратадбирлар саналсин.
3. И. А. Каримовнинг «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» китобида кўрсатилган хусусийлаштиришнинг яқин келажакдаги устувор вазифалари келтирилсин.
4. Нима учун Ўзбекистонда қонунлар, меъёрий ҳужжатлар қайта ишлаб чиқилади?
5. Бошқаришни нима учун «муносабатдир» дейилади?
6. Бошқарув тизими бошқариладиган ўзаро боғлиқликларни ифодалайдиган шакл дейилиш сабаби тушунтирилсин.
7. Бошқаришни «жонли» ҳаракатга келтирувчи блоклар нималардан иборат?
8. Ташкилот салоҳиятидаги инсон ролига тушунча беринг?
9. Ташкилотдаги раҳбар ва менежерлар ўз вазифаларини самарали ижро этишларида нималар муҳим?

3 - б о б

МЕНЕЖМЕНТГА ҚАРАШЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

3.1. Бошқариш ҳақидаги «бир ўлчамли» таълим

Менежмент ҳар доим ҳам, ушбу дарсликда ёзилганидек, қабул қилинавермаган. Ташкилотда амалга оширилаётган бошқариш доимо ўзгаришларга учра-

ган. Ҳозирги махсус фаолият кўринишига келгунига қадар, ташкилотни бошқаришнинг аҳамияти ва ўрни ҳақидаги тушунчалар, бошқаришнинг мазмуни ва унинг усуллари ҳақидаги тушунчалар бир неча бор ўзгаришига тўғри келди. Жамият муносабатларининг ривожланишига, соҳибкорлик-тижорат ишлари, яъни бизнес билан шуғулланишнинг ўзгаришига, ишлаб чиқариш технологиясининг такомиллашиши, янги алоқа воситалари ва ахборотларга ишлов беришнинг пайдо бўлишига қараб бошқаришга қарашлар ривожланди. Амалий бошқариш алмашди, яъни бошқариш ҳақидаги таълим ёки ўрганиш ҳам ўзгарди. Аммо бошқарув фикри менежмент амалиётига пассив кузатувчи бўлиб қолмади. Аксинча, илғор тафаккурлар ҳисобига бошқариш соҳасида янгича ёндашишлар пайдо бўлди, натижада бошқариш амалиётида кенг ижобий ўзгаришлар вужудга келди.

Ташкилот муваффақиятга эришмоқчи бўлса, у албатта бошқаришнинг вазифаларини бажариши шарт. Бошқаришнинг амалиёти ташкилотлар каби қадим замонлардан маълум, аммо илмий фан сифатида нисбатан янги.

Бошқаришга қарашлар у қайси ижтимоий-сиёсий формацияда яратилгани ва ривожланганига ўта боғлиқ. Коммунистик ғоя шароитида шаклланган бошқариш назарияси бозор иқтисодиёти муносабатида ривожланаётган бошқариш ғояларидан катта фарқ қилди. Коммунистик руҳдаги мамлакатлар жаҳон тажрибаси қабул этган менежмент таълимотини қабул қилмади ва натижада бошқариш тафаккурининг асосий ривожланиш йўналишларидан ажралиб қолди. Шу боис ушбу дарслиқда кўпгина жаҳон мамлакатларида маълум ва қўлланилаётган бошқариш ҳақидаги таълимларгина қараб ўтилади.

Бошқариш тафаккурининг ривожланиши учта ҳодиса — масалалар, одам, бошқариш фаолияти атрофида боради. Бошқариш ҳақидаги таълимнинг бошланғич босқичидаги ривожланиш учун юқоридаги учта ҳодисанинг бирига суянилди. Кейинчалик, бошқариш

ҳақидаги билимлар чуқурлашиб боргач ва бошқаришнинг тафсифи ўзгариши билан синтетик ёндашиш ривожлана борди. Синтетик ёндашиш ҳодисаларни бизнес билан биргаликда ва яхлитликда боғлади.

Бошқариш ҳақидаги таълимни: муаллифига, яратилиш даврига, мамлакатларига ва ҳакозоларга қараб ўрганиш мумкин.

Бошқариш ҳақидаги «бирўлчамли» таълимга «илмий бошқариш», бихевиористли таълим ва ташкилий бошқариш назарияларини киритиш мумкин.

Илмий бошқаришга биринчи қизиқиш Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) томонидан нишонланди. У 1911 йилда ўзининг «Илмий бошқаришнинг тамойиллари» номли китобини эълон қилди ҳамда шу вақтдан бошлаб бошқариш фан сифатида тан олинди ва мустақил тадқиқот соҳаси бўла бошлади.

Ҳозирги вақтга қадар, бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган тўртта муҳим ёндашиш маълум бўлиб, улар: бошқариш мактаблари; бошқаришга жараён сифатида ёндашиш; тизимли ёндашиш; ҳолатбай ёндашишдир.

Бошқариш мактабларининг босқичлари қуйидагилар: 1885—1920 йиллар давомида бошқаришга илмий ёндашиш ривожланди, 1920—1950 йилларда маъмурий ёндашиш тараққий этди, 1930—1950 йиллар мобайнида инсоний муносабат сифатида ёндашиш атрофлича бойитилди ва кенг тарқалди. 1950 йилдан ҳозирги кунга қадар сақланиб ва ривожланиб келаётган мактаблар қаторида миқдорий ёндашиш, ахлоқий фан сифатида ёндашиш ишлатилмоқда.

Бошқаришга жараён сифатида ёндашиш узлуксиз ривожланиб келмоқда, деб қаралди (1920 йилдан ҳозирги кунга қадар). Бошқаришга жараён сифатида ёндашиш ўзаро боғлиқ бўлган тўртта вазифадан иборат: ташкил этиш, режалаштириш, ходимларни рағбатлантириш ва назорат қилиш. Уларнинг барчаси ечим қабул қилишни талаб қилади, ҳаммасига тўғри ечим қабул қилиш учун маълумот олиш, ахборот алмашиш лозим.

Бошқариш мактабларига хос бўлган бошқаришга илмий ёндашиш Тейлор билан бир қаторда Френк ва Лилиан Гилбрет ва Генри Ганттлар томонидан муносиб ривожлантирилди.

Улар илмий бошқариш мактабининг яратувчилари сифатида кузатувлар, ўлчашлар, мантиқ ва таҳлил қилишларни қўллаб, қўл меҳнатининг кўпгина операцияларини мукаммалаштиришга, уларни бошқаришда юқори самарага эришдилар.

Иш мазмунини таҳлил қилиш ва унинг асосий компонентларини топиш илмий бошқариш таълимотининг биринчи фазаси ҳисобланади. Тейлор, масалан, одам ҳар хил ўлчамдаги белкуракларда қанча миқдорда темир рудаси ва кўмирни кўтаришини ўлчади. Гилбретлар асбоб кашф қилдилар ва уни микрохронометраж деб атадилар. Улар тадқиқот объектида ўтказилган кузатувларни кинокамера билан магнит тасмасига туширдилар ва аниқ ўлчаш мақсадида, одам маълум операцияларни бажаришда қандай ҳаракатлар қилиши ва ҳар бир ҳаракат учун қанча вақт сарфлашини ўргандилар.

Ф. У. Тейлорнинг ўзи амалиётчи бўлиб, аввал ишчи, кейинчалик менежер, пўлат эритиш компаниясида бош муҳандис бўлган. У тавсия этган илмий бошқариш инсон омилини четда қолдиргани йўқ. Унинг ғояси — бу ишлаб чиқариш ҳажми ва унумдорлигини оширишда ходимлар манфаатдорлигини юксалтиришдир дейиши. Шу билан бирга у ишлаб чиқаришда қисқа муддатли дам олиш ва зарурий танаффусларни эътиборга олди, маълум топшириқларни бажариш учун ажратилган вақт ҳақиқий белгиланиб қўйилди. Бу раҳбарга ишлаб чиқариш меъёрини белгилаш ва бажарилиши мумкинлигини аниқлаш, кимда ким вазифасини белгиланган минимум иш ҳажмидан орттириб бажарса, унга қўшимча ҳақ тўлаш имконини берди. Бу йўлнинг муҳим калити, одамларнинг қайси бири кўп ишлаб чиқарса, шунисига кўп рағбатлантириш бўлди. Илмий бошқариш бўйича иш муаллифлари яна шуни тан олиб, ходимларни танлашда, улар-

нинг бажарадиган ишларига жисмонан ва ақл-идрок-лари мос келишининг ўрганилиши катта аҳамиятга эга эканлигини таъкидлайдилар.

У. Тейлорнинг «Илмий бошқариш» гоясидаги асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат.

— бажариладиган ишларнинг энг қулай усуллари-ни ишлаб чиқиш, унга сарфланадиган вақт, ҳаракат, борлиқни қаратиш ёки зўр бериш кабиларни ўрганиш ишданмасига асосланиш;

— ишлаб чиқилган стандартларга мутлақ риоя қилиш;

— ишчиларни иш жойларига ва топшириқларига танлаш, ўргатиш ва жойлаштириш лозимки, токи улар энг юқори натижа кўрсатсинлар;

— меҳнат натижаларига яраша иш ҳақи тўлаш;

— махсус ихтисослаштирилган йўналиш бўйича назоратни амалга оширувчи менежерларнинг ўз вазифаларидан фойдаланиш;

— илмий бошқаришни амалга ошириш имкониятини таъминлаш мақсадида ишчилар ва менежерлар орасидаги дўстона муносабатни яратиш ва асраш.

Илмий бошқариш ҳақида ёзган муаллифлар, асосан, ўз тадқиқотларини ишлаб чиқаришни бошқаришга бағишладилар. Улар бошқаришдан ташқари самарадорликни ошириш билан шуғулландилар. Маъмурий мактаб пайдо бўлиши билан мутахассислар бутун ташкилотни бошқаришдаги такомиллаштириш йўллари доимий ишлаб чиқишга ўтдилар.

У. Тейлор, Френк ва Лилиан Гилбретлар ўзларининг эришган шухратларини оддий ишчиликдан бошлаганликлари ўта мос келди, бу эса уларнинг корхоналарни бошқариш ҳақидаги тасаввурларига эга бўлишларига таъсир этди. Қайсики маъмурий бошқариш мактабини яратганлар, деб ҳисобланувчи муаллифлар, улардан фарқли ўлароқ катта бизнеснинг бошқаришнинг олий бўғинларида раҳбарлик лавозимларида айнан иш тажрибасига эга эдилар. Бу классиклар — Анри Файоль (менежмент мактабининг отаси), Линдалл Урвик (Англияда бошқариш масалалари

бўйича маслаҳатчи), Джеймс Ф. Муни («Дженерал Моторс» компаниясида ишлаган) эди.

Классикларнинг илмий бошқариш ҳақида ёзганлардан фарқи шуки, улар бошқаришнинг ижтимоий йўналишларига деярли эътибор бермадилар. Бундан ташқари, уларнинг ишлари ўзларининг шахсий кузатувларига таянган бўлиб, илмий таълимотга асосланмадилар. Классик мактабнинг мақсади бошқаришнинг универсал (ҳар ёқлама) талабларини яратиш эди. Бунда мактаб ушбу ғоялар ташкилотга муваффақиятлар келтиради, деб ҳисобланди.

Руҳиятшунослик эндигина уйғониш даврида бўлганида илмий бошқариш мактаби ва классик мактаблар ғояларининг кучи ҳукм суриб турган эди, кейинги икки мактаб муаллифлари инсон омилини тан олсалар ҳам, уларнинг баҳси адолатли ҳақ тўлаш билан чекланар эди. Инсон муносабатига ҳаракат қилиш инсон омилини тўла тан олинмаганлигига жавоб топишдан келиб чиқди, бу эса ташкилот самарадорлигининг асосий унсури бўлиб қолди. Инсон муносабати классик ғоя (ёндашиш, йўл)нинг камчилиги бўлган таъсирланиши оқибатида келиб чиқди.

Кишилар муносабати сифатида ёндашиш учун ҳаракат асослари икки олим — Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мэйо илмий хизматлари билан боғлиқ. Айнан мисс Фоллетт хоним биринчи бўлиб, қандай қилиб «бошқа одамлар ёрдами билан ишларнинг бажарилишини таъминлаш мумкинлигини аниқлади.

Замонавий менежментдаги инсоний муносабатлар мактабининг яратувчиси Элтон Мэйо (1880—1949) эди. У Гарвард университетининг бизнес мактабида профессор бўлиб юрган вақтида юқоридаги назариянинг асосий ишланмасини яратди. «Хоуторн тадқиқоти» номи билан эълон қилинган кузатувлар натижасида менежмент соҳасидаги йирик тадқиқотчилардан бири бўлиб қолди. Элтон Мэйо буюк синовлари ва тадқиқотларини «Вэстерн электрик компани» заводида ўтказган ва унинг буюк хулосаси шундан ибо-

ратки, ҳар доим ҳам иш операцияларининг аниқ ишланмаси, яхши маош меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келавермайди, одамлар орасида ўзаро таъсирларининг бориши пайдо бўладиган кучлар, раҳбарнинг интилишидан кўп вақт устун келиши мумкин. Баъзан ходимлар ўз гуруҳлари бўйича ҳам-касбларининг ташқаридан сиқувига раҳбарнинг хоҳишига ва моддий рағбатлантиришларига қараганда кўпроқ таъсирланадилар. Кейинги тадқиқотлар бу ҳодиса сабабларини тушунишга ёрдам берди. Ишдаги одамнинг хулқи ва меҳнат натижаси қандай ижтимоий даражада эканлигига, ишчиларнинг ўзаро қандай муносабатдалигига, шу билан бирга ишчилар ва менежерлар орасида мавжуд алоқаларга ўта боғлиқ. Бу хулосалар «Илмий менежмент» ҳолатидан бутунлай фарқ қилади, чунки унинг диққат маркази ишчилар бажарадиган вазифалар, топшириқлар, операциялардан ўзаро муносабат тизимига, ижтимоий борлиқ бўлмиш инсонга ўтади. Тейлордан фарқли ўлароқ, Мэйо ишчини, ўз хусусияти бўйича, дангаса деб ҳисобламайди. Аксинча, у агар муносиб муносабат яратилса, одам қизиқиш ва энтузиазм билан меҳнат қилади ва жамоада мақбул ўзаро муносабат яратишга асосий эътибор беради. Абрахам Маслоунинг фикрича, ходимнинг унумли меҳнат қилишида, фақатгина иқтисодий омиллар эмас, унинг ижтимоий ва маънавий эҳтиёжлари ҳам сабаб бўлади.

Ушбу хулосаларга асосланиб, психология мактабининг тадқиқотчилари айтадики, агар раҳбар ўз ходимлари ҳақида катта ғамхўрлик кўрсатса — ходимларнинг қониқиш даражаси ошади, бу эса унумдорликнинг ўсишига олиб келади.

Психология ва социология фанларининг тараққий этиши ва тадқиқот усуллариини такомиллаштириш иш жойларида хулқни ўрганишни қатъий илмийликка айлантиради. Хулқий фанлар мактаби кишилар муносабати сифатида ёндашиш мактабларидан анчагина узоқлашдилар. Хулқий фан тадқиқотчилари (Крис

Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор ва Фредерик Герцберг) ижтимоий ўзаро таъсир этишининг ҳар хил йўналишларини, мойилликни, ҳокимлик хусусияти ва шуҳратини, ташкилий тузилиши ва ташкилотларга ахборот алмашиш, раҳнамолик, ишларнинг мазмунининг ўзгариши ва меҳнат жараёнининг сифати кабиларни ўрганадилар.

Хулқий фанлар мактаби йўналишларининг янгилиги шундаки, улар ходимларга ёрдам кўрсатиш ниятида ташкилотларни тузиш ва бошқаришда хулқий фанларнинг асосий фикрларини қўллашга асосладилар. Бундан асосий мақсад, ходимларга ёрдам кўрсатиш — уларнинг ихтиёрларида эканлигига ишонтириш эди. Умумий кўринишда бу мактабнинг асосий мақсади, ташкилот самарадорлигини ошириш, шу корхона меҳнат ресурсларининг самарадорлигини ошириш ҳисобига эришилишини исботлашдир.

1960 йилларда хулқий ғоя бошқариш соҳасининг ҳамма жабҳаларида оммабоп бўлиб кетди. Бошқа олдинги мактаблар ҳам бошқариш муаммоларини «ечишда ягона ўта яхши усул» деб тан олдилар. Унинг бош фарази одам хулқи ҳақидаги фаннинг қоидаларини қўллаш ҳамма вақт ҳар бир ходимни ҳам, бутун корхонани ҳам самарадорлигини ошишига ҳисса қўша олди. Аммо ҳозирги вақтда бундай ғоя доим ҳам наф келтиравермайди, албатта, баъзи бир ходимлар ва баъзи бир вазиятда самарали ҳисобланади.

Математика, статистика, муҳандислик фанлари ва улар билан боғлиқ бўлган соҳа билимларининг ютуқлари ва тавсиялари бошқариш назариясига сезиларли ҳисса қўшди. Уларнинг таъсирини У. Тейлор томонидан асосланган иш жараёнларни таҳлил қилишда қўлланилишини кўриш мумкин. Аммо 1950 йилга қадар миқдор усули бошқаришда етарли ишлатилмади. Миқдор усуллари (1950 йилдан ҳозирги вақтгача) кейинчалик операцияларни тадқиқот қилиш ёки иқтисодий-математик усуллари номи билан кенг қўлланилди. Бу борада буюк олимлар Л. В. Канторович, В. С. Немценов, С. С. Шаталин, В. Қ. Қобуловлар-

нинг илмий хизматлари таҳсинга лойиқ. Транспорт соҳасида тадбиқ қилишга В. А. Персианов, С. А. Панов, Б. Л. Геронимус каби олимлар катта ҳисса қўшганлар.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, бошқариш фанининг тадрижий (эволюцион) ривожланишида илмий мактабларнинг қўшган ҳиссалари бениҳоя салмоқли ва уларни қуйидаги босқичларга ажратиш мумкин:

Бошқариш мактаблари	1885—1950 й.й.
бошқаришга илмий ёндашиш	1885—1920 й.й.
маъмурий ёндашиш	1920—1950 й.й.
кишилар муносабати сифатида ёндашиш	1930—1950 й.й.
миқдорий ёндашиш	1950—ҳ.к.
ахлоқий фан сифатида ёндашиш	1950—ҳ.к.
Бошқаришга жараён сифатида ёндашиш	1920—ҳ.к.
Тизимли ёндашиш	1950—ҳ.к.
Ҳолатбай ёндашиш	1960—ҳ.к.

XX асрнинг биринчи ярмида 4 йўналишдаги бошқариш ғоялари, мактаблари ривожланиб келди. Буларнинг ривожланиб келиш тартиби асосан юқорида келтирилганидек. Бошқаришга илмий ёндашиш мактаблари, классик ёки маъмурий бошқариш мактаблари, руҳият ва кишилар муносабати сифатида ёндашишни ўрганиш орқали бошқариш мактаблари ва шу кунгача, миқдорий ёндашиш мактаблари йўналишларини шартли равишда «бирўлчамли» бошқариш таълими гуруҳи деб қаралади. Қолган бошқариш гуруҳларини эса «синтетик» таълим мавзуси остида қараб ўтамыз.

3.2. Бошқариш ҳақидаги «синтетик» таълим

Ташкилотнинг ташқи ва ички қуршовлари билан боғлиқ бўлган кўпгина алоқалари кўп режада, мажмуи ва ўзгариб турувчи ҳодиса кўринишида бошқарилиши «синтетик» ёндашишга хос. Ушбу таълимларнинг кўпгина асосини ташкилотга тизимли ёндашиш

дейилади. Чунки ташкилот ичида ва ташқарисида мавжуд чекланган бир бутун мақсадлар, ресурслар ва жараёнлар кўп режали ҳодиса деб қаралади. Бошқариш ҳақидаги ҳар бир таълимот учун ўзининг йўналишида ўзига хос нимагадир эътибор берилиши лозим бўлган (мақсадлари, ташқи муҳити, тузилиши ва шунга ўхшашлар) таълим йўналиши бор. Аммо «бирўлчамли» таълимдан жиддий фарқи шундаки, бунда ташкилотнинг кўпўлчамлилигидан келиб чиқади. Ташкилотнинг фаолият кўрсатишида тўғри ва билвосита таъсир этувчи кўпгина омилларни ҳисобга олиш лозим. «Синтетик» таълимнинг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, буни тизимли самаранинг ифодасини билдиришидир.

Бошқариш соҳасидаги энг буюк назариётчилардан бири Питер Дракердир. У кўпгина бошқариш ҳақидаги китоблар муаллифи, йирик фирмалар маслаҳатчиси, 20 йилдан зиёд Нью-Йорк университетида профессорлик қилган, 1971 йилдан Калифорниядаги Кларемонт Олий мактабининг профессори. Питер Ф. Дракер 1909 йилда Австрияда йирик давлат чиновниги (амалдор, мансабдор) оиласида дунёга келди, Германияда таҳсил кўрди ва 1937 йили АҚШга яшаш учун кўчиб борди. Дракернинг бошқариш ҳақидаги марказий ғояси менежмент ҳақидаги таълимидир. У менежментни касбий фаолият ва менежерни эса касб, деб билди. Дракернинг яна бир хизмати бошқариш ҳақида тизимлаштирилган таълимни ва унга мос равишда ўқув фанини яратишидир. Бу эса ўқув юртларида менежмент фанини ўқитишга имкон берди. Унинг номи «ўлиб» бораётган «Форд» автомобиль компаниясининг сақланиб қолиши билан боғлиқ. «Дженерал электрик» фирмасида номарказлашган бошқариш тизимининг қўлланиши, урушдан кейинги Япония иқтисодиёти-ни кўтариш ва кўпгина йирик амалиётларда унинг бошқариш ҳақидаги ғояларининг гавдаланишидир.

Дракер томонидан олдинга сурилган энг машҳур назарий фикрлардан бири — бу мақсадлар бўйича бошқариш ғоясидир, чунки 50-йилларда, у ушбу ғояни олдинга сурган даврида, менежерларнинг асо-

сий эътиборлари вазифа ва жараёнларга қаратилган эди. Дракернинг ғояси шунда эдики, у бошқариш мақсадларини ишлаб чиқиш билан бошланиши лозим ва кейингина функцияларни шакллантиришга ўзаро таъсир этувчи тизим ва жараёнга ўтиш керак, дейиши бошқаришнинг мантиқини тубдан ўзгартириб юборди.

Дракер кишилар муносабати мактабининг ғояларига ва хусусан Мэйо ғоясига ўта танқидий муносабатда бўлди. Бихевиористлар ғоясини у «руҳий золимлик» деб атади ва менежментнинг бош мақсади — одамларнинг унумли меҳнат қилишидир, деб ҳисоблади. Дракернинг фикрича, менежер «ишчилар учун хурсандчилик» яратиш ҳақида эмас, ташкилотнинг иқтисодий мақсадларига эришиш ҳақида қайғуриши лозим, мижозлар ҳақида ўйлаши керак. Шу билан бирга, Дракер ишдаги муносабатлар ўзаро ҳурмат асосида қурилиши керак деб ҳисоблади.

1950 йилларга келиб у яна меҳнат жамоалари ўзларини ўзлари бошқаришлари керак, деган ғояни олға сурди. Ғоянинг мазмуни шундаки, фирмада ишчи ва хизматчилардан таркиб топган демократик тарзда сайланган орган яратилади, улар ташкилот ҳаётининг ижтимоий йўналишига тааллуқли масалаларни ечадилар. Дракернинг фикрича, бундай фаолиятда иштирок этган ишчиларда корхона фаолияти учун масъулият ҳисси пайдо бўлиши лозим.

Дракер менежмент соҳасида кўпгина ғояларни олдинга сурди. Аммо унинг таълимлари ичида касбий менежерлар ҳақидаги ғояси беқиёс аҳамиятли. Дракернинг фикрича, бошқариш элитаси (намоянда, сара), бизнеснинг асоси бўлиб қолади ва замонавий бизнеснинг ва замонавий жамиятнинг ривожланишида ҳал қилувчи ўрин тутиши лозим.

Бошқариш ҳақидаги «синтетик» таълимлар орасида ҳолатбай назария алоҳида ўрин касб этади. Ушбу назарияларнинг мазмуни шундаки, биргина бошқаришнинг таъсири ҳар хил ҳолатларда бир-биридан ўта кучли фарқ қиладиган натижалар бериши мумкин. Шунинг учун, барча зарур бўлган бошқариш ҳара-

катини амалга ошираётганда (режалаштириш, тақсимлаш, назорат қилиш орқали) менежерлар қандай ҳолатларда фаолият кўрсатаётганликларидан келиб чиқишлари лозим.

Ҳолатбай бошқариш назариялари (ҳолатбай ёндашиш) муайян ҳолатларда қандай бошқариш кераклигига тавсиялар беради. Ҳар бир муайян ҳолатда самарали бошқаришга эришмоқ учун менежерлар томонидан тўртта мажбурий қадам амалга оширилиши шарт. Биринчидан, ҳолатлар ташкилотга қандай талаблар қўяди ва ҳолатга нималар хослиги нуқтаи назаридан бошқариш ҳолатини таҳлил қила билиши керак. Иккинчидан, ҳолатлар томонидан ташкилотга қўйиладиган талаблар ҳисобга олинган ҳолда бошқаришни амалга оширмоқ учун тегишли ёндашишни танлаш лозим. Учинчидан, бошқариш ташкилотда салоҳият яратиши лозим ва ҳолатга мос янги бошқариш стили (усули, услуби, одати, тарзи, таъби, йўли)га ўта оладиган эгилувчанликка эга бўлиши керак. Тўртинчидан, бошқариш ҳолатга мослаша оладиган ўзига хос ўзгаришлар киритиши лозим.

1981 йилда америкалик профессор Уильям Оучи «Z» назариясини яратди. У бошқаришда япон тажрибасини ўргангани ва унга японча ёндашиш самарали, деган хулосага келди.

Оучининг бошқариш ғояси учун одам бошланғич нуқтасидир, яъни ҳар қандай ташкилотнинг асоси одам ва биринчи навбатда ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши унга боғлиқ. «Z» назариясининг ғояси қисқача қуйидагидек ифодаланади:

- ходимларни узоқ муддатга ёллаш;
- гуруҳли ечим қабул қилиш;
- шахсий масъулият;
- ходимларни секинлик билан баҳолаш ва уларни силжитиш;
- аниқ ва амалга оширилган усулларни ноаниқлик, норасмий назорат қилиш;
- ихтисослаштирилмаган мартабанинг юқорилашуви (эришган мавқе, кўтарилиши, ҳунар);

— ходимлар ҳақида ҳар томонлама қайғуриш.

XX асрдаги бошқаришлар ҳақидаги таълимларни қисқача шарҳлаш кўрсатадики, бошқариш ғоялари доимо ривожланди, ҳар сафар янги-янги ғояларни илгари сурди, оқибатда у самарали натижалар бериши керак. Шу билан бир вақтда таълимлар билан танишиш кўрсатадики, бизнес ва бошқариш амалда назарияларда келтирилган ғоялардан мураккаброқ, чуқурроқ ва ранг-барангроқдир.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежмент амалиётида жамият муносабатларининг ўзгариши қандай роль ўйнади?
2. Қачон, нима учун ташкилотларни тизимли бошқаришга ўтилди?
3. Коммунистик ғоя шароитида нима учун менежмент таълими қабул қилинмади ва унинг оқибати нимага олиб келди?
4. Бошқариш ҳақидаги «бир ўлчамли» таълимда нималар ўрганилади?
5. Бошқаришда мактаблар босқичи ҳақида маълумотлар келтирилсин.
6. Илмий бошқариш қачон ва ким томонидан яратилди?
7. Илмий бошқариш назарияси кимлар томонидан ривожлантирилди? Уларнинг ҳиссаси нимада?
8. Хулқий фанларнинг бошқариш соҳасига таъсири нимада?
9. Бошқариш фанининг тадрижий ривожланишида илмий мактабларнинг қўшган ҳисса ва босқичлари келтирилсин.
10. Ташкилотнинг ички ва ташқи қуршовлари ва бошқариш ҳақидаги «синтетик» таълим орасидаги боғлиқлик нимада?
11. Ташкилотга тизимли ёндашиш нимани билдиради?
12. Питер Дракернинг «синтетик» таълимга қўшган асосий ҳиссаси келтирилсин.
13. Қачон ва нима учун меҳнат жамоалари ўзини ўзи бошқариши керак, деган ғоя олға сурилди?
14. Ҳолатбай бошқариш назарияларининг афзаллиги тушунтирилсин.
15. Уильям Оучининг бошқариш ғояси тушунтирилсин.

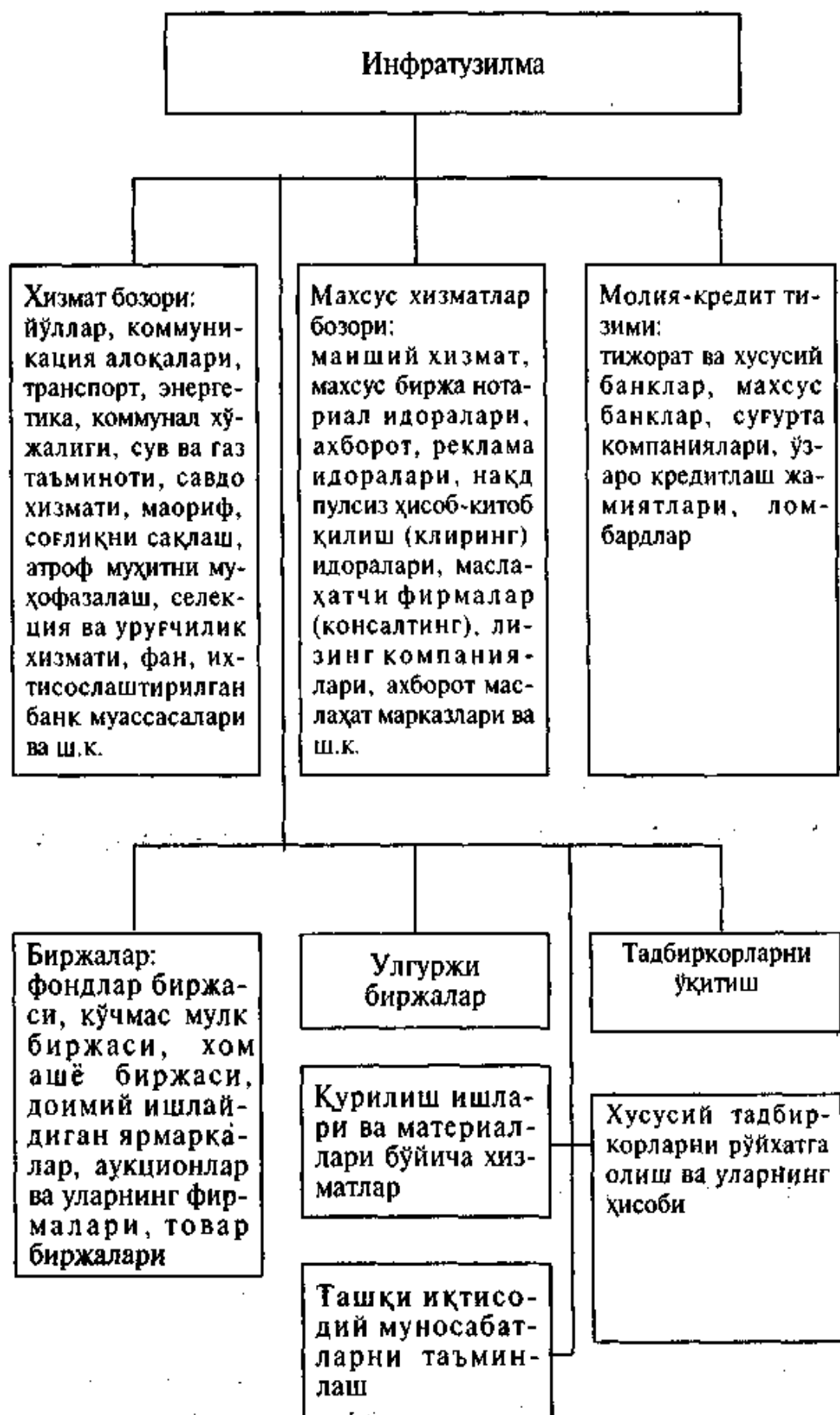
МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИНФРАСТРУКТУРАСИ

4.1. Менежментнинг инфраструктураси ҳақида умумий тушунича

Инфраструктура (лот. *infra* — қуйи, *structura* — тузилма, жойлашув) — халқ хўжалигида такрор ишлаб чиқариш шартларини таъминловчи моддий ишлаб чиқариш ва номоддий ишлаб чиқариш тармоқлари мажмуиси: энергетика, газ ва сув таъминоти, йўллар, алоқа, транспорт, коммунал хўжалиги, савдо корхоналари, маиший хизмат, маориф, соғлиқни сақлаш, атроф муҳитни муҳофаза қилиш, ихтисослаштирилган банк муассасалари, суғурта компаниялар, тadbиркорлар палатаси, статистика органлари, бизнес-инкубаторлар, телерадио, матбуот, биржалар, таъминот ва ш.к. (2-чизма).

Чизмада келтирилган инфратузилмалар тўлиқ, барча ҳудудларда бирдек ривожланган дейишимиз қийин, айниқса қишлоқ хўжалиги шароитларида бу муаммони ижобий ҳал этиш учун бир неча йиллар керак. Иқтисодий жиҳатдан равнақ топган мамлакатларнинг барчаси ўзининг фаровонлигига хўжалик юритишнинг бозор тизими туфайли эришган. Унинг асоси эса (мулкчилик, рақобат, эркин тadbиркорлик) ҳамма учун бир хил. Ривожланган мамлакатларда хизмат кўрсатиш соҳаларида ишлаётганлар улуши иқтисодиётда банд аҳолининг ярмидан ортиғини ташкил этади. Бизда эса бу кўрсаткич учтўрт баробар кам. Демак, Ўзбекистонда инфратузилмада фаолият кўрсатишнинг келажаги умидлидир.

Инфратузилма менежментнинг объекти мисолида қараладиган бўлса, ташкилот ёки фирманинг миссияси (бош вазифаси), мақсадлари бу моддий ишлаб чиқариш ва номоддий ишлаб чиқаришдир. Шу билан бирга менежмент ўзининг устувор режасини ишлаб



2-чизма. Инфратузилманинг умумий таркиби

чиқиши ва уни амалга ошириши давомида атроф муҳитни таҳлил қилиш, фирманинг ички муҳитидаги кучли ва заиф томонларини бошқарувли кузатувдан ўтказиш, устувор муқобилни ўрганиш ва унинг мақсадга мувофиқини танлаш, танланган устувор режанинг рўёбга чиқарилишини режалаштириш, барча жараёнларни амалга ошириш ва уларни назорат қилинган, стратегик режага баҳо бериш лозим.

Давлат ва нодавлат секторларидаги инфратузилмалар фаолияти йилдан-йилга тараққий этиши ва ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг мураккаблашуви табиий ҳолатдир. Миллий хўжалик, тармоқлар, фирмалар иқтисодиётини кўтаришда ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни яхшилашнинг барча иқтисодий ва бошқарув имкониятларини таҳлил қилиш ва тизимли синтезга суянган ҳолда истиқболли чоратадбирлар ишлаб чиқиш зарур. Ташкилот ёки фирманинг устувор йўналишини белгилашда менежментнинг инфратузилмаси салмоқли ўрин эгаллайди.

4.2. Стратегик бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни

Стратегия — бу мақсадни амалга оширишда раҳбарлик қилиш санъати, ҳар бир жараён ҳолатига ечим қабул қилишда маълум ҳаракатнинг тараққиётидаги энг муҳим масалалар ва йўналишларни ажратиш ва уларни амалга ошириш механизмини ишлаб чиқишдир.

Стратегия — туб маънода мужассамлашган режалаштириш сиёсати, хўжалик ва ҳарбий жиҳатдан эса ҳаракат йўналиши маъносини англатади ва мақсадни амалга оширишга раҳбарлик қилиш санъатини билдиради.

Стратегия менежмент кўламида ўз моҳияти жиҳатидан тўрт гуруҳ тушунчалар билан бойитилади, ойдинлаштирилади:

1. Фирманинг жорий ва истиқболдаги фаолиятининг натижаларини баҳолашдаги қоидалар (баҳолаш мезонларининг сифат жиҳатларини — мўлжал белгилайди, миқдорий жиҳатдан эса — топшириқлар).

2. Фирманинг ташқи муҳит билан юзага келадиган муносабатларининг умумий қоидалари (қандай маҳсулот ва технология билан бозорга чиқиш, маҳсулотни айирбошлаш, қандай қилиб ўз рақобатдошлари билан курашиш ва уларга нисбатан илдамликка эришиш тўғрисидаги умумий қоидалар) — бу бозор стратегияси.

3. Бевосита ташкилот (фирма) миқёсида белгиладиган қоидалар «ташкилий концепция» дейилади.

4. Фирманинг кундалик фаолиятида қўлланиладиган қоидалар — асосий жорий услублар деб аталади.

Стратегия аниқ ҳаракатларда намоён бўлмайди. У, одатда, фирманинг мавқеини ва ўсишини таъминловчи асосий йўналишларни белгилаш билан чекланади.

Стратегия — лойиҳалар стратегиясини таваккалчилик асосида ишлаб чиқиш ва фойдаланиш имконини яратади.

Агар муайян воқеалар ва ҳодисалар ривожланиши фирмани маъқул бўлмаган ҳолатларга бошласа, қабул қилинган стратегияга бўлган зарурат йўқолади.

Излаш жараёни, тегишли аниқ ахборотлар воситасида муқобил стратегиялар ойдинлашади.

Танланаётган лойиҳаларни стратегиялар сифатида кўрилиши уларни мўлжал тарзида бўлишини англатиши мумкин.

Стратегия ва мўлжаллар ўзаро бир-бирларини тўлдирувчан ҳисобланадиларки, бошқаришнинг турли бўғинларида ва муддатларида улар юзага келиши мумкин.

Умумлаштириб айтганда, стратегия бирмунча қийин ва мавҳумлантирилган амалий фаолият фалсафаси сифатида намоён бўлади. Тегишли давр мобайнида, қисқа муддатда, тегишли шароитдан келиб чиққан ҳолда, қабул қилинадиган қарорларда, таваккалчилик сиёсатидаги услублар йиғиндиси — тактика тарзида ушбу стратегияни амалга оширади.

«Стратегия» атамаси юнонча сўз бўлиб, «генералнинг санъати» демакдир. Ушбу атаманинг ҳарбий ифо-

дадан кириб келишига таажжубланмаса бўлади. Айнан стратегия Александр Македонскийга жаҳоншумул обрў келтирди.

«Стратегик бошқариш» атамаси 1960—1970 йилларда юқори поғонада амалга ошириладиган бошқаришни ишлаб чиқариш даражасида бошқаришдан фарқини ифодаламоқ учун кундалик ҳаётга кириб келди. Бундай фарқни ўтказиш зарурати биринчи навбатда бизнесни амалга оширишдаги ўзгаришлардан келиб чиқди. Жорий бошқаришдан стратегик бошқаришга ўтишнинг моҳиятини ифодаловчи бош ғоя шундаки, олдин раҳбариятнинг диққат маркази атрофидаги ўзгаришларни ўз вақтида сезмоқ ва таъсирга жавоб бермоқ зарур бўлиб қолди.

Стратегик бошқариш деб фирмани шундай бошқаришга айтиладики, унда инсон салоҳиятига суяниши, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчи талабига мўлжаллаб иш кўриши, ташкилотда тез мослашув ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга ошириши, узоқ истиқболда фирма ўзининг мақсадларини омон сақлаб қолдириши ва пировард натижада мақсадларига эришиш имкони беришни тушунилади.

Мураккаблашиб борадиган рақобат курашида корхона омон сақланиб қолиши учун, стратегик бошқариш муҳим омил бўлишига қарамай, ташкилотлар ҳаракатида стратегикликнинг дўимо йўқлигини кўриш оқибатида кўп ҳолларда бозор рақобатига бардош беролмай, мағлубиятга учраши мумкин. Стратегик бошқаришнинг йўқлиги аввало қуйидаги икки шаклда гавдаланади.

Биринчидан, ташкилот ўз фаолиятини шундай режалаштирадики, худди атрофидаги муҳит ўзгармайди, ўзгарса ҳам унда сифат ўзгариши рўй бермайди. Стратегиясиз бошқаришда муайян ҳаракатларнинг режаси муҳитнинг ҳақиқий ҳолати амалда ўзгармайдиган деб тузилади. Экстрополяция усулига асосланиб, кўп (узоқ) йилларга тузиладиган режаларнинг белгилари бари-бир стратегик бошқариш эмас. Узоқ муддатли истиқболни кўра билиш бошқаришнинг му-

ҳим таркиби. Аммо амалда мавжуд экстрополяция ва бор муҳитнинг ҳолатини кўп йиллар олдиндан ифодалаши бу стратегик бошқариш дегани эмас.

Стратегик бошқариш мавжуд ҳолида ташкилот фаолият кўрсатаётган вақтининг ҳар бир онисида (моментида) келажакда эришмоқчи бўлган мақсадлари ўз ифодасини топади, яъни стратегик бошқаришда келажакдан ҳозиргига қараш амалга оширилади. Ҳозирги вақтда ташкилот ҳаракати аниқланади ва рўёбга чиқарилади, режа эса ишлаб чиқилмайди ёки келажакда ташкилот нима қилмоғи керак деб ифодаланмайди. Бунда стратегик бошқаришга хослик шуки, ташкилотнинг келажакда исталаётган ҳолати белгиланибгина қолмай, шу билан бирга стратегик бошқаришнинг муҳим вазифасидир, атрофдаги ўзгаришларни сеза оладиган ва келажакдаги исталган мақсадларига эришиш имконини берадиган қобилият ишлаб чиқилади.

Иккинчидан, стратегик бошқариш қотиб қолган ҳолда бажариладиган иш тартиби ва схемасини теришдан иборат эмас. Унинг ёзиладиган назарияси йўқки, маълум масалаларни ёки муайян ҳолатларда нима ва қандай қилиб ечиш кераклиги кўрсатилсин. Стратегик бошқариш — бу бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафкураси деса бўлади. Стратегик бошқаришни ҳар бир менежер маълум даражада ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, қатор тавсиялар, қоидалар ва стратегиянинг муаммоларини таҳлил қилиш мантиқий схемалари ва танлашлар мавжуд, шу билан бирга стратегик режалаштиришни ва стратегияни амалий рўёбга чиқаришлар бор.

Аммо стратегик бошқариш умуман — бу олий раҳбарликда, симбиоз, яъни икки хил муҳитнинг муайян бир шароитда бир-бирига фойда ёки зарар келтириб, бирга мавжуд бўлган сезгирлик ва санъат, улар орқали ташкилотни стратегик мақсадларига эриштириш, ташкилотни муҳит билан алоқа қилишини таъминлашдаги хизматчиларнинг юқори касбий ва ижодий маҳоратидир, ташкилот ва унинг маҳсулоти

(хизмати)ни янгилай олиш, шу қатори жорий режаларни бунёд қилиш ва ниҳоят, ташкилот масалаларини амалга оширишда, унинг мақсадларига эришиш энг оқилона йўлларни топишда барча ходимлар фаол қўшилишларидир.

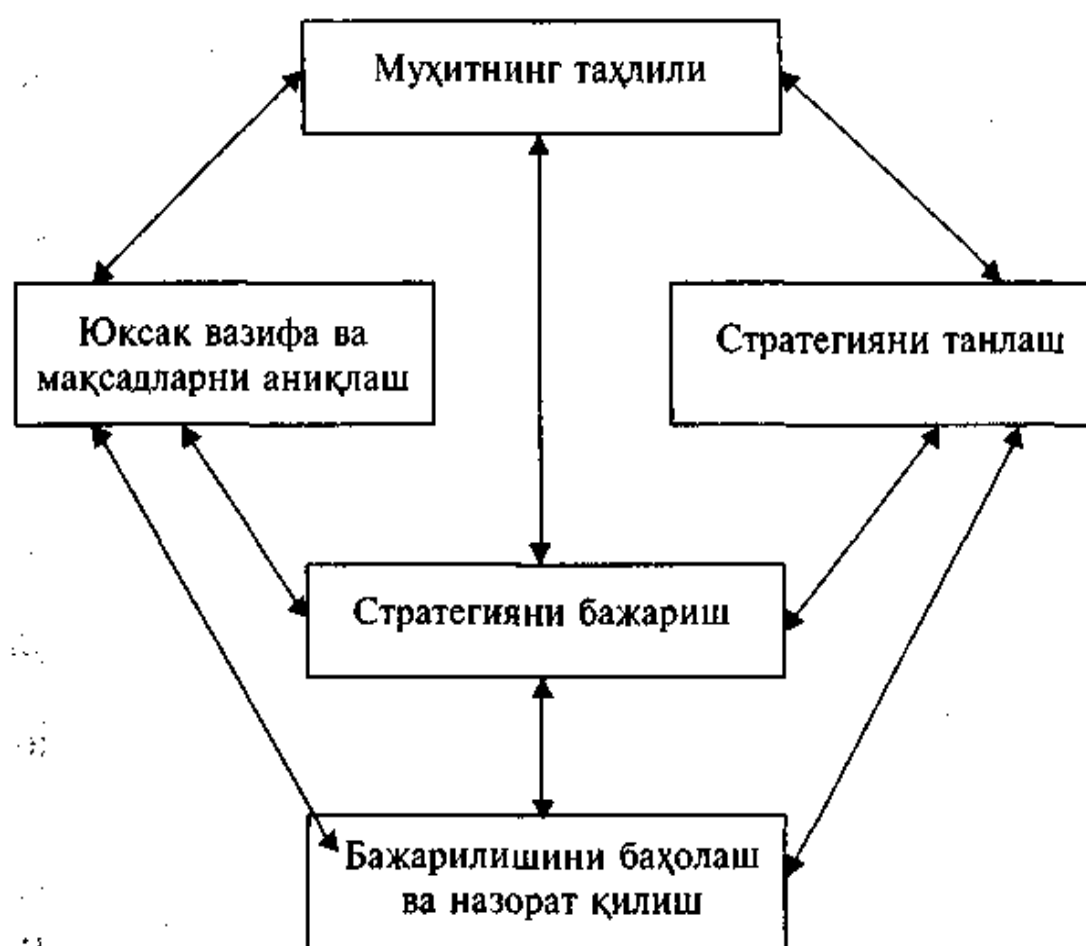
Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқариш жараёнини амалга оширишнинг ўзига кенг кўламли ҳаракат, кўп вақт ва ресурслар сарфлаш талаб қилинади. Ҳар қандай шароитда бажарилиши мажбурий бўлган, узоқ муддатли режаларнинг ишланмасидан, мутлақо фарқли стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш лозим. Стратегик режа тез мослашувчан бўлиши керак. У ташкилотнинг ички ва ташқи ўзгаришларига сезгир ёки мослашувчан бўлиши лозим, бунинг учун эса жуда катта ҳаракатлар ва катта харажатлар талаб этилади. Шу билан бирга, ташкилотда муҳитга кириб борувчи бўлинмалар яратилиши керак. Маркетинг хизмат бўлинмаси, жамоа муносабатлари ва ш.ў. ўта зарур аҳамият касб этади ва сезиларли қўшимча харажатлар талаб қилади.

Тўртинчидан, стратегик кўра билишнинг салбий хато оқибатлари тўсатдан кучаяди. Қисқа муддат ичида мутлақо янги маҳсулот яратилса, бизнес учун кутилмаганда янги имкониятлар пайдо бўлса, тегишли стратегик танловнинг хатоси учун ташкилот иқтисодий оғир ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

Бешинчидан, стратегик бошқаришни амалга оширишда аксарият стратегик режалаштиришга суянади. Аслида ҳам стратегик бошқаришнинг муҳим таркибий қисми бўлиб стратегик режани амалга оширишга хизмат қилади. Бу эса ташкилий маданиятнинг яратилишини талаб этади. Ташкилотда кичик тизим стратегик режалаштириш бўлганида ҳам ташкилий маданият (стратегияни амалга оширувчи), мойиллик тизимини яратиш, меҳнатни ташкил этиш ва ҳоказолар бўлмаса стратегик бошқаришга ўтиб бўлмайди.

4.3. Фирмада стратегик бошқариш

Фирмада стратегик бошқариш тизими — бу бешта ўзаро бир-бирига боғлиқ бошқариш жараёнларининг йиғиндиси деб қаралади. Бу жараёнлар мантиқан бири-биридан келиб чиқади. Аммо барқарор тескари боғлиқлик мавжуд ва мос равишда ҳар бир жараён қолганларига ва уларнинг барча йиғиндиларига таъсир ўтказади. Бу эса, стратегик бошқариш тизимининг муҳим хусусиятидир. Стратегик бошқариш тизимининг тузилишини қуйидаги схемадагидек ифодалаш мумкин (3-чизма).



3-чизма. Стратегик бошқариш тизимининг тузилиши

Муҳитни таҳлил этиш одатда стратегик бошқариш тизимининг бошланғич жараёни ҳисобланади, чунки у фирманинг юксак вазифалари ва мақсадларини аниқлаш ҳамда фирма ўзининг юксак вазифа ва мақсадларига эришмоқ учун стратегик хулқни ишлаб

чиқишга асос яратади. Муҳитни таҳлил қилиш уни уч қисмга бўлиб ўрганишни мўлжаллайди: макроқамров; бевосита қамров; ички муҳит.

Макроқамровни таҳлил этиш иқтисоднинг ҳолати, ҳуқуқий созлаш ва бошқариш, сиёсий жараёнлар, табиий муҳит ва неъматлар, жамиятнинг ижтимоий ва маданий таркиблари, жамиятнинг илмий-техник ва технологик ривожланиши, инфратузилма каби муҳит компонентларининг таъсирини ўрганишлардан иборат.

Бевосита қамров қуйидаги асосий компонентлар бўйича таҳлил қилинади: сотиб олувчилар; жўнатувчилар; рақобатчилар; ишчи кучининг бозорлари.

Ички муҳитни таҳлил қилиш фирманинг рақобатли курашда ўзининг мақсадларига эришмоқлик жараёнида зарур бўлган ички имкониятлари ва салоҳиятини ҳисоблаб чиқишни ойдинлаштиради. Ички муҳитни таҳлил қилиш ташкилотнинг юксак вазифалари ва мақсадларини яхшироқ тушунтиришда уларни тўғри ифодалашга имкон беради. Унутмаслик лозимки, ҳар бир ташкилот атрофдагилар учун маҳсулот чиқарибгина қолмай, ўзининг аъзоларини иш, фойда олиш, улар учун ижтимоий шароитлар яратиш кабилар билан таъминлаши лозим.

Ички муҳит қуйидаги йўналишлар бўйича таҳлил этилади:

- фирма ходимлари, уларнинг салоҳияти, малакаси, манфаатлари ва ш.ў.;
- бошқаришни ташкил этиш;
- ишлаб чиқариш, у билан боғлиқ бўлган ташкилий, операцион ва техник-технологик тавсифлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар;
- фирманинг молияси;
- маркетинг;
- ташкилий маданият.

Юксак вазифа (миссия) ва мақсадларни аниқлаш ўрганилаётган стратегик бошқариш тизимининг жараёнларидан бири, у учта кичик жараёнлардан таш-

кил топган, ҳар бири эса муҳим масъулиятли ишдир. Биринчи кичик жараён фирманинг юксак вазифасини аниқлашда, иккинчиси узоқ муддатли мақсадларини аниқлашда ва ниҳоят қисқа муддатли мақсадларини аниқлашда ифодаланади. Фирманинг юксак вазифаси ва мақсадларини аниқлаш, фирма нима учун фаолият кўрсатаёпти ва нимага интилишини билишга имкон беради. Буни билиш орқали истиқболли стратегик хулқни танлаш мумкин.

Юксак вазифа ва мақсадлар аниқлангач, **стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш** босқичига ўтилади. Бу жараён ҳақиқатан ҳам стратегик бошқаришнинг ўзгаги дейилиши мумкин. Ташкилот махсус усуллар ёрдамида ўзининг мақсадларига ва юксак вазифаларини амалга оширишга эришади.

Стратегияни бажариш кескин жараён бўлиб, айнан у муваффақиятли бўлганидагина фирма қўйган мақсадларига эришишга олиб келади. Агар фирмадаги салоҳиятлар етарли даражада жалб этилмаса, стратегия амалга оширилмай қолиши мумкин. Айниқса, бу меҳнаткашлар салоҳиятидан фойдаланилмаган ҳолларда рўй беради.

Стратегиянинг бажарилишини баҳолаш ва назорат қилиш мантиқан сўнгги жараён бўлиб, стратегик бошқаришда намоён бўлади. Ушбу жараён ташкилот мақсадларини амалга ошираётган жараённинг бориши ҳақида тескари боғланиш барқарор бўлишини таъминлайди.

Ҳар қандай назоратнинг асосий масалалари қуйидагилар:

- қайси кўрсаткич бўйича текшириш лозимлигини аниқлаш;

- назорат қилинувчи объектнинг ҳолатини баҳолашда қабул қилинган стандартлар, меъёрлашлар ёки бошқа эталон кўрсаткичлар билан мос келиши;

- ўтказилган баҳолаш оқибатида оғиш сабаблари аниқланса, у ҳолда оғиш сабабларини тушунтириш;

- лозим ва зарур бўлса, баҳолашга тузатишлар киритиш.

Стратегик назорат натижаларига биноан тузатиш киритилса, фирманинг стратегиясига ҳам, мақсадларига ҳам тааллуқли бўлади.

4.4. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларини таҳлил қилиш

Ташкилотнинг асосий ички ўзгарувчанликларига тузилма, вазифалар, топшириқлар, технология, социотехник йўллар ва одамлар киради. Барча ўзгарувчан муҳитлар ўзаро бир бири билан боғлиқ. Чунки уларнинг тузилиши социал техник кичик тизим деб қаралади. Бунда социал (одам) компоненти ва техника компонентлар корхонанинг барча бўғинларида қатнашади. Улардан бирининг ўзгариши маълум даражада бошқаларига таъсир қилади. Бир ўзгарувчининг такомиллашиши, чунончи технология, албатта унумдорликнинг ошишига олиб келиши шарт эмас, агар бу ўзгаришлар бошқасига салбий таъсир кўрсатса, мисол учун, одамларда.

Қуйида ички ўзгарувчанлар: мақсадлар, тузилма, масалалар, технология ва инсонларнинг ўзаро алоқаларининг андозаси келтирилган (4-чизма).

Бошқариш амалиётида ички ўзгарувчанларга ҳеч қачон бир-бирига боғлиқ бўлмаган ҳолда қараб бўлмаслигини тушуниш ўта муҳим. Масалан, ишнинг мазмуни билан технология сўзсиз бир-бирига боғлиқ.

Ташкилотнинг муваффақияти ички муҳит билан бирга ҳал қилувчи даражада бошқа кучларга ҳам боғлиқ. Бу куч ташкилотга нисбатан ташқи ва катта ташқи ўрамда таъсир этувчидир. Мураккаб иқтисодий вазиятда бошқариш функцияларини самарали бажармоқ учун ташқи ўзгарувчанларнинг таъсирини тушуниш зарур.

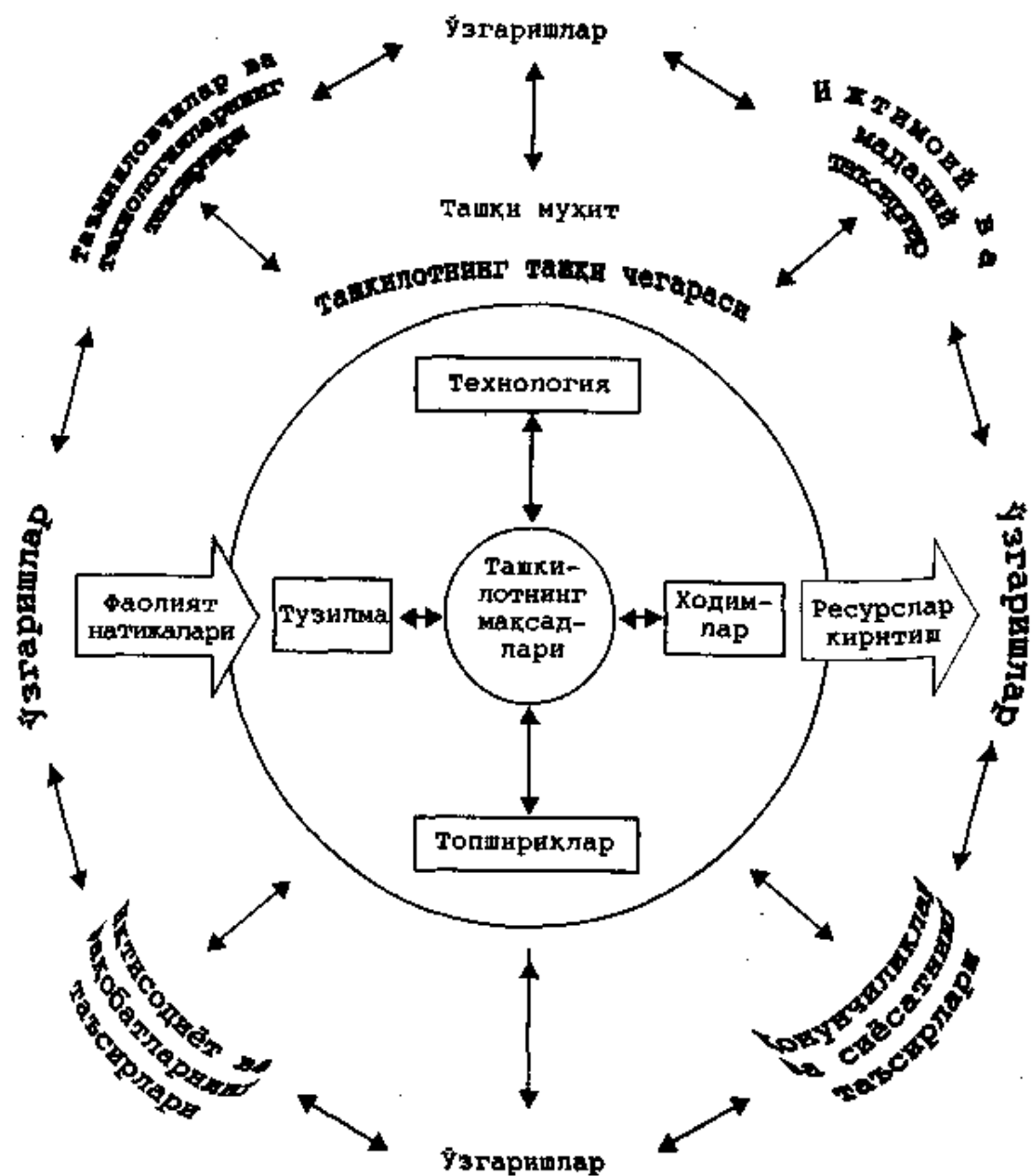
Бошқариш назарияси ва амалиётининг тараққиётига ҳисса қўшган барча мактаблар ўз йўналишлари бўйича ташкилот раҳбарияти ташкилотнинг муваффақиятли *ишлаши* мақсадида маълум таъсирга эъти-



4-чизма. Ички ўзгарувчанларнинг бир-бирига боғлиқликлари

борни оширдилар, корхона ташқарисидаги омилларга эътиборни кам қаратдилар. Бугунги кунда бу ҳамма мактабларнинг гоявий йўналишларининг катта камчилигидир. Ҳар бир мактаб ташкилотнинг самарали мақсадларига эришишини ошириш нуқтаи назаридан баҳоладилар. Шунинг учун маълум маънода ҳар бир мактаб тўғри йўл тутган, чунки ташкилотни сақлаб қолиш ва унинг самарадорлиги учун нисбатан улар муҳим эди. Аммо замонавий ташкилотларнинг атроф муҳитдаги ўзгаришларга мослашишларига тўғри келади. Уларнинг андозалари қуйидаги 5-чизмада келтирилган.

Материаллар, меҳнат ресурслари ва маблағларни таъминловчилар, қонунлар ва давлатнинг бошқарув органлари, истеъмолчилар ва рақобатчилар ташкилотларнинг мақсадларига тезда таъсир кўрсатади, технология, иқтисодиётнинг ҳолати, сиёсий аҳвол ва ижтимоий-маданий (маънавий) каби омиллар ташкилотларга аста-секин таъсир кўрсатади. Инсоний ва ижтимоий йўналишларни ҳисобга олиб ходимларга, истеъмолчиларга ва маҳаллий халққа таъсирларини ўйлашлари керак ҳамда ижтимоий муаммоларнинг ечилишига ижобий ҳисса қўшишлари лозим.



5-чизма. Ташкилотларга кутилмаган ҳолатларнинг таъсир этиш андозаси

Муҳокама учун саволлар

1. Менежментнинг инфраструктураси қандай соҳаларга тааллуқли?
2. Ташкилотни стратегик бошқариш тизими нима ўзи?
3. Стратегия нима ўзи?
4. Стратегик бошқаришга таъриф берилсин.
5. Ташкилот нима сабабдан кўп ҳолларда рақобатга бардош бера олмай қолади?
6. Стратегик бошқариш тизими нималардан иборат?
7. Муҳитни таҳлил қилишда нїмалар бажарилади?
8. Стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичларига қачон ва қандай ҳолатларда ўтилади?
9. Стратегиянинг бажарилишини баҳолаш ва назорат қилиш қандай намоён бўлади?
10. Ташкилотнинг ички ўзгарувчанлигининг бир-бирига боғлиқлиги келтирилсин.
11. Ташкилотларга кутилмаган ҳолатларнинг таъсир этиш андозаси қандай ифодаланади?

5 - б о б

ИЖТИМОЙ ОМИЛЛАР ВА МЕНЕЖМЕНТ АХЛОҚИ

5.1. Ижтимоий омиллар ҳақида

Ижтимоий соҳанинг барча имкониятлари, тўпланган тажрибалар, миллий ходимларимизнинг тафаккури, маънавият, миллий эътиқод каби омиллар мамлакат бойлигида катта ўрин тутади. Чунки кишилик жамияти ривожланиб борар экан, одамларнинг маънавий неъматларга, хизматларга бўлган эҳтиёжлари тўхтовсиз ортиб боради.

Ўзбекистон Республикасининг мустақиллиги унинг фуқароларига инсон эркинлиги ҳуқуқларидан фойдаланишга кенг йўл очиб берди. Айниқса, ижодкорларга, ихтирочиларга, ақлий мулк эгаларига қулай шароитлар яратди. Улар ўз ақл-заковат мулкини: ихтиролари, илмий кашфиётлари, технологик янгиликлари, услубий ишланмаларини товар сифатида эр-

кин сотиш имкониятига эга бўлишди. Бу, бир томондан, халқимиз ичидан янги ихтирочилар, ижодкорларнинг етишиб чиқишига хизмат қилса, иккинчи томондан, маънавият, маърифат, илм-фан кабиларнинг ўсишига имконият яратади.

Замонавий фирмаларнинг иқтисодиётига ўзлари фаолият кўрсатаётган жамият аста-секин бўлса ҳам таъсир қилади. Шунинг учун фирмалар жамоатчилик муҳити билан қандай муносабатда бўлиши керак, ўзларини ижтимоий жавобгар ҳисоблашлари керакми? Албатта, қонунларни ва давлат томонидан бошқариладиган меъёрларни бузмай фойдаланиш фирмаларнинг ижтимоий жавобгарлигида ифодаланади. Бу томондан фирмалар иқтисодий мақсадларини кўзлашлари керак. Шу билан бирга фирмалар иқтисодий жавобгарликларига қўшимча фаолиятларида инсоний ва ижтимоий йўналишларни ҳисобга олиб фирма жамоасига, жамиятга таъсирларини ҳис этишлари лозим, оқибатда ижтимоий муаммоларнинг ечилишига ижобий ҳисса қўшишлари мақсадга мувофиқ.

Ижтимоий жавобгарлик деганда фирма томонидан ижтимоий муаммоларга жавобан ихтиёрий ҳаракатнинг маълум даражаси тушунилади. Бу ҳаракат қонун билан белгиланган ва органлар томонидан бошқариладиган талаблардан ташқариси ёки бу талаблар меъёридан юқори бажарилиши назарда тутилади. Фирмаларда ҳар хил ёрдам жамғармалари, атроф муҳитни муҳофаза қилиш, табиий офатларда кўрсатиладиган ёрдамлар, ободонлаштиришга ажратмалар ва шу кабилар ижтимоий жавобгарликка киради.

Профессор Ли Престоннинг фикрича, ташкилотни муваффақиятли бошқариш мақсадида ижтимоий муҳитда пайдо бўлувчи муаммоларга жавобан шу муҳит ташкилотга нисбатан хайрихоҳ бўлиши учун ўзининг ижобий муносабатлари билан мослашиши керак. Ижтимоий жавобгарликнинг харажатлари жамиятнинг гуруҳларини такомиллаштириш, ташкилотга жамият муносабатини яхшилаш кабиларда ўз ифодасини топади ва шулар орқали қопланади.

Ижтимоий жавобгарлик муаммосининг марказида шахсий ходим туради. Жамоатчилик фикрини сўраш натижасига мувофиқ, кенг омма ўртасида бугунги кунда АҚШда ахлоқий хулқнинг қадри пасаймоқда.

Раҳбарлар ва оддий ходимларнинг ахлоқий хулқининг хусусиятларини кўтариш мақсадида фирмаларга ҳар хил чора-тадбирлар кўрилмоқда. Масалан, ахлоқий меъёроманинг ишланмаси, ахлоқ бўйича кўмиталар тузиш, ижтимоий тафтиш ўтказиш ва ахлоқий хулққа ўргатиш каби.

Хулоса қилиб айтмоқчимизки, албатта, таълимотлар, мактаблар, доно тадқиқотчилар, уларнинг тавсиялари биз учун ва бошқарувчилар учун бениҳоя қадрли. Аммо уларни қандай бўлса шундайлигича ҳозирги тараққиёт даврига айнан кўчириб бўлмайди. Чунки инсонлар, гуруҳлар, ташкилотлар янги муҳитда, янги ижтимоий муносабатлар тизимида яшамоқда. Шу кунга қадар сақланган маҳаллий халқ, ташкилот, корхона, давлат руҳига мослаб, ҳаётийлашиб келган ахлоқий меъёр, дунёқараш ва қадриятларимизга истиқдоло руҳини сингдирган ҳолда бошқариш керак. Демак, раҳбар касбий, ўз зиммасига жамият олдидаги масъулият ва жавобгарликни теран идрок этиш, ҳалоллик, маслак-эътиқодида маҳкам туриш, ўзига ва ходимларига талабчанлик, айни вақтда одамгарчиликни унутмаслик, эзгу орзуларининг ушалиши йўлида белбоғини боғлаб қилинадиган меҳнатга ҳам жисмонан, ҳам ақлан мос бўлиши керак.

Жавобгарлик ижтимоий-иқтисодий муносабат ифодасида ўз объектив мазмуни ва турли ифодаланиш шакллариغا эга. Масалан, ташкилотларни муваффақиятли бошқариш учун маъмурий, ҳуқуқий, ахлоқий (эстетик) масъулиятлар мавжуд. Атроф муҳитдаги ҳодиса-жараёнларни ва муносабатларни тушуниш ва билиш, бошқа кишилар билан ҳамкорлик қилиш ва уларни тушуниш, бошқа кишилар олдида ҳурмат-эътиборга сазовар бўлиш ва уларни иззат-

хурмат қилиш, ақл-заковати ва илмий билимларини кўрсатиш кабилар ходимнинг фирма олдидаги масъулияти бўлса, иккинчи томондан, унинг ижтимоий эҳтиёжи ҳамдир. Маъмурий, ҳуқуқий ва ахлоқий масъулиятлар орқали фирмалар бир-бирлари билан ўзаро боғлиқдир.

5.2. Ижтимоий-техник ёндашиш

Фирмалар самарали фаолият кўрсатишлари учун инсон марказий фигура бўлса, унинг ижтимоий имкониятини яхшилаш учун ҳар бир ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчининг хўжалик эҳтиёжларини қондириш ва саноат корхоналари, ассоциациялари, қурилиш, транспорт, қишлоқ хўжалиги ва бошқа қатор ташкилотлар ихтиёрига бериладиган неъматлардан самарали фойдаланиш зарур.

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

Фаолият кўрсатаётган фирма ўзининг самарадорлигини таъминлаш билан бирга жамият олдида қонунни бузмасликка жавобгар. Шунинг учун фирма ўзининг маълум неъматлари ва кучларини ижтимоий каналлар бўйича йўналтиришга мажбур. Фирма соғлиқни сақлаш ва хавфсизликни таъминлашга, фуқаролар ҳуқуқини, истеъмолчилар манфаатини ҳимоя қилишга жавобгар.

5.3. Фирмалар амалиётидаги масъулият

Раҳбар ходимларнинг ҳиссадорлик жамиятига ижтимоий жавобгарлиги масаласи бўйича ўтказилган тадқиқотларга биноан, айтиш мумкинки, унинг ижо-

бий томонга ўзгариши яққол сезилмоқда. Сўров ўтказилган раҳбарларнинг фикрига кўра, бизнеснинг ижтимоий жавобгарликнинг ошиши йўналишидаги таъсири катта аҳамиятга эга ва у давом этади. Бу ҳақдаги фикрни кўпгина фирмаларнинг амалиётидаги муносабатлари тасдиқламоқда. 500 дан зиёд фирмалар 10 йил аввалгига қараганда ходимларига бўлган ижтимоий масъулияти сезиларли ортиди. Масалан, «Форд Мотор» фирмаси бу ишда деярли ўзини бошқача тута бошлади. Автомобилларнинг хавфсиз ҳаракати оқибатидан келиб чиқиши мумкин бўлган натижаларга ҳам бефарқ бўлмаслик лозим эканлигини эътироф этмоқда ва керак бўлса, автомобилни такомиллаштириш учун сармоя киритмоқда. Худди шунингдек, «Ай Би Эм» фирмасида ишлаб чиқилган ижтимоий жавобгарлик дастури ушбу масалага қаратилган, кўпгина америка университетларида компьютер тизимига дастур берилган.

Жамият ҳаётида қатнашувчи корпорациялар шаҳар ободончилигига катта сармоя сарфламоқдалар, ногиронларга ёрдам кўрсатмоқдалар, халқ санъатини қўллаб қувватламоқдалар. Раҳбарларнинг фикрича, ижтимоий социал масъулиятнинг доирасидаги дастурни ишлаб чиқишда энг катта тўсиқ, бу оддий ходимлар ва менежерларнинг ҳар чорак акциясига бўлган даромадларининг кўпайишини ҳисоблаб чиқишдир. Фойда ва даромадларни кўпайтиришга интилиш бошқарувчиларни ўз ресурсларининг қисминини ижтимоий масъулият билан боғлиқ бўлган дастурга ўтказишни рад қилмоқдалар.

Фирмалар ўз ихтиёрлари билан жамият ҳаётида қатнашишини маъқул кўрмоқдалар. Мисол учун «Проктер энд Гэмбл» фирмаси 1980 йили ўз маҳсулотининг зарарли белгиларини аниқлаб, савдодан олиб ташлади. Айтиш керакки, бу ечим ихтиёрий равишда бажарилди.

5.4. Маърифат, ахлоқ ва замонавий бошқариш

Масъулият ҳамиша ҳам мавҳум бўлиб қолмайди. У буюртмачи билан ишлаб чиқарувчи ўртасида боғлиқ бўлим ва бўлинмалар, бозор инфраструктуралари ўртасидаги муносабатларда намоён бўлади.

Ижтимоий масъулият муаммосининг марказида шахсий қадрият, маънавият, ахлоқ, хулқ ва уларнинг қоидаларининг бажарилиши ётади.

Қонунга риоя қилиб, ташкилот фойдасини максималлаштиришга эришиш керак деган кишилар аксарият фойдани ошириш, қонунга қаттиқ риоя қилиб самарадорликка эришиш мумкинлигини тушунадилар. Бундай кишилар ташкилот ўзини тўғри олиб бораётгани ва ижтимоий жавобгар деб ҳисоблайдилар. Уларнинг ишдаги ҳамкасблари билан маданиятли муомалада бўлиши, бўйсунувчилари билан сизлаб гаплашиши, меҳнат интизомини сақлаши, бошқаларни диққат билан эшитиши, ўзгалар томонидан билдирилган таклифларни рад қилмаслиги, луқма ташламаслиги, йиғилишларда фаолликни рағбатлантириши, **бўйсунувчиларга топшириқ бераётганда хушмуомала бўлиши**, бўйсунувчиларга нисбатан эътиборли бўлиши, улар муваффақиятини ўз вақтида тақдирлаши, жазога тортилишда унинг ёши, жинси, миждозига эътибор бериши, суҳбатдошларига одил бўлиши, танқид қилишда усталик ва эҳтиёткорлик билан фойдаланиши, ўзига ва ақлий қобилиятига мустақил кишиларни қадрлаши, лаганбардорлар хизматидан узоқроқ бўлиши, яккахокимлик ҳуқуқидан ортиқча фойдаланмаслиги, бошқа илғор гояларни ҳурмат қилиши кабилар ахлоқ меъёрлари ҳисобланади.

Одамлар ҳаракатининг тўғри эканлигини танлашда ахлоқ ҳақидаги тушунчани кўра билиш муҳимдир. Шарқона урф одат, анъана, хулқ-атворини бошқаришга тайёрлиги, меҳрибон ва хушмуомалалиги, оғир шароитда ҳам ўзини тутатгани, нимани қилиш

мумкин, нимани қилмаслик керак деган саволларга ижтимоий нуқтаи назардан ёндаша олиш кабилар ахлоқ меъёрлари ҳисобланади. Ахлоқ жамият томонидан бошқарилади. У орқали кишиларнинг ижтимоий ва иқтисодий муносабатларини, хулқини ўрганиш ва фирма фаолиятида қўллаш жамоани катта муваффақиятларга олиб келади.

Хулқ — шахснинг фаолият ва муаммоларда таркиб топадиган ва намоён бўладиган барқарор индивидуал хусусиятлари бўлиб, индивид учун типик хулқ-атвор усулларини юзага келтиради. Хулқ давлат органлари томонидан бошқарилади ва тартибга солинади. Кишининг хулқини иродаси (дадиллик, ишончсизлик, қўрқоқлик), ҳис-туйғулари (хушчақчақлик, руҳан сиқилганлик), ақллилик, енгилтаклик, эмоция, шубҳалилик, олийҳимматлилик, саҳоватлилик, кек сақлаш кабилар белгилайди.

Замонавий бошқариш маърифатли бўлишни, ўз касбини кенг ва чуқур эгаллашни, юқори ахлоқ меъёрларига амал қилишни талаб этади. Маърифат ва ахлоқ орқали кишиларнинг иқтисодий ва ижтимоий муносабатларини, хулқини ўрганиш ва ташкилот фаолиятида қўллаш катта муваффақиятларга олиб келади.

Муҳокама учун саволлар

1. Нима учун ташкилот ёки фирма жамоалари жамоатчилик муҳитида ўзларини ижтимоий жавобгар ҳисоблайдилар?
2. Ижтимоий жавобгарликка таъриф берилсин.
3. Нима сабабдан таълимотлар, тавсияларни ҳозирги тараққиётда айнан кўчириб ишлатиб бўлмайди?
4. Ижтимоий-техник ёндашиш деганда нималарни англайсиз?
5. Нима учун фирма раҳбарларининг ходимларига бўлган ижтимоий масъулияти ортиб бормоқда?
6. Маърифатнинг замонавий бошқаришга қандай таъсири бор?
7. Шарқона ахлоқ замонавий бошқаришда қандай ифодасини топмоқда?

ФИРМАНИНГ СТРАТЕГИЯСИ

6.1. Бизнеснинг стратегик турлари

Бизнес—соҳибкорлик—тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес — товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятдир. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик, ўрта ва майда турларга бўлинади.

Йирик бизнесга асосан ишлаб чиқаришда 500 дан ортиқ киши банд бўлган, ўрта бизнесга 20—500 киши банд бўлган фирма (ташкилот)лар, майда бизнесга — 10—20 ва ундан кам киши ишлайдиган ташкилотлар киради (бу ҳақда аввал тўхталган эдик).

Йирик ва ўрта бизнесга асосан йирик ишлаб чиқариш, кўп сонли товарлар чиқарадиган, механизациялашган ва автоматлаштирилган соҳалар киради. Майда бизнес қишлоқ хўжалиги, аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаларида кенг тарқалган. Майда бизнес шароитга тез мослашувчанлиги билан ажралиб туради, чунки унинг фаолияти катта маблағ талаб қилмайди ва кичик маблағларни тез топиш мумкин. Майда бизнес самарали бўлганидан кенг тарқалган, аynиқса, йирик бизнес учун қулай бўлмаган соҳаларда авж олади.

Фирма деганда савдо-сотиқ ташкилоти ёки ишлаб чиқариш бирлашмаси тушунилади. У эса ишлаб чиқариш муносабатларининг йиғиндисига асосланиб хўжалик юритади. Фирманинг хўжалик юритишидаги таъмоийлари:

— ўзини ўзи қоплаш — даромади харажатларидан ортиқча бўлишини таъминлаш;

— ўзини ўзи молиялаш, техник ва ижтимоий тараққиётини ўзининг даромадидан молиялашни таъминлаш;

— ўзини ўзи бошқариш, бошқаришнинг кўпгина қисмини фирма миқёсида ечиш;

— ўз-ўзига мустақиллик — хом ашёни етказиб бериш ва маҳсулотни сотиш шартномаларини тузиш.

Фирма хўжалик юритишини танлашда барча шаклларни ҳисобга олиб, солиштирилиши лозим. Фирма фаолиятига давлат, таъсис қилувчи, қарз берувчилар, таъминловчилар, жамоатчилик, раҳбарлар, истеъмолчилар, ишчилар таъсир этадилар.

Фирма учун стратегияни аниқлаш фирма фаолият кўрсатаётган муайян ҳолатга ўта боғлиқ. Аммо стратегияни ифодалашда баъзи умумий ёндашишлар мавжуд.

1.1. Стратегияни ишлаб чиқариш доираси (соҳаси)

Стратегик бошқаришнинг муҳим таркибий қисмидан бири стратегия. Стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш (қўллаш) стратегик бошқаришнинг асосий мазмунини ташкил қилади. Стратегик бошқаришда стратегия ташкилот (фирма)нинг ривожланишини узоқ муддатга сифат жиҳатдан аниқ йўналиши. Шу билан бирга, ташкилот фаолиятининг соҳасига, унинг фаолият воситаси ва шаклига, ташкилот ичидаги ўзаро муносабатлар тизимига ҳамда ташкилотнинг мақсадларига етиштирувчи (олиб келувчи) йўналиши борадиган (жараёни кечадиган) атроф муҳитга тааллуқли (боғлиқ).

Ташкилотларни бошқаришнинг энг юқори поғонаси (сатҳи)да стратегия бош ҳаракат йўналиши деб тушунилса, ташкилот поғонасида бу мақсадга айланади.

Фирманинг стратегиясини аниқлашда раҳбарият бозордаги фирманинг ҳолати билан боғлиқ бўлган учта масалаларга дуч (тўқнаш) келади:

- қайси бизнесни тугатиш;
- қайси бизнесни давом эттириш;
- қайси бизнесга ўтиш.

Бу ҳақда стратегик бошқариш соҳасининг етакчи билимдони М. Портер томонидан бозорда фирманинг

фаолият кўриш стратегиясининг учта асосий ишлаб чиқиш соҳаси борлиги аниқланган.

Биринчи соҳа ишлаб чиқариш харажатларини камайитиришда раҳнамолик қилиш билан боғлиқ. Бунда маҳсулот таннарни билан боғлиқ бўлган харажатлар (ишлаб чиқаришни яхши ташкил этиш ва таъминлаш, яхши технология ва муҳандис-конструкторлик ишлари, маҳсулотни яхши тақсимлаш тизими ва ҳоказолар) юқори сатҳда амалга оширилиши лозим. Маркетинг бўлинмаси бу ҳолатда юқори ривожланиши зарур эмас.

Стратегияни ишлаб чиқишнинг иккинчи соҳаси маҳсулот ишлаб чиқаришда ихтисослаштириш билан боғлиқ. Бу ҳолатда фирма юқори ихтисослаштирилган ишлаб чиқаришни амалга ошириши керак ва ўзининг маҳсулотини ишлаб чиқариш соҳасида маркетинг раҳнамолик қилиши керак. Бу тоифадаги фирмалар илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари (НИОКР) учун юқори салоҳиятга, ажойиб дизайнерларга, юқори сифатли маҳсулот билан таъминлайдиган мураккаб тизимга, шулар қатори ривожланган маркетинг тизимига эга бўлиши лозим.

Стратегияни аниқлашдаги учинчи соҳа фирма бозорининг маълум гуруҳига (сегментига) қайд қилиниши (фиксация) ва танланган бозор гуруҳига фирма имконини йўналтирилиши тааллуқли. Бу ҳолатда фирма ҳамма бозорда ишлашга ҳаракат қилмай, маълум аниқ гуруҳда ишлайди. Бунда фирма маҳсулот ишлаб чиқаришда ихтисослаштириш сиёсатини ўтказиш орқали харажатни камайитиришга интилади.

1.2. Эталон (намуна)ли стратегияларнинг ривожланиши

Амалиётда ўта тарқалган ва адабиётларда кенг ёритилган бизнеснинг стратегик тараққиёти одатда таянч (базис, асосий) ёки эталон деб аталади. Улар фирманинг ривожланиши ва ўсишига тўрт хил ёндашиш билан тасвирланади. Бунда маҳсулот, бозор, соҳа ичидаги фирманинг ҳолати, технология каби ун-

сурларнинг ўзгаришлари фирма стратегиясига таъсир этади. Бешта унсурнинг ҳар бири амал кўрсатаётган (ишлаб турган) ҳолатида ёки янги ҳолатдан бирида бўлиши мумкин.

Эталонли стратегиянинг биринчи гуруҳ ёндашиши концентрация **жамланган ўсиш стратегияси** деб аталади. Ушбу стратегияга маҳсулот ва (ёки) бозорни ўзгариши билан боғлиқ бўлганлари киради ва қолган учта бошқа унсурларга тааллуқли бўлмайди. Бу ҳолатда соҳага ўзгариш киритмаган ҳолда фирма ўзининг янги маҳсулотини чиқариши ёки ўз маҳсулотини яхшилашга интилиши мумкин. Бозорга тааллуқли томони эса, ишлаб турган бозордаги ҳолатини яхшилаш имконини излайди, ёки янги бозорга ўтишни мўлжаллайди.

Биринчи гуруҳ стратегиянинг муайян тоифалари қуйидагилар:

- бозордаги мавқени кучайтириш стратегияси;
- бозорни тараққий эттириш стратегияси;
- маҳсулотни тараққий эттириш стратегияси.

Эталонли стратегиянинг **иккинчи гуруҳига янги тузилмани (структурани) қўшилиш йўли билан фирмани кенгайтиришга қаратилган бизнеснинг стратегиялари киради**. Бу стратегияларни **яхлитлаштирилган ўсиш стратегияси** деб аталади.

Яхлитлаштирилган ўсиш стратегиясининг иккита асосий тоифасини айтиб ўтиш мумкин:

- тескари вертикал яхлитланиш стратегияси, таъминловчилар устидан назоратни кучайтариш ёки ўзига ўхшаш тузилмани яратиш йўли билан ўсиш;
- олдинга (олға) йўналувчи вертикал яхлитланиш стратегияси, яъни фирма таркибидаги бўлинмалар устидан назоратни кучайтириш йўли билан ўсиш.

Бизнеснинг тараққий этишидаги эталонли стратегиянинг учинчи гуруҳи бундан буён ўса олмаслик (диверсификация қилинган) стратегияси. Агар фирма бундан буён фаолият кўрсатаётган бозорида ўзининг ҳозирги маҳсулоти билан тараққий эта олма-

са (ўз соҳаси доирасида) ушбу стратегияни амалга оширади.

Ушбу тоифага қуйидаги стратегиялар киради:

— марказий бизнес қолган ҳолда янги ишлаб чиқариш ўзлаштирилган бозорга мўлжаллаб пасайиш ёки ўса олмаслик стратегияси;

— горизонтал ўса олмаслик стратегияси (янги маҳсулотни ўзлаштириш ҳисобига амал кўрсатаётган бозорда ўсиш имконини излаш назарда тутилади);

— конгломератив (ёки шахснинг, айниқса менежернинг омилкорлиги, бозорнинг «ҳаётида» мавсумийлиги, пулнинг зарар миқдорининг борлиги ва ш.ў.) ўса олмаслик стратегияси.

Бизнеснинг тараққий этишидаги эталонли стратегиянинг тўртинчи тоифасига қисқартириш стратегияси киради.

Бу тоифага қуйидаги стратегиялар мансуб:

— йўқотиш ёки бартараф қилиш стратегияси;

— «ҳосилни йиғиш» стратегияси;

— қисқартиш стратегияси;

— харажатларни қисқартириш стратегияси.

Фирма амалиётида бир вақтнинг ўзида бир неча стратегияларни амалга ошириш мумкин. Бу эса, кўп соҳали компанияларда кенг тарқалган. Шу билан бирга, фирмаларда комбинациялаштирилган стратегиялар ҳам қўлланилади.

6.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш

2.1. Стратегияни аниқлаш босқичлари

Стратегияни танлаш жараёни қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади: жорий стратегияни аниқ билиб олиш, маҳсулот портфелини таҳлил қилиш, фирма стратегиясини танлаш ва танланган стратегияни баҳолаш.

Жорий стратегияни аниқ билиб олиш. Бу стратегиянинг муҳимлиги шундаки, фирманинг ҳозирги ҳолатини ва у қандай стратегияни амалга оширишини

аниқ билмай туриб келажакдаги масалаларни ечиш учун ечим қабул қилиб бўлмайди. Бунда жорий стратегияни аниқ билиб олишнинг ҳар хил тасвири (схемалари)дан фойдаланиш мумкин. А. Томпсон ва А. Стрикландларнинг фикрича, амалга ошириладиган стратегияни ўрганмоқ учун бешта ташқи ва ички омиллар бўйича баҳолаш лозим.

Ташқи омиллар: фирма фаолиятининг миқёси (кўлами) ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг турли-туманлик даражаси; фирманинг ўса олмаслиги; фирманинг умумий тавсифи ва кейинги хусусиятини тиклаши ва хусусий мулкнинг маълум қисмини харид қилиши; сўнгги (кейинги) вақтда фирма фаолиятининг тузилиши ва йўналганлиги; кейинги вақтда фирма мўлжаллаган имкониятлари; ташқи хавфларга муносабати.

Ички омиллар: фирманинг мақсадлари; маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича сармоя қўйиш (киритиш)нинг муайян тузилиши ва неъматларни тақсимлаш мезонлари; раҳбарият ва муайян амалиёт томонларидан молиявий таваккалликка муносабати; илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлар соҳасида кучларни тўплаш сатҳи ва даражаси; алоҳида функционал (вазифа бажарувчи) бўлинма (сфера)лар (маркетинг, ишлаб чиқариш, ходимлар, молия, илмий тадқиқот ва ишланмалар)нинг стратегиялари.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш. Стратегик бошқаришнинг муҳим инструментларидан бири маҳсулот портфелини (жами, ҳажмини) таҳлил қилиш. Бу эса бизнеснинг баъзи қисмлари бир-бирига ўта боғлиқлигини яққол тасвирлайди, баъзи маҳсулот ҳажми, йиғиндиси оддий қўшиб йиғинди қилиб қаралган натижадан катта фарқ қилади, фирма учун маҳсулотларнинг алоҳида қисмлари ҳолатидан кўра бизнеснинг алоҳида қисмлари муҳимроқ. Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш ёрдами билан бизнеснинг таваккаллик, пулнинг келиб тушиши, янгиланиш ва эскириш каби муҳим омилларни мувофиқлаштирилиши мумкин.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш олти босқичда ўтказилади.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш учун фирмада сатҳ ёки поғоналарни танлаш. Маҳсулот портфелини таҳлил қилишда босқичма-босқич бўйсунishi (иерархия)ни аниқлаш лозим, бунда алоҳида маҳсулот сатҳидан (босқичидан) бошланади ва ташкилот (фирма)нинг юқори поғонасида тугалланади.

Таҳлил бирлиги, яъни бизнеснинг стратегик бирлиги ёки ўлчами белгиланади. Кўп ҳолатларда бизнеснинг стратегик ўлчови ишлаб чиқариш ўлчовидан фарқланади. Бизнеснинг стратегик ўлчовини бир маҳсулот қамраши, бир неча маҳсулот ҳам бир стратегик ўлчовда бўлиши мумкин. Кейинги ҳолат бўлиши мумкин, қачонки фирма ўлчовга маҳсулот-бозор гуруҳига қараса.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш қолипи (матрица)нинг параметрларини аниқлаш зарур маълумотларни тўплаш мақсадида аниқ билиш учун, шу билан бирга маҳсулот портфелини таҳлил қилишда зарур бўлган ўзгарувчиларни танлаш учун ўтказилади. Бундан ўзгарувчанлик ўрнида бозор ўлчами, инфляция (қадрсизланиш)дан ҳимояланганлик даражаси, соф фойда бериш даражаси, бозорнинг ўсиш суръати, дунёда бозорни тарқалганлик даражаси мисол бўлиши мумкин.

Бизнеснинг кучини ўлчамоқ учун бозорнинг ҳиссаси, бозор ҳиссасининг ўсиши, етакчи тамға (марка)га нисбатан бозорнинг нисбий ҳиссаси каби ўзгарувчилар фойдаланилиши мумкин.

Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш учун соҳа ўзига жалб қила олиши, фирманинг рақобатбардошлилиги, фирмага хавф солувчилар ва имкониятлар, неъматлар ва ходимларнинг малакаси каби йўналишларни ўрганишни айтиб ўтиш ўринли.

Фирманинг маҳсулот портфелини жорий ҳолати ҳақида тасаввурга эга бўлиш учун маҳсулот портфелининг қолипи (матрица) тузилади ва таҳлил қилинади, бу эса раҳбарларга фирманинг кутила-

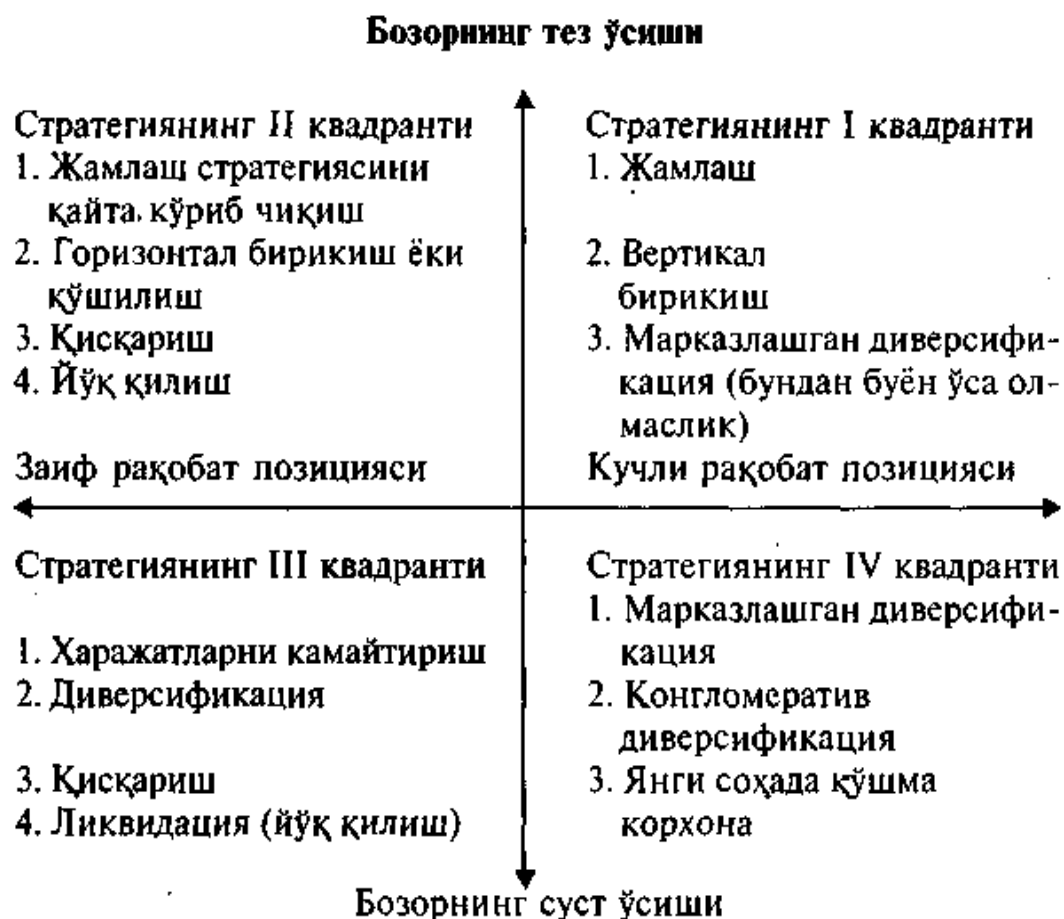
ётган маҳсулот портфелини башорат қилишга имкон беради.

2.2. Стратегия танлаш

Фирманинг ҳолатини белгиловчи муҳим омилларни таҳлил қилиш асосида раҳбарият томонидан фирма стратегиясини танлаш амалга оширилади. Бунда маҳсулот портфелининг таҳлил қилиш натижалари, ҳамда амалга ошириладиган стратегиянинг тавсифи ва моҳияти ҳисобга олинади.

Стратегияни танлашдаги муҳим омиллар қуйидагилар.

Фирманинг ўсиш стратегиясини танлашда **соҳанинг кучли томонлари ва фирманинг кучли томонлари** кўп вақт ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Етакчи фирмалар имкониятларини максимал даражада фойдаланишга интилади.



6-чизма. Томпсон ва Стрикланд матрицаси

Куйидаги тасвирда А. Томпсон ва А. Стрикланд таклиф этган маҳсулотга бозорнинг ўсиш динамикаси ва фирманинг рақобат қилиш позиция (ҳолати)-сига боғлиқ бўлган стратегияни танлаш матрица (қолипи) келтирилган.

Фирманинг мақсадлари ҳар бир муайян фирмага тааллуқли стратегияни танлашда ноёб (ягона) ва ўзига хос (ажойиб)лик беради. Мақсадларда фирманинг нимага интилаётганлиги ифодаланади.

Фирма тараққиёт стратегиясини танлашда олий раҳбариятнинг қизиқишлари ва муносабатлари жуда катта аҳамиятга эга. Раҳбарият таваккалликни ёқтириши мумкин ва, аксинча, ҳар хил усуллар билан таваккалликдан четлаши мумкин. Бу муносабати тараққиёт стратегиясини танлашда ҳал қилувчи кучга эга бўлади. Раҳбарлар томонидан шахсан хуш кўриш (ёқтириш) ёки ёқтирмаслик стратегияни танлашда жуда кучли таъсир этиши мумкин.

Фирманинг молиявий неъматлари ҳам стратегияни танлашга сезиларли таъсир этади.

Ходимларнинг малакаси молиявий неъматлар каби фирма стратегиясини танлашда кучли чеклайдиган омилдир.

Фирманинг мажбуриятлари (яъни аввалги стратегия бўйича) фирманинг тараққиётига маълум сустрелик беради. Аммо аввалги мажбуриятларидан бирданига тониш (воз кечиш) мумкин эмас. Шунинг учун янги стратегияни танлашда ушбу фактни ҳисобга олмақ лозим.

Фирманинг стратегиясини танлашга ташқи муҳитдан боғлиқлик даражаси сезиларли таъсир кўрсатади.

Стратегияни танлашда доимо **вақтли омил** эътиборга олиниши керак.

Танланган стратегияни баҳолаш стратегияни амалга оширишда таъсир этувчи асосий омилларнинг тўғрилигининг таҳлили кўринишида ва ҳисобга олишнинг етарли эканлигида ифодаланади. Танланган стратегия фирманинг ўз мақсадларига эришишига олиб келса, барча бажарилган иш (танлаш) тартиби қони-

қарли ҳисобланади. Мана шу эса танланган стратегияни баҳолашнинг асосий мезонидир. Агар стратегия фирма мақсадларига мос келса, у ҳолда уни кейинги баҳолаш йўналишлари бўйича ўтказилади.

Танланган стратегиянинг ҳолати ва атрофдаги куршов талабларига мос келиши.

Танланган стратегиянинг фирма салоҳияти ва имкониятига мос келиши.

Стратегияда қўлланиладиган таваккалликнинг мақбуллиги (яроқлилиги).

6.3. Стратегиянинг бажарилиши

Бир қарашда, стратегиянинг бажарилиши, бу гўё «одатдаги» бошқаришдек. Дарҳақиқат, фирманинг стратегияси аниқланган эканми, бундан буён уни бажариш бўйича иш оддийгина бошланиб, стратегик бошқаришдан жуда узоқда экандек. Аслида эса, бундай мулоҳаза (фикр) катта адашишдир. Стратегиянинг бажарилиш босқичининг аҳамияти ва моҳиятини тушунмоқ учун қуйидагиларни эътиборга олиш муҳим. Стратегиянинг бажарилиши, қабул қилинган стратегиянинг воситаси сифатида ҳаётга татбиқ этиш муносабати бўйича пассив роль ўйнамайди. Стратегиянинг бажарилишининг муҳим хусусияти шундаки, у ташкилотда қийинчилик яратиш билан яхши стратегияни ёмон амалга оширишдагина кучи бўлиб қолмай, балки, ҳатто стратегияни танлашда йўл қўйилган хатолар бўлса ҳам ташкилотни муваффақият қозонишига имкон яратади. Стратегияни яхши бажариш салбий оқибатларни ҳам текислаш қобилиятига эга.

6.3.1. Стратегияни бажариш босқичи (налласи)

Стратегияни бажариш қуйидаги учта масалани ечишга қаратилган:

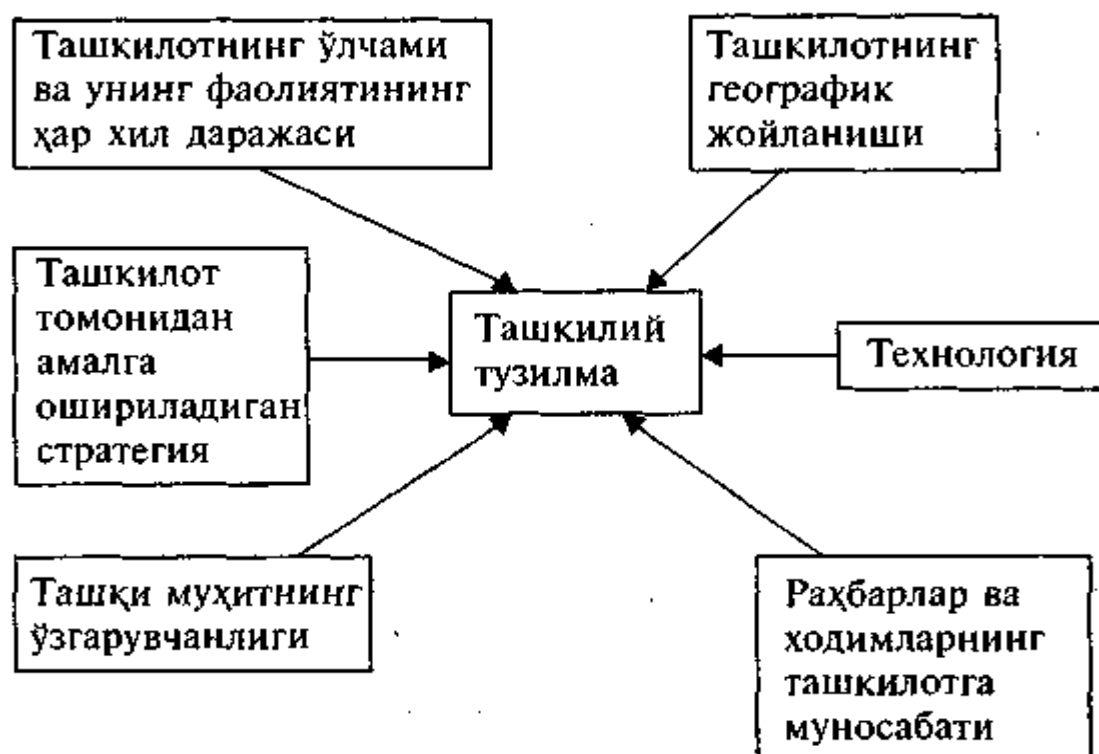
маъмурий масалалар орасида устунлигини ўрнатиш;
танланган стратегия билан фирма ичидаги жараёнлар орасида мослик ўрнатиш;

фирмани бошқаришда раҳнамонинг услуби ва ёндашиши стратегияни амалга ошириш билан танлаш ва келтиришда мослиги. Барча учала масала ўзгаришлар орқали ечилади. Шунинг учун ўзгаришлар стратегиянинг бажарилишида ўзагини ташкил этади. Айнан шунинг учун ҳам стратегияни бажаришдаги жараёнларни стратегик ўзгаришлар деб аталади.

6.3.2. Стратегик ўзгаришларни ўтказиш соҳаси

Стратегик ўзгаришлар, агарда улар тўғри ўтказилса, тизимли тавсифга эга бўлади. Бунда улар ташкилотнинг барча томонларига тааллуқлидир. Аммо стратегик ўзгаришларни ўтказишда ташкилотнинг икки қирқими (кесик)ни ажратиш мумкин. Биринчи қирқим — бу ташкилий тузилма, иккинчиси — ташкилий маданият.

Ташкилий тузилмага таъсир этувчи омиллар 7-чизмада келтирилган.



7-чизма. Ташкилий тузилмани танлашга таъсир этувчи омиллар

Агарда ташкилий тузилма бўлинмаларнинг тузилмасининг чегарасини белгиласа ва шаклан улар ора-

сидаги боғлиқлик берилса, бунда у синч /тавда/ бўлиб кўринади, ташкилотнинг «скелети» (схематик тузилмаси)ни ифодалайди. Бунда, ташкилотнинг ўзига хос «жони» бу ташкилий маданиятдир (ташкилий маданият саволлари алоҳида ўқув фанида батафсил ёритилган).

Ташкилий маданият асосан олтига таркибдан иборат: фалсафа, устун турувчи қадрият, ахлоқий меъёрлар, қоида, иқлим, хулқий маросимлар.

Стратегияни бажариш босқичида ташкилий тузилма ва ташкилий маданият танланган стратегияга мос бўлишига маълум куч сарфланади.

6.3.3. Стратегик ўзгаришларни ўтказиш муаммолари

Стратегияни бажариш билан зарур ўзгаришлар ўтказиш кўзда тутилади, бусиз энг яхши ишлаб чиқилган стратегия ҳам муваффақиятсиз тугаши мумкин. Шунинг учун тўлиқ ишонч билан айтиш мумкинки, стратегик ўзгаришлар — бу стратегиянинг бажарилишига калитдир.

Ташкилотда стратегик ўзгаришни ўтказиш жуда мураккаб масалалардан. Бу масалаларни ечишдаги қийинчилик шундаки, биринчи навбатда, ҳар қандай ўзгариш қаршиликка учрайди. Шу боис ўзгаришни ўтказишда, энг ками билан, қуйидагиларни енгиб ўтиш лозим:

— режалаштирилаётган ўзгариш қандай қаршиликка учрашини очиш, таҳлилдан ўтказиш ва олдиндан айта олиш;

— бу қаршиликни имкон қадар камайтириш (муайяннини);

— янги ҳолат (вазият)ни белгилаш.

Қаршилик кўрсатувчилар, ўзгаришнинг эгалари ҳам бу одамлар. Аслида одамлар ўзгаришлардан кўрқмайдилар, улар ўзгарган бўлишларидан кўрқадилар. Ташкилотдаги ўзгаришлар уларнинг ишларига, ташкилотдаги уларнинг ҳолатларига таъсир этади. Шу боис улар ўзгаришларга халақит берадилар.

Ўзгаришларни муваффақиятли ўтказиш раҳбарият уни қандай амалга оширишига боғлиқ. Менежерлар ўзгаришларни ўтказаятганда юқори ишонч билан тушунтиришлари керак.

6.3.4. Стратегиянинг бажарилиши учун салоҳиятни жалб этиш

Стратегик ўзгаришлар ва ташкилотга лозим бўлган иқлимни яратиш билан бир қаторда ташкилот раҳбарлари учун муҳим масалалардан бири стратегияни бажариш босқичида ташкилот ресурсларини шакллантириш ва ишга солиш ҳамда инсон салоҳиятини стратегиянинг рўёбга чиқишига йўналтиришдир.

Бу борадаги стратегиянинг инсон салоҳиятидан фойдаланиши учун икки нарсага эътибор бериш лозим. Биринчидан, стратегияни амалга оширишнинг муҳим шарти фирма аъзоларининг ташкилот олиб бораётган ишга, яъни хусусан олганда ташкилот стратегияни амалга ошираётган ишига берилганлик, содиқликларидир. Берилганлик, тарафдорлик, муҳлислик, содиқлик хисларини ўстириш ва ривожлантириш ўта мураккаб. Стратегияни бажариш босқичида раҳбарият барча мумкин бўлган чора-тадбирни қўллаш лозим ва оқибатда ташкилот аъзоларида ташкилот стратегияси ўзининг шахсий ишига ва доимий ҳис қилишига айлансин. Иккинчидан, стратегияни муваффақиятли амалга ошириш кўп жиҳатдан ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ўз ишчи жойида юқори натижаларга эришишга интилишига боғлиқ. Одамларнинг яхши ишлашни билишлари ва яхши ишлашга интилишлари раҳбариятнинг диққат марказида бўлиши керак, хусусан стратегияни бажариш босқичида алоҳида эътибор предмети бўлмоғи лозим.

Ресурс (неъмат)ларни жалб қилиш жараёни амалга ошириладиган стратегия билан мос равишда ташкилотнинг неъмат (ресурс) салоҳиятидан фойдаланиш механизмини келтиришдан бошланади, чунки стратегия қўллашда келиб чиқадиган масалалар билан мос

равишда фирманинг ҳар бир бўлинмаларининг функционал фаолиятларининг тавсифи ва йўналишларидан келиб чиқишини олий (юқори) раҳбарият билиши керак. Бўлинмаларнинг функция (вазифа)ларига қадар, ташкилот ичида неъматларни ҳаракатга келтиришдан олдин раҳбарлик томонидан янги масалалар етказилган бўлиши керак. Шу билан бирга улар томонидан **ички** қаршиликлар бартараф қилинган бўлиши лозим.

Ресурсларни жалб қилиш бўйича асосий фаолият бу ташкилот неъматларини стратегиянинг таркибидаги бўлинма (бўғин)ларга тақсимлашдир. Тўғри ва ўз вақтида тақсимлаш муваффақият гарови. Худди шунингдек, молиявий неъматларни тарқатиш ҳам ўта муҳимдир.

Фирманинг стратегияси ва стратегияни бажариш жараёнини кўриб чиқиш давомида раҳбарларнинг аҳамияти ва тавсифлари ҳақида тасодифан тўхталингани йўқ. Чунки стратегияни бажариш — ижодий жараён ва бунда муҳим вазифа юқори раҳбариятга юклатилган.

Муҳокама учун саволлар

1. Бизнеснинг стратегик турларига тушунтириш берилсин.
2. Фирманинг хўжалик юритишдаги тамойиллари саналсин.
3. Фирманинг стратегиясини аниқлаш соҳалари тушунтирилсин.
4. Эталонли стратегиянинг биринчи гуруҳ ёндашиши нималарни англатади?
5. Фирманинг эталонли стратегиясининг иккинчи гуруҳ ёндашиши нималарни билдиради?
6. Бизнеснинг диверсификация қилинган стратегиясига нималар киради?
7. Фирма стратегиясини аниқлаш босқичлари нималардан иборат?
8. Фирма стратегиясини танлаш қандай амалга оширилади?

9. Томпсон ва Стрикланд таклиф этган стратегияни танлаш матрицасининг мазмуни тушунтирилсин.
10. Фирма стратегиясини бажариш босқичлари қандай ечилади?
11. Фирманинг ташкилий тузилмани танлашга таъсир этувчи омиллари келтирилсин.
12. Фирманинг стратегик ўзгаришларини ўтказиш муаммолари деганда нималар тушунилади?
13. Фирманинг стратегиясининг бажарилишида инсон салоҳиятининг тутган ўрни қандай?

7-бoб

ХОДИМНИНГ ВАЗИФАСИ ВА ТАШКИЛОТНИ ЛОЙИХАЛАШ

7.1. Ташкилотни бошқариш вазифалари

7.1.1. Корхонанинг умумий вазифалари

1916 йилда А. Файоль томонидан корхонанинг умумий вазифалари биринчи бор ажратилди ва ифодаланди. Атроф муҳит билан ўзаро таъсирининг мураккаблашуви бутунги кунда замонавий корхоналарнинг умумий вазифаларини ўта кўплиги ҳақида дадил айтишга имкон беради (1-жадвал).

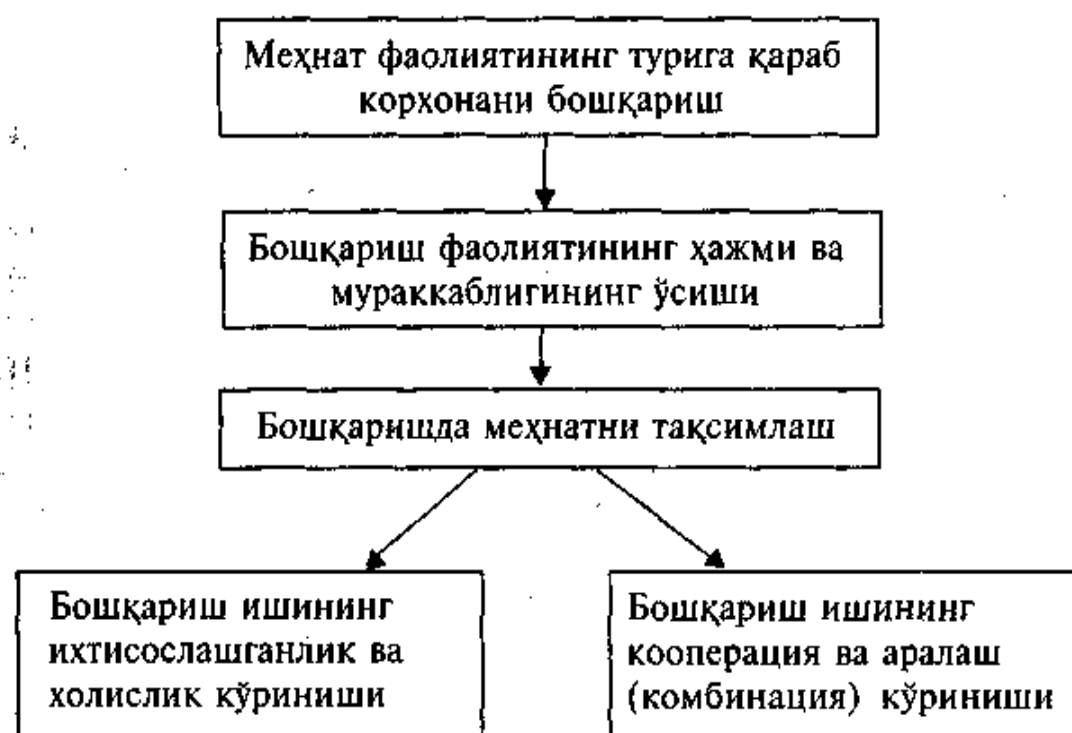
Асосий фойдаланиладиган ресурслар	Корхонанинг вазифаси
Вақт	Режалаштириш
Истеъмолчи	Маркетинг
Бизнес	Тадбиркорлик
Пул	Молия
Одамлар	Ташкилот
Технология	Ишлаб чиқариш
Ғоялар	Инновация
Далиллар	Маълумот
Маданият	Ижтимоий тараққиёт

1-жадвал. Замонавий корхонанинг вазифалари

Ҳар бир келтирилган умумий вазифалар корхона-ни бошқариш бўйича маълум ишларнинг кўриниши-дир. Бу эса, бошқаришда **меҳнатни тақсимлаш жараёнидаги** нисбатан мустақил участка ишидир ва у объектив тавсифга эга (8-чизма).

Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш, бошқариш ишларини ихтисослаштириш ва ҳар хилини комбинация қилиш — бу доимий жараёнлардир.

Ташкилот ёки корхонани **бошқариш ҳажми** ва мураккаблигига қараб қуйидаги олти босқичга ажратилади:



8-чизма. Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш: ташкилотнинг вертикал ва горизонтал ўсиши

— бошқариш ҳажми катта эмас, бошқариш ҳаракатининг мураккаблиги баланд эмас, **ишлаб чиқариш** (хизмат кўрсатиш) **вазифасини** бажараётган ходим (бригадир, оилавий корхона бошлиғи) бошқаради;

— бошқариш ишларининг ҳажми ишлаб чиқариш вазифасидан озод этилган махсус ходим (участка бошлиғи, уста, кичик корхона раҳбари) ажратишни тақазо этади;

— бошқариш бўйича ишлар ҳажми шу даражада ортиб кетадики, унда махсус ходимлар фаолиятини

ўзаро мувофиқлаштириш (координациялаш) зарурияти пайдо бўлади ва оқибатда чизиқли иерархия (усталар гуруҳлари устидан цех бошлиғи) пайдо бўлади;

— бошқариш ишларининг ҳажми ва мураккаблигининг ўсиб бориши бошқариш ходимларининг маълум вазифани бажаришга ихтисослашишини талаб қилади, бошқаришда мутахассислар: режачилар, ҳисобчилар, назоратчилар пайдо бўла бошлайди;

— махсус ишлар билан шуғулланувчи, умумий вазифалар ва ходимлар сони бўйича ишлар ҳажми ортади ва улар кучини ўзаро мувофиқлаштириш талаб қилинади. Мутахассислар учун бошлиққа эҳтиёж пайдо бўла бошлайди (бош бухгалтер, менежер);

— бошқариш фаолиятининг ривожланиши умумий раҳбар остида функционал (вазифавий) бирлашиш ва чизиқли иерархияга олиб келади. Раҳбарлик ихтисослашган фаолият кўринишига айланади (корхона директори).

Ушбу босқичлар бир вақтда пайдо бўлиб, маълум ташкилий ифоданинг ҳар хил вазифалар ва бўлинмалар тузилмаси кўринишида бўлади.

7.1.2. Маъмурий бошқариш вазифалари

Француз олими ва амалиётчиси А. Файоль томонидан ажратиб кўрсатилган маъмурий вазифалар ғояси корхонани бошқариш бўйича меҳнат фаолиятининг бир кўринишидир. Корхонани умумий бошқаришда маъмурий бошқаришнинг аҳамияти қуйидагилардан келиб чиққан: кўра билиш, ташкил эта билиш, раҳбарлик қила билиш, мувофиқлаштира билиш, назорат қила билиш. Ушбу рўйхат қуйидаги мантикий занжирча кўринишида (2-жадвал).

2-жадвал. Маъмурий вазифаларнинг таркиби

Мақсадларни аниқлаш	— корхонанинг келажакдаги ҳолатини аниқлаш
Стратегияни ишлаб чиқиш	— мақсадларга эришиш усуллари аниқлаш
Ишларни режалаштириш	— муайян ижрочиларга вазифаларни аниқлаш

Ишларни лойиҳалаштириш	— ижрочиларнинг ишчи ва- зифаларини аниқлаш
Ишга асослаш	— ишчига мақсадли таъсир ўтказиш
Ишларни мувофиқлаш	— ижрочилар кучини мос- лаштириш
Ишларни ҳисобга олиш ва баҳолаш	— натижаларни ўлчаш ва уларни таҳлил қилиш
Ишларни назорат қилиш	— натижаларни мақсадлар билан таққослаш
Тескари алоқа	— мақсадларга ўзгартишлар киритиш

119

120

7.1.3. Бошқариш вазифаларини таҳлил қилиш

Бошқаришнинг вазифа (функция)лари — бу бошқариш фаолиятининг нисбатан эркин (мустақил), ихтисослаштирилган ва алоҳида қисми (участка)дир. Бундай бошқариш вазифалари билан ҳисоблашмоқ учун аниқ ифодаланган **мазмун** керак. Бу мазмунни жорий қилиш жараёнини ишлаб чиқиш ва маълум тузилишини алоҳида ажралган кўринишида тугатиш лозим (3-жадвал).

3-жадвал. Бошқариш вазифаларининг ишлатилиш мезонлари

Бошқариш бўйича фаолият қисмининг тавсифи	Бошқариш вазифаларини ишлатиш мезони
Эркинлик Ихтисослаштирилган Бошқалардан ажра- либ турадиган	Мазмуни Жараён Тузилиш

Вазифанинг мазмуни шу вазифа кўламида қандай ҳаракатларни амалга ошириш керак, деган саволга жавоб беради. Мисол учун, **режалаштириш** вазифаси ташкилотда қуйидаги ҳаракатларни амалга оширади:

— ташқи муҳитлар ва асосий гуруҳлар манфаати-
ни ўрганиш асосида ташкилотнинг юксак вазифаси
ифодаланади;

— бозор талаблари ва ташкилот имкониятларидан келиб чиқиб унинг мақсадлари белгиланади;

— белгиланган ташкилотнинг мақсадлари ва ташқи ҳамда ички муҳитларнинг ҳолатларидан келиб чиқиб альтернатив (тенг эҳтимоллик) стратегия аниқланади;

— ташкилотда стратегияни жорий қилиш учун сиёсат ва бажариладиган иш тартиби ишлаб чиқилади, бунинг учун ташкилот аъзолари ҳаракатида стандартлар ва меъёрлар белгиланади?

— бўлинмаларда амалий иш тезкор режалар асосига қурилади;

— ташкилот режалари ва унинг қисмларини кўрсаткичлар тизими ва молия ресурсларини жорий қилиш учун таъминлайдилар.

Умуман режалаштириш функцияси йирик замонавий ишлаб чиқариш ташкилотларида икки босқичда амалга оширилади: стратегик ва тезкор. Стратегик поғонада режалаштириш ташкилотнинг келажакдаги муваффақиятли ишлаши ва унинг ҳар хил йўналишдаги фаолиятининг рентабеллигини баҳолайди. Тезкор (одатда йиллик) режалаштириш стратегиядан келиб чиқади ва унинг мазмуни етарлиқча ҳар бир масала учун аниқ тузилади. Йиллик режа — бу тезкор ҳужжат бўлиб, ташкилот фаолиятининг ҳар бир йўналишига мос фаолият ҳажми режалаштирилади, ишчи кучи жалб қилиши бўйича режа, сармоя қўйиш режаси ва янги маҳсулотлар чиқариш режалари ва графиклари тузилади. Йиллик режа ишлаб чиқиш ва харид қилиш режалари чорак ва ойлар бўйича аниқланади.

Вазифаларни жорий қилиш жараёни ҳаракатлар вазифаси кўламида мантиқан кетма-кет амалга ошириш, вазифаларнинг бажарилиши учун нима нимага эътибор бериш керак, деган саволга жавоб беради. Режалаштириш вазифалари қуйидаги ҳаракат тартибига эга бўлиши мумкин (4-жадвал).

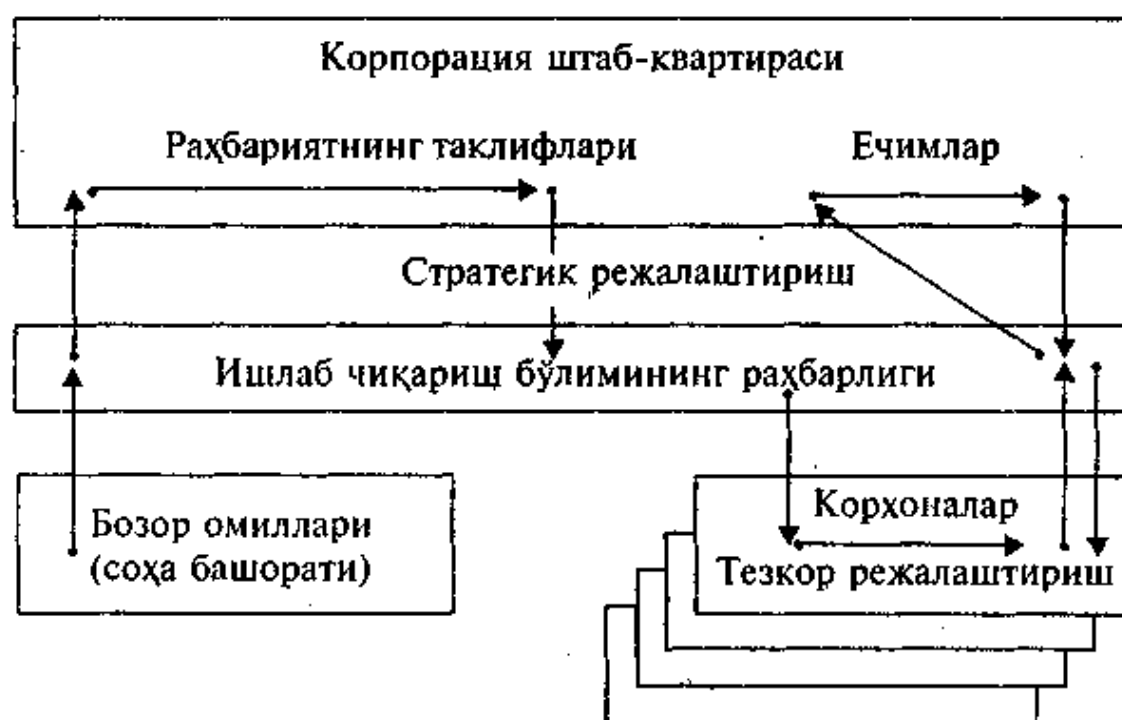
Режалаштириш даври давомида ҳар бир бўлинма ҳар ойда харид ва харажатлар бўйича башоратларини

4-жадвал. Режалаштиришни амалга оширишдаги ҳаракат (иш) тартиби

Режаолди йилининг ойлари	Режалаштириш жараёнининг кузатувчи иши (ҳаракати) ва ҳодиса (воқеа)лари
Март—июнь	Режалаштириш бўлими бозор ва рақобат муҳитини ўрганади, иш фаоллигини баҳолайди, бозорга, маҳсулотга, молияга нисбатан стратегияни аниқлайди ва ш.к. Июнда режа олди йиллик мақсадли режалар, кўрсаткичлар ва энг муҳимлари ажратилади ва олий раҳбарлар томонидан тасдиқланади
Июль	Ташкилот ходимлари раҳбарларининг фаоллари учун режалаштириш бўйича анжуман ўтказилади. Ташкилотнинг олий раҳбарияти қатнашувчиларга ўзларининг режа ва стратегияларини таништирадилар. Қатнашувчилар таклифларни муҳокама қиладилар ва ташкилотнинг қуйи поғоналарида нима қилиш кераклиги ҳақида ечим қабул қиладилар.
Август	Анжуман қатнашчилари (ташкилотнинг қисм ва бўлинмалар раҳбарлари, бош мутахассислар ва ш.к.) ўз жойларига қайтадилар ва ўз қисмлари ишига тааллуқли таклиф этилган режали масалаларни шарҳлайдилар (тушунтириб берадилар). Тезкор режалаштиришнинг жорий жараёнлари ишлаб чиқиладилар.
Сентябрь	Дастлабки режали топширқларни бирин-кетин (изчиллик билан) ташкилотнинг сўнгги поғонасигача — ишчилар гуруҳигача етказадилар. Уларга асосан ҳар бир бўлинма ва қисм ташкилот режасининг ҳар бир боби бўйича ўзининг муқобил таклифларини тайёрлайдилар. Маълумотлар (асослар) юқорига узатилади, у ерда уларни баҳолайдилар ва олий раҳбарият қўйган мақсадларни рўёбга чиқиш имкониятлари аниқланади.
Октябрь	Бўлинмалар раҳбари яна бир бор режали таклифларини ташкилот раҳбарияти билан аниқлайдилар, қуйи поғона билан келишилганлар бўйича лозим бўлган ўзгаришларни режага киритадилар ва ўз бўлинмаларининг режасини тасдиқлайдилар
Ноябрь	Ташкилотнинг олий раҳбарияти ташкилотнинг сўнгги вариант режасини тасдиқлайди

Режаолди йилининг ойлари	Режалаштириш жараёнининг кузатувчи иши (ҳаракати) ва ҳодиса (воқеа)лари
Декабрь	Марказлашган функционал бўлинмалар кейинги йил режасини бажаришга ташкилотнинг қисм ва бўлинмалари тайёрлигини текширадилар (мисол учун тегишли таъминотчилар билан шартномалар тузилдими, ишчи кучларининг малакаси етарлими ва ш.к.). Ташкилотнинг ҳар бир ходими ўзининг шахсий режасини ташкилот режасига мос қилиб тузади, бунда ўзига энг муҳим бўлганлари белгиланади.

аниқлайдилар (бунинг учун 12-ойлик сирпанувчи башоратдан фойдаланилади) ва ўзларининг режаларига тегишли ўзгаришлар киритадилар. Йирик ишлаб чиқариш ташкилотидаги режалаштириш жараёни 9-чизмада келтирилган.



9-чизма. Бозор иқтисодий шароитида йирик ишлаб чиқариш ташкилотида режалаштириш жараёни

Вазифанинг тузилиши «Ушбу вазифани ташкил этувчи ҳаракатлар (ишлар) қандай қилиб ўзаро расмий боғлиқликда» — деган саволга жавоб беради. Одатда корхона вазифасини режалаштириш кўп бўлимлар томонидан бажарилади. Сўзсиз бунда етакчи ролни режалаштириш бўлими бажаради. Аммо режалаштириш бўйича ишларнинг асосий қисмини молия бўлими, бухгалтерия, таъминот, харид, маркетинг, НИОКР (ИТТКИ) ва бошқа бўлимлар бажарадилар. Бунга йирик машинасозлик корпорациясининг корхонаси режа тузилиши ва таркиби яққол мисол бўлиши мумкин.

Корхона тузилиши ва режа таркиби ўз ичига қуйидагиларни олади:

- маҳсулотни ишлаб чиқариш ва харид қилишни (маҳсулотнинг номи ва ҳажми);

- техник ва ташкилий ривожини (технологик ва янги маҳсулотни ривожланиши);

- ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни (ишлаб чиқариш, меҳнат умумдорлиги, соф фойда ва рентабелликларнинг ўсиш суръати);

- меҳнат ва материалларни меъёрлашни (харажатлар, сарфлар, таннархлар меъёри);

- сармоя қўйиш ва капитал қурилишни;

- моддий-техник таъминотни;

- шахс ва унинг иш ҳақини;

- таннарх, соф фойда ва рентабелликни;

- моддий рағбатлантириш тизимини;

- молиявий режани;

- жамоанинг ижтимоий ривожланишини;

- табиатни муҳофаза қилиш ва табиий ресурслардан оқилона фойдаланишни.

Шундай қилиб, вазифанинг мазмуни, жараёни ва тузилиши уларни таҳлил қилиш йўналиши билан бирдир. Бу таҳлилнинг натижалари вазифанинг ривожланиши учун асос бўлади. Таҳлил натижалари ёки бошқа вазифалар ташкилотнинг ишини ва тузилишини лойиҳалаш учун фойдаланилади.

7.2. Ишни лойиҳалаш

7.2.1. Ишларни лойиҳалашдаги қарашлар тизими (концепция)

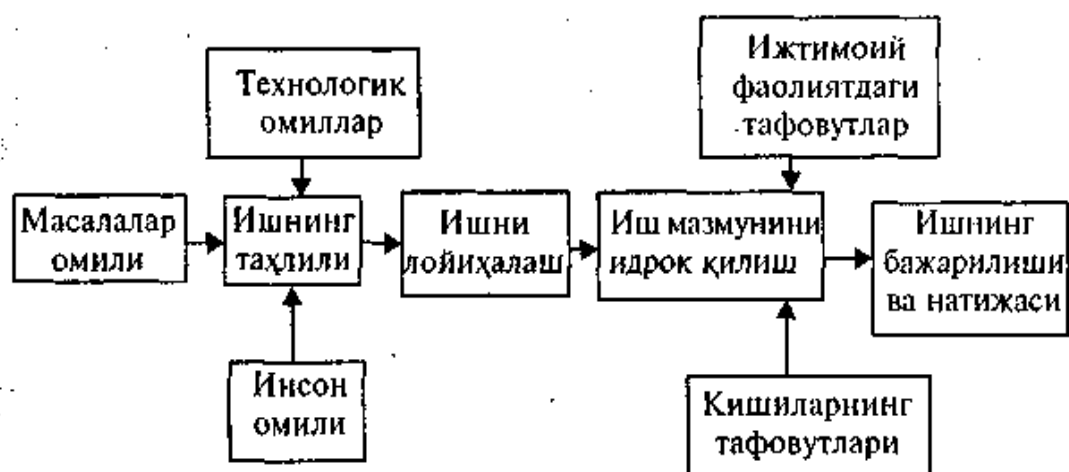
Индивид (ҳар бир киши), гуруҳ ёки ташкилотдан маълум натижани олиш кўпгина омилларга боғлиқ. Етакчи омиллардан бири бу индивид ишини бажаришидир. Бу ерда «иш» тушунчаси «вазифа» тушунчасидан фарқли. Юқорида қайд қилинганидек, вазифа ёки масала индивид, гуруҳ ёки ташкилот у ёки бу фаолиятнинг бажарилиш мазмунини асосан ифодалайди, яъни нима қилмоқ керак, деган саволга жавоб беради.

«Иш» тушунчаси фаолиятни амалга оширишнинг ташкилий томонини ҳам ўз ичига олади, яъни қандай бажармоқ ва кимга бажартирмоқ лозим, деган саволга жавоб беради. Буларнинг ҳаммаси бир бўлиб у ёки бу қисмнинг ишини аниқ ажратиш ва таърифлаш имконини беради. Бу жараёни ташкилотда **ишни лойиҳалаш** деб аталади ва у эса фаолият муваффақиятини кўп жиҳатдан белгилайди. Ишни лойиҳалаш деганда ходимлар олдига қўйилган хоҳ расмий, хоҳ норасмий ўзига хос масалаларнинг бажарилиш жараёнини яратиш тушунилади, яъни ишни лойиҳалаш ишнинг дизайнидир.

Кейинги 20 йил давомида бу борада олиб борилган тадқиқотлар натижаси ишни лойиҳалаш андозаси келтирилган. (10-чизма). Андоза ҳар хил атама ва назария (қарашлар тизим)ларини ўз ичига олади. Жамланган концепция (назария)лар ишнинг муҳим тавсифларини ва унинг ташкилот самарасига таъсирини ифодалайди.

7.2.2. Ишнинг таҳлили

Ишни таҳлил қилишдан мақсад — бу ишнинг ўзини объектив (холис), яъни унинг мазмуни, унга талаблар ва уни қуршови ёки контексти (тугал фикр англатувчи парчаси)ни баён қилиш. Ишни таҳлил қилиш усуллари кўп. Ишнинг мазмуни ушбу иш кўла-



10-чизма. Ишни лойиҳалаш ва бажариш андозаси

мида бажарилиши керак бўлган ҳаракат қамровидир. Ишни таҳлил қилиш усулига қараб унинг мазмуни кенг ёки тор ёритилиши мумкин, ёки ҳар бир операция, ҳар бир қўл ёки гавда ҳаракати алоҳида тушунтирилади. Бундай иш мазмунига ёндашишни ишни функционал таҳлил қилиш деб аталади. У эса, қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ходим бошқа ходимлар ва бошқа ишларга муносабат бўйича нима қилмоқда;
- қандай усуллар ва операциядан фойдаланиши лозим;
- ушбу ишни бажаришда қайси машиналар ва ускуналарни ишлатади;
- ишни бажариш жараёнида қандай маҳсулот (хизмат, иш) ишлаб чиқаради.

Биринчи учта позиция ҳаракатлар билан, тўртинчиси — ишнинг натижаси билан боғлиқ. Ишни функционал таҳлил қилишда юқоридаги тўртта позициянинг ҳар бир таснифига асосланган ҳолда **ишнинг мазмуни** ёритилади. Бу усул одатда штат жадвалини тайёрлаш учун амалиётда кенг қўлланилади.

Ишга талаблар уни бажариш учун зарур бўлган индивиднинг сифати (қобилияти, маълумоти, тажрибаси, саломатлиги, тарбияси, маҳорати ва ш.к.)дир. Муайян шароитда талаблар рўйхатини тузиш учун **лавозимнинг аналитик саволлари** усули ишлатилади.

Бу усул айтиб ўтилган индивид тавсифини қуйидаги иш параметрини таҳлил қилиш йўли билан ифодалашга мўлжалланган:

— ишни бажариш учун муҳим маълумотлар манбалари;

— ишни бажариш учун зарур бўлган ишлов бериладиган маълумотлар ва қабул қилинадаган ечимлар;

ишни бажариш учун талаб қилинадиган жисмоний ҳаракатлар ва удалай олиш қобилиятлари;

— ишни бажарилиши учун мақбул ўзаро муносабатлар тавсифи?

— иш шароитида индивиднинг сезиш (таъсирланиш) тавсифи.

Бу усул барча ишлар учун қўлланилади. Шу қатори бошқаришда ҳам. У таснифли маълумотнома тайёрлашда асос бўлиб хизмат қилади.

Ишнинг бажарилишида ишга муносабат бўйича ташқи бўлган жисмоний, ижтимоий ва бошқа омиллар ҳамда ҳуқуқ ва масъулият ишнинг контексти (тугал фикрни англатувчи парча)ни ташкил этади. Ишни бажарилишида муҳит нуқтаи назаридан таҳлил қилишнинг бир қатор усуллари мавжуд. Бу усуллар ёрдамида ташкилот учун ушбу иш нима беради, бажаришда у қандай шароитлар талаб қилади, деган саволларга жавоб беради.

Одамлар ўз ишини турли жойларда бажарадилар. Аммо уларни икки тоифага олиб келиш мумкин: 1) завод ва фабрика ва 2) идора ёки офис.

Маълумки, ишни таҳлил қилиш фабрикадан бошланган. Ишни таҳлил қилиш авваллари ҳам далиллар ва фактларни холис таҳлил учун иш жойларида тўпланган (йиғилган), мақсад ишни лойиҳалашда ягона яхши йўл (ёндашиш)ни аниқлаш эди.

Йиллар давомида олиб борилган илмий тадқиқотлар ва изланишлар ишлаб чиқариш ва бошқариш ишларини автоматлаштиришга, роботлар, ЧПУ ва ГПС ларнинг яратилишига олиб келди ва ишчиларга эҳтиёж қисқара бошлади.

Ҳозирги вақтда идора ёки маҳкама ишларини таҳлил қилишда инсон омилига кўпроқ эътибор берилди.

7.2.3. Ишнинг параметрлари

Ишнинг параметрлари уни таҳлил қилиш натижалари асосида аниқланади. Ишнинг параметрларига унинг ижрочиси бошқа ходимлар билан тўқнашишидаги кўлами (масштаби), мураккаблиги ва муносабати тааллуқли. **Ишнинг кўлами** юқорида кўрилган ишнинг мазмунидагидек бўлиб, масалалар ёки операциялар сонини ифодалайди, унга ходим масъулдир, бажариши керак, шунинг учун ҳам унинг вақти шунга ажратилган.

Ишнинг мураккаблиги унинг параметридек бўлиб, аксарият у сифатини ифодалайди. У ечим қабул қилишда эркинлик ва жараёни бошқариш (эгаллик) даражасини ифодалайди. Баъзан амалда ижрочининг шахсий камолотига ва ишни бажариш бўйича унга берилган ҳуқуққа боғлиқ, оқибатда ташкилотда иккита бир хил лавозимдаги киши мураккаблиги бўйича турли ишни бажариши мумкин. Мана шунда ташкилотни бошқаришда норасмий томони пайдо бўла бошлайди.

Ишнинг кўлами ва мураккаблиги бир ташкилотни ўзида бир ишни иккинчи ишдан фарқли қилади. Бу эса қуйидаги 11-чизмада келтирилган.

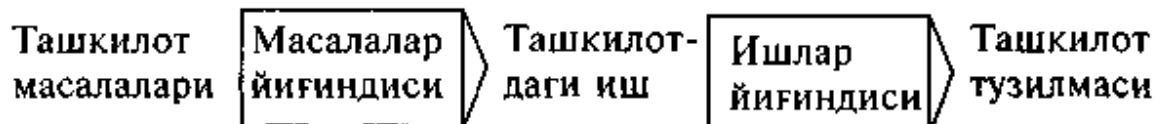
Юқори	ОЎЮ профессори	ОЎЮ декани
Ишнинг мураккаблиги	фирма иқтисодчиси	корхонада менежер
	заводда ЧПУ билан	конструктор
	дастгоҳга хизмат кўрсатадиган ходим	
Паст	Амалий машғулот раҳбари	ОЎЮда бўлим бошлиғи
	АТК директорининг котиби	АТК ҳайдовчи
	Юк юкловчи	Чиланзор 2-ТХК цехида

11- чизма. Ишнинг кўлами ва мураккаблиги. Ишнинг кўриниш бўйича фарқланиши

Масалан, олий ўқув юрти декани ёки корхона менежери бир вақтнинг ўзида мос равишда профессор ва иқтисодчи бўлиб ишлашлари мумкин, аммо биринчининг иши бажариладиган масалалар ҳажми бўйича охиргига қараганда бир қанча бор «кўламли», чунки ўзининг касбий вазифасидан ташқари бошқариш бўйича кўпгина вазифалари бор. АТК директорининг котибаси ёки юкловчи бажарадиган ишнинг мураккаблик даражаси фирма иқтисодчиси ёки заводда ЧПУ билан дастгоҳга хизмат кўрсатадиган ходимнинг ишидан паст.

Ишни лойиҳалашда у бўйича муносабатлар деганда иш ижрочиси билан бошқа ходимлар орасидаги ишни ўзи бўйича ҳамда ташкилотдаги ишнинг бошқа турлари билан боғлиқлик тушунилади.

Ишни лойиҳалашда фойдаланиладиган иш бўйича муносабатлар ташкилот тузилишини шакллантиришда кўприк вазифасини ўтайди. Бу ташкилий вазифани ишчи муносабати шаклида ажратишдан келиб чиққан. Ташкилотдаги ишнинг вазифаларининг ўзаро боғлиқлиги унинг тузилиш асосидир (11-чизма)



12-чизма. Ташкилотда масаладан тузилмасига ўтиш

Иш бўйича муносабатнинг хусусияти ва тавсифи ҳақида раҳбарият томонидан ечим қабул қилиш ташкилотнинг бошқариш иш кўлами ва иш қисмини яратиш, хизмат хона ва бўлинмалар каби тузилиш унсурлари билан боғлиқ. Бу яна гуруҳларнинг аҳиллиги ва ташкилий маданиятларига ҳам боғлиқ.

Ўзини оқламаган катта гуруҳлар, умумий ишни бажарсалар, уларнинг аъзолари орасида дўстона ва манфаатдорлик муносабатини таъминлаш қийинлашади, оқибатда ишнинг самарали бажарилишига сал-

бий таъсир этади. Бунга иш бўйича кўп одамлар учун бир-бирига мос келувчиларни тўплаш ўта кам учрайдиган ҳолат бўлганлиги сабабдир. Оқибатда гуруҳлар орасида аҳиллик қийналади, бундан ўта нозик муносабат тутишга ўрганган кишилар учун ишдан қониқиш манбаи йўқола боради.

Иш қисмлари, хизмат бўлимлари ва бўлинмаларни яратишда ташкилот раҳбари кўп ҳолатларда амалий тажрибадаги иш муносабатларидан келиб чиқиб, уни лойиҳалайди. Иш вазифасидаги умумийлик уларни бир гуруҳ ходимлар даврасида бирлашишларига имкон беради, гуруҳлар ичида шахсий сифати ва вакиллик ҳуқуқидан фойдаланиб ишни босқичма-босқич бўйсунтишга қараб иш топширилади. Горизонтал бўйича ва вертикал бўйича манфаатдорликнинг умумийлиги иш жараёнида қатнашувчиларга уларни ижтимоий қониқтирувчи муносабат ўрнатади.

Шундай қилиб, ишни таҳлил қилиш усуллари раҳбарларга ечиб бўладиган масалалар ва кутилган натижага эришиш мумкин бўлган ишни лойиҳалаш имконини беради. Аммо иш билан натижа орасидаги боғлиқликни қараб чиқишдан олдин иш мазмунини ходимлар томонидан идрок қилишни ҳисобга олиш лозим.

7.2.4. Ишнинг мазмунини идрок қилиш

Бир ишга муносабат бўйича одамлар ўзини ҳар хил тутати. Бундай бўлишга сабаб хусусан кишилар уни ҳар хил идрок этадилар.

Ишнинг мазмунини идрок қилиш уни тушуниш нуқтаи назаридан унинг айрим ижрочисининг табиатидан келиб чиқади. Одамларнинг идрок қилишларида таъсирланувчи фарқ, ишнинг объектив ва субъектив хусусиятлари орасидаги тафовутнинг борлигидир. Ижрочиларнинг шахсий сифати, эҳтиёжи ва қизиқишларидаги фарқларни бир чеккага қўйиб туриб иш натижасини тушуниш мумкин эмас. Худди шунингдек, ишни бажариладиган ижтимоий муҳитни ҳисобга

олмаслик ҳам мумкин эмас. Ишни бажарилиш натижасини яхшиламоқ учун ишнинг мазмунини идрок этишни ўзгартириш зарур. Бундаги ўзгаришлар ишни лойиҳалаш, шахсий сифат ёки ижтимоий муҳитга тааллуқли бўлиши мумкин, яъни ишнинг мазмунини идрок қилишга таъсир этади.

Ҳар хил шароитда ишнинг мазмунини идрок қилиш учун бир қатор усуллардан фойдаланилади. Одатда бу саволлар бўлиб, сўровчилар томонидан тўлдирилади, унинг ёрдамида ишнинг маълум тавсифини идрок қилиш ўлчанади.

Америкалик мутахассислар Р. Хакман ва Э. Лоулер олтига бундай тавсифларни ажратадилар: ҳар хиллик, ўзаро таъсири, мустақиллиги (автономлиги, мухторлиги), тугаганлик (тугаллик), натижали, киришимлилик (дилкашлик) (5-жадвал).

5-жадвал. Ишнинг тавсифлари

Тавсифлар	Тавсифлар баёни (бериш)
Ҳар хиллик	Ишни бажаришда фойдаланиладиган операциялар танлашда турли хил даража ёки меҳнат қуроллари ва жараёнлар танлашда турли хиллилик даражаси
Мустақиллик	Ўзининг ишини режалаштириш бўйича ҳамда уни бажаришга танланадиган воситалар бўйича ечим қабул қилишда мустақиллик даражаси
Тугаганлик	Ушбу иш миқёсида яратилаётган маҳсулот (хизматлар) ни пировард натижага етказиш даражаси
Натижали (тескари алоқа)	Ижрочининг иши орқали улар ижро этган ҳаракатнинг натижаллиги ҳақида маълумот (хабар) топиш даражаси
Ўзаро таъсири	Ишни якунлаш учун ижрочидан бошқа ходимларга ўзаро таъсир этишини талаб даражаси
Киришимлилик	Ижрочига иш туфайли ҳамкасблари билан муомала қилиш ва норасмий ўртоқлик муносабатлар ўрнатиш даражаси

Одатда ишнинг параметрлари ва ижтимоий муҳитни бир хил идрок этадиган ходимда ишнинг ўхшаш тавсифлари пайдо бўла бошлайди. Ҳар хил тавсиф-

ларнинг пайдо бўлиши биринчи навбатда ходимларда ишни идрок қилиш фарқи борлигини билдиради. Масалан, ишда мустақилликка, мавқе (ўз ўрни)ни белгилаб олишга эҳтиёж сезган ходим, бундай эҳтиёжни сезмаган (ҳис қилмаган) ходимдан бошқача қабул қилади.

Бир хил ишни ҳар хил одам турлича ҳис қилиши индивидларнинг фарқидан келиб чиқади. Масалан, ўсиш эҳтиёжи ифодаланган (бўлган) одамда, бундай ишнинг тавсифи, улар идрок қилишларига ҳаракат натижаларидан тескари боғлиқлик билан таъсир этади ёки ишдаги ҳар хил даража кимда ким ўз мавқеини белгилаб олишга кучли эҳтиёж сезса, унга иш муҳим тавсифдир.

Эҳтиёжга ўхшаш, ишнинг ижтимоий муҳити ҳам ишнинг мазмунини идрок қилишга таъсир кўрсатади. Бу раҳбарнинг одатига тааллуқли.

7.2.5. Ишнинг технологияси ва уни лойиҳалаш

Ушбу дарсликда технология деб кенг маънода иш (маҳсулот, хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш)ларда натижага эришмоқ учун фойдаланиладиган ҳаракатлар, билимлар, усуллар ва жисмоний предметлар (техника) тушунилади. Ишнинг технологияси ва уни лойиҳалаш орасидаги муносабат кўп томонлама тавсифга эга. Бу муносабат ўша ходимнинг билими нуқтаи назаридан, иш қачон ва қаерда бажарилиши керак ва уни қандай бажариш керак ҳамда ишнинг ўзаро боғлиқлик нуқтаи назаридан қаралиши мумкин.

Ходимни хабар топтириш (хабардор қилиш) иш қачон ва қаерда бажарилиши кераклиги ҳақида, ишнинг бошланиши ва жойи ҳақида хабардор қилиш уларга ечим қабул қилишда эркинлик даражасини аниқлайди. Масалан, автомобиль ҳайдовчиси йўл ва рақасини олгач кун давомида нима қилишини маълум даражада билади.

Иш қандай бажарилиши кераклиги ҳақида **ходимни хабардор қилиш**, у воситалар (предмет ва усул-

лар) ни танлашда эркинлик даражасини белгилайди, бу ерда кутилган натижага эришмоқ учун фойдаланиладиган восита назарда тутилмоқда. Масалан, юк ёки йўловчи ташишда янги вариантни ишлаб чиқмоқ учун номаълум, янги муносабат, воқеа, технологияларни яратиш ходимдан юқори даражада эркинлик талаб этади. Бундай ҳолатда, одатда, тажриба, мулоҳазалик, сезгирлик (интуиция) ва муаммоларни еча оладиган қобилият талаб қилинади.

Юқорида таъкидланган икки тавсифлар муносабати 13-чизмада кўрсатилган. Тўртта квадрантнинг бирида ифодаланган қолип (матрица) ишнинг тавсифига у ёки бу даражада таъсир этишига мисол келтирилган. Ишга ва ташкилотга ўзгариш киритилса ишни бир квадрантдан иккинчисига кўчирилиши мумкин. Мисол учун, автомобилни йиғиш конвейердан ҳаракатланувчи аравачага ўтказилса, йиғувчини 1-квадрантдан марказга ёки ҳатто 3-квадрантга сурилади.

Ишни лойиҳалашга таъсир этувчи технологиянинг учинчи тавсифи ташкилотда **ишнинг ўзаро боғлиқлиги**. Бу тахланадиган, кетма-кет содир бўладиган, алоқа учун хизмат қиладиган, гуруҳли ўзаро боғлиқликлардир.

Тушунар-
ли эмас

Иш қан-
дай бажа-
рил и ш и
керак.

Тушунар-
ли

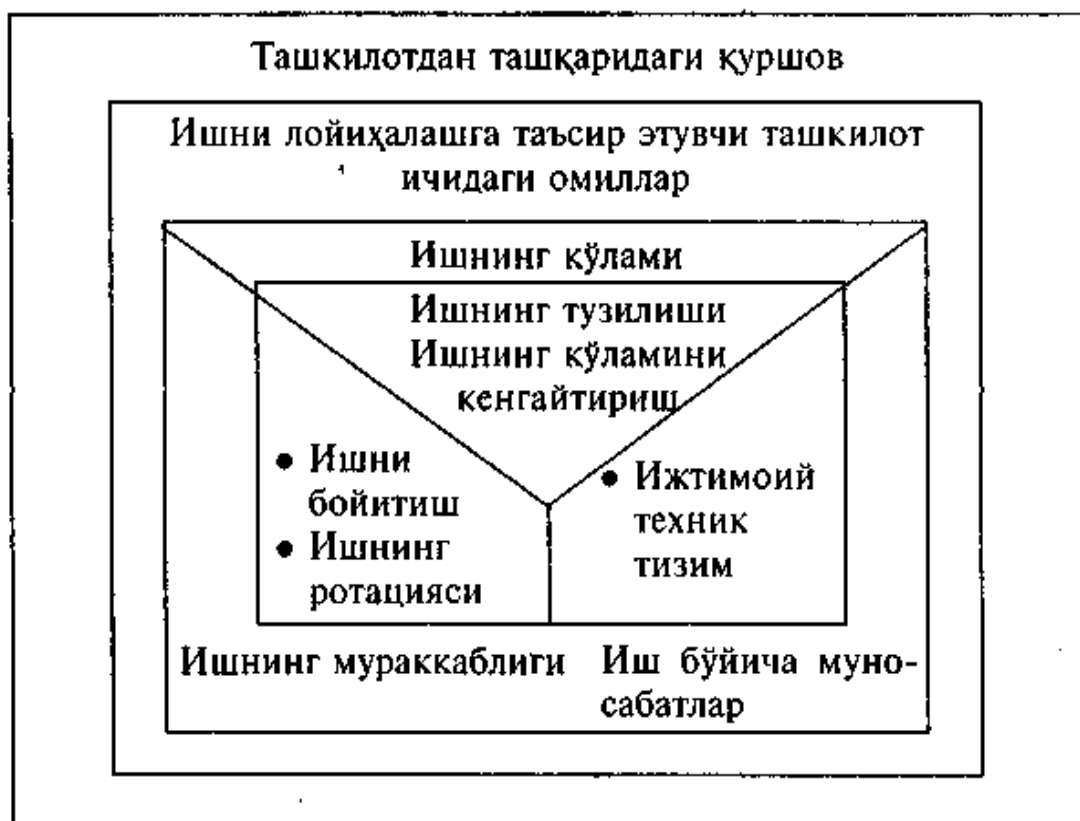
2	Нейрохирург КБда дизайнер ОЎЮ ўқитувчиси	Тадқиқотчи Бош директор Тез ёрдам шифокори	3
1	Конвейерда йиғувчи Архив бошлиғи (архивариус) Қоровул	Банк газначиси Официант Транспорт назоратчиси	4

13-чизма. Технологиянинг ишни лойиҳалашга таъсири

7.3. Ишни лойиҳалаш андозаси

Ишни лойиҳалаш андозаси қуйидагилардан иборат: ишни қуриш; иш қўламини кенгайтириш; ишнинг ротацияси (ходимларни алмаштириб ёки алмашлаб ишлатиш тартиби); ишни бойитиш (иш тавсифини бойитиш); ижтимоий-техник тизим андозаси; ишни лойиҳалаш андозасини танлаш.

Амалда ишни лойиҳалашга қўлланилаётган андозалар (ёндашишлар)ни ишнинг қайси бир параметри (қўлами, мураккаблиги ва муносабатлари)га қараб уч гуруҳга бўлиш мумкин ёки шу ёндашиш ёки андоза доирасидан чиқмай ўзгаришга учратиш (дучор қилиш) афзалроқдир. Ишни лойиҳалаш андозасининг у ёки бунисини танлашда кўпгина ички-ташқилий омиллар: бошқариш услуби (одати, тарзи, таъби, диди), касаба уюшмалар, иш шароити, технология, маданият ва ташкилот тузилмаси, рағбатлантириш тизими ва ходимлар билан ишлаш ва ш.к. қўлланилади (14-чизма).



14-чизма. Ишни лойиҳалашнинг андозаси

7.3.1. Ишни қуриш (тузиш)

Ушбу андоза ишни лойиҳалашнинг шундай унсурларини аниқлашни ўз ичига оладики, улар: бажаришга мўлжалланган операциялар; фойдаланиладиган ишнинг усуллари, вақти ва жойи (ўрни); ишни бажариш кўрсаткичлари ва одам билан машина орасидаги ўзаро муносабат. Қаралаётган андозалар доирасида бу унсурлар Тейлор тизимида ўрганилган ҳаракатлар ва вақтлар асосида аниқланади. Ишчи операцияга керак бўлган вақт ва унинг ҳаракатини бажариш учун зарур талаблар аниқланади.

Шундай қилиб, ишни қуриш асоси қилиб ишнинг бажарилишини ихтисослаш ва самарадорлик қабул қилинади. Ҳозирги кунда кўпгина мутахассислар бундай андоза ходим учун жозибалик бўлмаган ва уни толиқтирадиган ишни яратишга олиб келади демоқдалар. Аммо ва шу кунга қадар бу андоза амалда янги корхона яратишда кенг қўлланилмоқда. Бу андозанинг афзаллиги унинг соддалиги, универсаллиги, арзонлиги ва иш натижаларини осон ўлчанишидандир. Бу андозанинг энг муҳимлиги — ишда механизация ва автоматлаштиришни кенг жорий қилиш, ҳатто машина-робот билан одамни тўла алмаштиришгача имкон яратилишидир.

7.3.2. Иш кўламини кенгайтириш

Ишни лойиҳалашнинг бу андозаси ходим (хизматчи, ишчи, ишлайдиган киши) бажарадиган операциялар ёки масалалар сони кенгайишидан келиб чиқади. Мисол учун, автомобилни йиғишда чилангарга фақатгина рессорларни ўрнатишгина эмас, амортизаторларни ҳам ўрнатиш топширилади. Автомобиль устахонасида ходимга фақатгина мойни алмаштиришгина эмас, мойлаш тизими учун зарур таъмирлаш топширилади.

Иш кўламини кенгайтириш андозасининг мақсади ишчи вазифасини қўшиш йўли билан ишнинг ёқимлилиги ва турли-туманлилигини оширишдир.

Ишни лойиҳалашда андоза ихтисосликдан узоқлаштирилиш ҳисобига иш кўламини кенгайтириш ва ишдан қониқиш орасидаги боғлиқликка ижобий таъсир этишни белгилайди. Иш кўламини кенгайтириш ишни бажаришда яна бошқа ижобий оқибатга, яъни чарчашни камайтириш, иш бажариш даврини ошириш ва ш.к. ижобий оқибатларга олиб келиши мумкин.

Ижобий самарага қарамасдан, бу андоза, ходимларнинг қаршиликларига учраган ҳолатлари ҳам бўлади. Чунки ишчининг вазифаси кенгайтишини ишчи қўшимча оддий кўл иши ва чарчатадиган масала, деб қарайди. Яна норозилиги бўлиши мумкин шу сабабданки, унда автоматлик, оддийлик пасаяди. Баъзилар ўзларининг бўш вақтига ҳужум деб қарайдилар. Шу сабабли бу андозани жорий этиш, ходимлар томонидаги ёқимсиз таъсирланишни енгиш учун раҳбариятдан катта эътибор ва куч сарфлашни талаб қилади.

Ушбу андозадан фойдаланишдаги замонавий амалиёт ишни лойиҳалашда қуйидагиларни ҳисобга олишни тақазо этади. Машинанинг ишлаш тезлигига қараганда кўпроқ индивиднинг ишлаш тезлигига катта эътибор бериш керак. Ишни ихтисослаштиришдан узоқлашишда «фойда — йўқотиш» мувофиқлигига риоя қилиш керак. Ходимни янги вазифа, одат ва ишларни бажара олишга ўргатиш бу андозанинг жозибадорлигидир.

7.3.3. Ишнинг ротацияси

Ротация (ходимларни алмашлаб ишлатиш тартиби) ишни лойиҳалаш андозаси сифатида ишчини бир ишдан бошқасига ўтказиб ишлатишдир, шу билан бир вақтда унга мос равишда кўпроқ турли вазифаларни бажара олиш имконияти берилади. Ишнинг ротацияси қараб ўтилган иш кўламини кенгайтиришнинг андозаси билан ўта боғлиқ, чунки ишга қизиқишни ошириш мақсадларида ҳар хил масалаларни

қўшиш (кўпайиши)га асосланган. Агар ташкилотдаги барча иш қизиқарсиз бўлса, уларни ротация қилиш бари бир наф бермайди. Масалан, бир жойда болтни бўшатса ва иккинчи бир бошқа жойда болтни қотирса, бу билан раҳбар сезиларли нафга эришмайди. Одатда, ишни бойитиш ва ижтимоий техник тизимга ўхшаш доираларда, ишни йирик қайта лойиҳалаш билан боғлиқ бўлганда ишнинг ротацияси муваффақият келтиради, бунда албатта ишнинг сифатли параметрлари назарда тутилгани маъқул. Ишнинг ротацияси шунингдек шахсни ўргатиш усули ва тайёрлашда, айниқса бошқариш лавозимларидаги кишиларда самара беради.

7.3.4. Ишни бойитиш

Амалиётда ишни бойитиш деганда индивид бажараётган вазифалари ёки масалаларига шундай қўшимча қўшиш тушуниладики, унда шахсан ўзининг ишини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва баҳолаш учун масъулиятни ошириш имконини берсин. Бойитиш ишнинг шундай параметрига тегишлики, унинг мураккаблиги ва иш бўйича муносабати, иккови бир бўлиб ишни ташкил этиш тушунчасини беради. Ишни бойитиш усули жуда ўзига хос бўлиб, у ўзгариши керак бўлган муайян ишга боғлиқ. Аммо ушбу андозанинг таркибини ташкил этувчи асосий унсурларни қуйидагича ажратиш мумкин:

истеъмолчи билан муносабатни аниқлаш (белгилаш);

— айнан ўзининг ишини индивиднинг ўзи режалаштириш;

— иш жараёнида ходим мулкдор (мулк эгаси) сифатида қатнашади;

— ишнинг натижаси ҳақида (тескари алоқа) ходим маълумот олади;

— ишга янгини ўрганиш киритилган;

— иш ўзига ноёблик унсурини қабул қилади.

Ушбу андозани бошқариш иши доирасида қўллаш бўйсинувчиларга назорат ва маъмуриятчиликларни кучайтиришга эмас, балки малака ошириш ва мас-лаҳат беришга мўлжалланган эътиборни тўпланиш ишини назарда тутати. Ишни бойитиш иш услубида-ги ўзгаришлар, ижрочи вакилларга ҳуқуқ ва уларга имкониятлар бериш учун мақсадни белгилаш ва ишни бажарилиш натижасини баҳолаш имконини бериш кабилар билан боғлиқ.

Дж. Хакман ва Г. Олдхэмлар томонидан ишлаб чи-қилган ишни бойитиш тавсифининг андозаси кенг тарқалган (15-чизма).



15-чизма. Иш тавсифини бойитиш андозаси

15-чизмада кўрсатилган ишнинг андозаси 5 та асосий тавсифига эътиборни қаратишга йўналтиради. Андозага мувофиқ, бу тавсифлар ходимнинг руҳий ҳолати таъсири остида ўзгариши ва яхшиланиши мумкин. Ўз навбатида ходимнинг ҳолати индивид учун ҳам ва иш учун ҳам маълум ижобий натижаларга олиб келиши мумкин.

Индивиднинг учта руҳий ҳолати ишда ўзини ўзи мукофотлашга асос бўлади. Ана шунда мойиллик (қизиқиш) салоҳияти юқори даражага кўтарилиши мумкин.

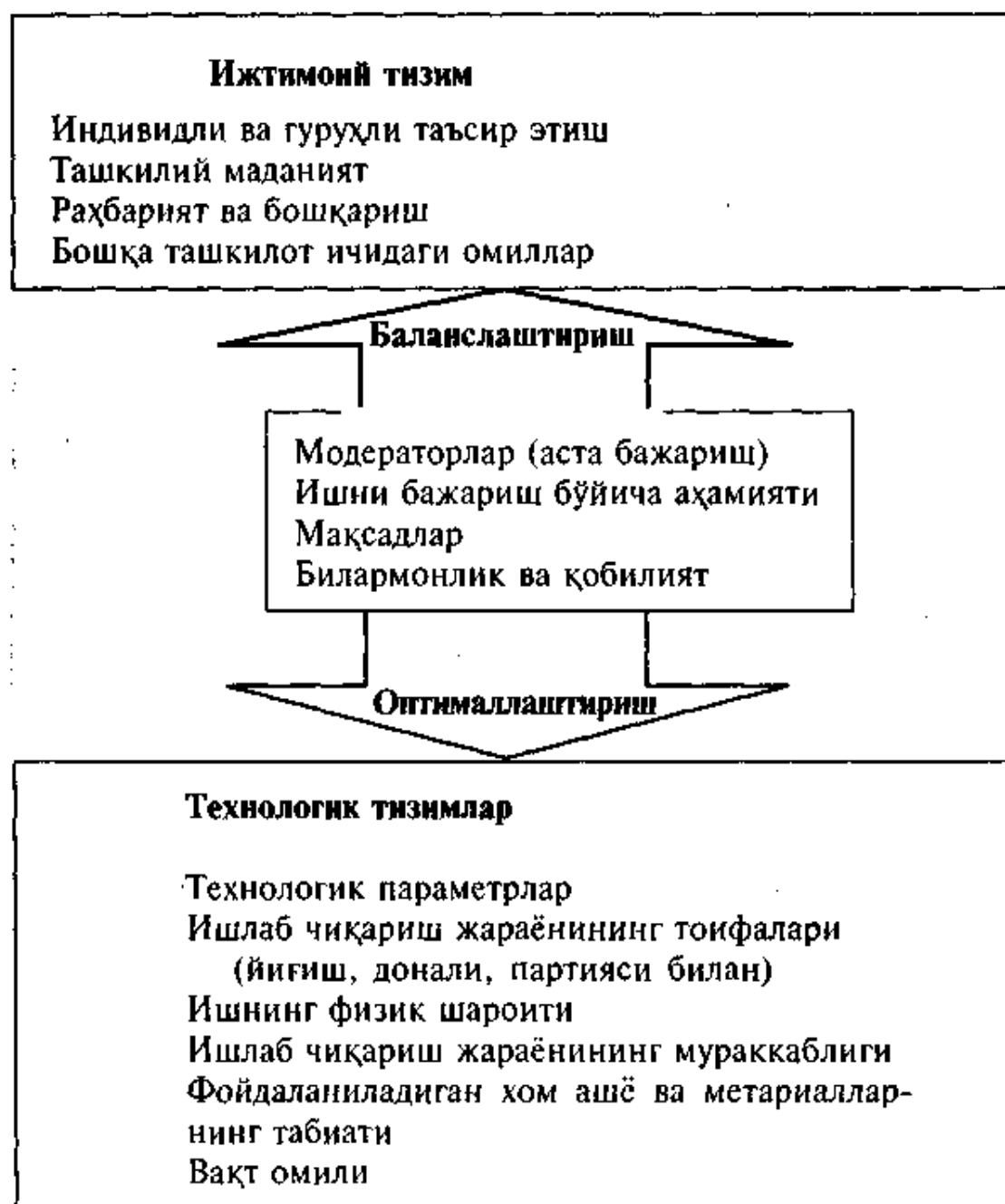
Иш тавсифини бойитиш андозаси ишнинг бешта асосий тавсифини ҳисобга олган. Булар: ҳар хил маҳорат ва билармонлик-ижрочидан чуқур билимга эгалик ва қобилият даражасини ифодалайди; ишнинг пировард натижаси билан тенглиги бутун бир ишни чиқишини (ўз қисмида) ифодалайди; ишнинг аҳамияти ходим томонидан қай даражада ўзига олишини (қабул қилишини) ифодалайди, у эса ташкилот ичидаги ва ташқарисидаги одамлар ҳаётига жиддий таъсир қилади; мустақиллик (мухторият) бу ишни режалаштиришда, уни бажариш бўйича воситаларни танлашда эркинлик ва мустақиллик беради; тескари алоқа ишнинг натижаси бўйича шахснинг ишни қанча бажарганлиги ҳақида маълумот беради.

7.3.5. Ижтимоий-техник тизимнинг андозаси

Ижтимоий-техник тизимнинг андозаси ишни лойиҳалаш ва қайта лойиҳалашдаги технологиянинг муҳим аҳамиятини ҳисобга олади. Иш тавсифининг бойитиш андозасидан фарқи шундаки, бунда ишлар гуруҳига диққатни тўплайди (шу боис унинг кўшимчаси — «ижтимоий» ёки «социо»). Бу ерда ўзаро боғлиқлик гуруҳлар даражасига тааллуқли, гуруҳлар ичидаги ишларнинг кўриниши (тури)га тааллуқли эмас, иш тавсифини бойитишнинг андозаси учун бундай ҳол тааллуқли эди. Кўрилаётган (қаралаётган) андозанинг қурилиши ишчи гуруҳига бутун бир яхлит қилиб унинг вакилига ваколат берилишига асосланган, бунда ҳар бир индивид алоҳида қаралмайди.

Ижтимоий-техник андоза ишни лойиҳалашни шундай йўналтирадики, бунда техник ва ижтимоий тизимлар орасидаги муносабатлар оптималлаштирилсин (энг мақсадга мувофиқ бўлсин).

16-чизмада ижтимоий-техник андоза келтирилган, унда учта унсур алоҳида ажратилган: ижтимоий тизим, технологик тизим ва модераторлар.



16-чизма. Ишни лойиҳалашдаги ижтимоий техник тизимининг андозаси

Ижтимоий тизим андозанинг бир қисми бўлиб, ташкилотдаги индивидга ва гуруҳга, ишдаги ва ташкилотдаги уларнинг муносабатига таъсир этадиган «инсон омили»га оид унсурларни ўз ичига олади.

Технологик тизим андозанинг қисми сифатида ишни қачон ва қаерда бажарилишини, иш қандай бажарилиши лозим, ишни бажарилишидаги ўзаро боғлиқликлар ишнинг технологиясида ўзгарувчан бўлганлиги учун уларни таҳлил қилиш билан чегараланади. Чунки бу учта технологик ўзгарувчанлик ишлаб чиқариш жараёнининг тоифасига боғлиқ, шу боис ишни лойиҳалашдаги ёндошиш (йўл)лари ҳар хил бўлиши керак.

Ишнинг физик шароити (ёритилиш, ҳарорат, шовқин, ифлосланганлик, тозаллик, узоқлашганлик) ишнинг бажарилиш қийинчилигини белгилайди. Ишлаб чиқариш жараёнининг мураккаблиги ишнинг тугатилишини чегаралайди. Ишлаб чиқариш жараёнининг мураккаблаштирилиши ишни қачон ва қаерда бажарилиши кераклиги ҳақида ноаниқликни кучайтишига олиб келади, шу билан бирга ишда кетмакет ўзаро боғлиқликнинг кенгайишига таъсир этади. Бошқа технологик тавсифлар ҳам сезиларли таъсир кўрсатади.

Модераторлар (шошилмай, оҳиста ижро этилиш) тизимнинг ижтимоий ва технологик қисмини тенглаштиради (бараварлаштиради). Ишни бажариш бўйича аҳамияти (роли) ҳар бир ходим учун кутиладиган хулқнинг намунасини ўрнатади, ишни бажарувчи одамлар ва унда фойдаланиладиган воситалар орасидаги муносабатларни яхшилашга ёрдам беради. Мақсадлар эса, одамларнинг хоҳиши билан техник имкониятларни мослаштиришга ёрдам беради.

Билармонлик ва қобилият ўзаро ўта боғлиқ бўлиб, мамлакатдаги тараққиёт билан алоқадор. Агар ходимлардан талаб қилинадиган сифатлар бўлмаса, у ҳолда ишнинг технологик жараёнига ўзгариш киритиш ва соддалаштириш муқаррар (албатта, юз беради) бўлиб қолади.

7.3.6. Ишни лойиҳалаш андозасини танлаш

Юқорида таъкидланганлар ишни лойиҳалаш андозасини танлаш етарлича мураккаб иш эканлигини кўрсатади. Меҳнат сифатини, ва ташкилий самарадорликни яхшилашга интилан раҳбарлар ишни бойитиш ва ижтимоий-техника андозасини ҳамда ташкилий жиҳатдан тараққий этишни афзал биладилар. Ишлаб чиқариш ва унинг самарадорлиги учун кўпроқ безовталанадиган раҳбарлар, ишни қуриш андозаларида, иш кўламининг кенгайиши ва иш ротацияси андозаларида тўпланишларни афзал кўрадилар (17-чизма).

Ишда ва унинг параметрларида ўзгаришлар		Ушбу ўзгаришларга хизмат қиладиган лойиҳалаш андозаси
Иш миқдорида	Иш кўламида	Ишни қуриш
		Иш кўламини кенгайтириш
		Иш ротацияси
Иш сифатида	Ишнинг мураккаблиги	Ишни бойитиш
		Ижтимоий-техник тизим
	Иш бўйича муносабатларда	Ташкилий жиҳатдан тараққий этиш

17-чизма. Ишда ўзгаришлар тавсифи ва ишни лойиҳалаш андозалари орасидаги муносабатлар

Ишни лойиҳалашда технология муҳим ўзгарувчидир. Баъзи бир ишларнинг барча операцияларини қайта қурмасдан бойитиш мумкин эмас. Қачонки ишни ўзгартириш мумкин бўлмаса, у ҳолда бошқа йўллاردан (мисол учун, эгилувчан иш графиги) фойдаланилади, бу эса «бойитиш мумкин бўлмаган» ишни юмшатиши мумкин. Шу қатори ушбу мақсадда янги маълумотли технологиялар қўлланилиши мумкин. Раҳбарлар шунини тушунишга ҳаракат қилсалар яхши бўладики, юқорида келтирилган ишни лойиҳалаш андозалари ва уларни ёки уларнинг комбинацияларини ишлатиш улар раҳбарлик қилаётган ташкилот-

га, бўлинмаларига ёки қисмига юқори даража (погона)да мос келсин.

7.3.7. Меҳнатни меъёрлаш

Ишни лойиҳалашнинг муҳим йўналишларидан бири лойиҳага тафсилотли рўйхатни илова қилиш (спецификациялаш), у эса ходимларни машиналар, ишлаб чиқариш муҳитининг истеъмолчилари ёки бошқа унсурлари билан ўзаро таъсирини аниқлайдиган тартибни белгилайди.

Ишни лойиҳалаш ташкилотдаги ҳар бир ишнинг мазмунини аниқ белгилашни ўз ичига олади ва билвосита — бунда ишни тақсимлаш тартибини ҳам. Ишни лойиҳалашда иқтисодий самарадорлик тамойиллари ва инсон ҳулқининг тамойиллари ҳисобга олиниши лозим. Ишнинг ҳажми ва мазмуни ходим қобилиятига ва ускуналар имкониятига мос келиши, ишланманинг баҳоси ўта юқори бўлмаслиги лозим. Ишнинг мазмуни ходимларнинг руҳий кутганлари билан мос келиши, иқтисодий самарадорлик йўналишлари ҳулқий йўналишларга қарама-қарши бўлмаслиги керак.

Ишлаб чиқариш жараёнининг операцияларини ва меҳнатни ташкил қилиш усуллари ишлаб чиқишда ишлаб чиқариш топшириқларини бажариш учун энг тежамли (оптималь) усулда аниқланади. Меҳнатни меъёрлаш у ёки бу ишни бажариш учун талаб қилинадиган вақт аниқлаш демакдир. Ишни кутилган вақтда бажарилиши вақт меъёри ёки вақтнинг ўзи деб аталади.

Меҳнатни меъёрлашдаги вазифа муайян сифатли меҳнат ўлчови бўлиб хизмат қиладиган меҳнат меъёрларини белгилаб қўйишдан иборат. Ҳар қандай меҳнат турининг табиий ва умумий ўлчови бўлиб иш вақти хизмат қилади. Меҳнат меъёрига асосан меҳнатни ва ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ҳисоблаб чиқилади ва унинг оқилона шакллари танланади, янги техник, технологик жараёнлар ва инновациялар режалаштирилади.

Маҳсулот бирлигини ишлаб чиқариш учун ёки иш бирлигини бажариш учун белгиланган иш вақти **вақт меъёри** деб аталади.

Иш вақти бирлиги (соат) мобайнида ишлаб чиқариш учун белгиланган маҳсулот ёки иш миқдори маҳсулот ишлаб чиқариш меъёри деб аталади.

Битта машина ёки автомобиль учун белгиланган маҳсулот (хизмат) ишлаб чиқариш меъёри машина ёки автомобиль унумдорлиги дейилади.

Маҳсулот ишлаб чиқариш меъёри вақт меъёрига тескари муносабатдадир

$$H_v = T_{cm} : t_m$$

Бу ерда H_v — смена мобайнида маҳсулот (хизмат) ишлаб чиқариш меъёри;

T_{cm} — смена давом этиш вақти;

t_m — вақт меъёри.

Меҳнат меъёрлари маълум ташкилий ва техникавий нормал иш шароитларига мўлжаллаб белгиланади, шароитлар ўзгарганда эса меъёрлар бошқатдан кўриб чиқилади.

Меҳнат меъёрларида ва иш ҳақи белгилашда одам энергияси сарфланишини ҳисобга олишдан физиологик энергияни ҳам, айниқса психик (руҳий) энергияни ҳам миқдорий баҳолашнинг илмий усуллари янада такомиллаштирилиши керак. Бироқ бу меъёрларни психофизиологик асослаш заруратини бекорга чиқармайди. Бундай асослаш техникавий асосланган меъёрларни бажариш меҳнат жадаллигини, ўсиш суръати ёки жисмоний куч келишини меҳнатни илмий ташкил қилиш меъёрлашларида назарда тутилган оптимал ёки йўл қўйса бўладиган чегаралардан ошириб юбормасликдан иборат.

Шундай қилиб, иш меъёри асосида иш йўналишлари белгиланади, ижрочилар орасида юкламалар текис тақсимланади. Кунлик иш ҳажми ҳисобига ҳар бир ходим оптимал иш билан таъминланади ва корхона маҳсулот (хизмат кўрсатиши) барқарорлашади.

7.4. Ташкилотни тузишдаги ўзаро таъсирлар ва ваколатлар

Меҳнатни ихтисослаштириш ва тақсимлаш одамлар гуруҳининг меҳнат унумдорлигини сезиларли оширади. Аммо агарда одамлар ва ташкилий бўлинмалар орасидаги муносабатлар аниқ ажратилмаса, ихтисослаштиришнинг самарадорлиги йўқотилади. Вакил қилиб юбориш орқали ваколатни амалга ошириш асосий жараёндир, у орқали раҳбарлар ташкилотдаги одамларнинг расмий ўзаро муносабатларини боғлайди. Вакил ва масалалар орқали ташкилот раҳбарлари иш учун одам танлайдилар ва улардан қайси бири «бошлиқ — бўйсунувчи» муносаба-тида қатнашиши, ишлаши ҳақида ечим қабул қилади. Ҳозирги бизнинг вазифамиз сизни ташкилотлардаги вакил ва ваколатнинг хусусияти билан таништириш-дир.

7.4.1. Вакил, масъулият ва ваколат

Ташкилотнинг режасини амалга оширмоқ учун ташкилот мақсадларидан келиб чиқадиган ҳар бир масала ёки вазифани бажарилмоғи керак. Бунинг учун раҳбарият одамлар ва масалалар орасидаги самарали бирикиш усуллари топа билиши шарт. Бу масалани ечиш учун мақсадларни қўябилиш ва уларни сиёсат, стратегия, бажариладиган иш тартиби ва қоидалари билан таъминлашлар орқали ижобий таъсир кўрсатиш керак. Албатта, мойиллик (қизиқиш) ва назорат масалаларининг самарали ечилишида сезиларли таъсир кўрсатади. Аммо бошқариш жараёнининг вазифаси бўлмиш ташкил этиш кўпгина масалаларни узлуксиз ўзаро мувофиқлаштиришлар, одамларни расмий ўзаро муносабатлари ва уларни бажарилишлари билан боғлиқ.

Ташкилот — бу корхона тузилмасини яратиш (қуриш) жараёни бўлиб, унинг мақсадларига эришиш учун одамларни самарали ишлашларига имкон яратади. Ташкилий жараёни вакил қилиб юбориш-

сиз, ваколат ва масъулият тушунчаларисиз тасаввур қилиш қийин.

Вакил (вакил қилиб юбориш) бошқариш назариясида шахсга топшириқ ва ваколатлар бериш демакдир, у эса ушбу топшириқ ва ваколатларни бажарилиши учун ўзига жавобгарликни олади. Жавобгарлик эса бор топшириқларни албатта (мажбурий) бажарилиши демакдир ва уларни қониқарли ечилишига жавоб беради.

Ваколат — вакил қилиб юборилган шахсга топширилган вазифаларни бажарилиши учун ташкилот неъматларидан фойдаланишда чегараланган ҳуқуқдир, ҳокимият эса ҳолатга муайян имкон туғдириш ёки таъсир этиш имконидир. Ваколат бўлмаса ҳам ҳокимият етарли бўлиши мумкин. Ҳокимият ҳақиқатда бажариладиган ишни аниқлайди.

7.4.2. Чизиқли ва штабли ваколатлар

Ташкилотда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи момент ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш, иш бажариш) жараёнидир. У ўзаро боғланган, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар натижасида дастлабки материаллар ва хом ашёлар тайёр буюм (маҳсулот)га айланади. Ушбу жараён жамоа ходимлари ўртасида меҳнат тақсимотини ҳамда улар ўртасида автотранспортлар, машиналар, асбоб-ускуналар, механизмлар ва шу сингариларни тегишли равишда тақсимлашни талаб қилади. Шу мақсадда ишлаб чиқариш бўлинмалари, қисмлар, бўлимлар ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати (штаби) тузилади. Уларнинг салмоғи, салоҳияти, режалаштирилиши ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш шаклини акс эттиради. Бўлинмалар, қисмлар, бўлимлар йиғинди, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари ташкилот ёки корхонанинг ташкилий тузилишини ташкил этади.

Корхона бўлинмалари, қисмлари, бўлимлари, цехлари, марказлари ўзининг аниқ белгиланган ва-зифаларига эга.

Ҳар бир ташкилот ёки корхона ўзига хос (цех ва цехсиз корпус ва филиал тузилиши) ташкилий тузилмага эгадир. Бу тузилиш кўпгина омилларга (технология, ташкилотнинг жойланиши, қуввати, фаолияти, ходимларнинг ташкилотга муносабатлари, муҳитнинг ўзгарувчанлиги, таъминланиш ва ҳоказолар) боғлиқ.

Ташкилотни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси — бу тизимнинг турли босқичи (поғонаси)да жойлашган ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) тизими сифатида фаолият кўрсатишини таъминлайдиган ўзаро боғлиқ бошқарув органларининг йиғиндисидир. Ташкилотни бошқариш тизими нисбатан алоҳида қисмларга — бошқарув органлари (бўлинмалар, бўлимлар, бюролар, цехлар, қисмлар, марказлар, филиаллар, кичик корхоналар, айрим раҳбарлар)га бўлинувчи бошқарув аппарати (штаби) дан иборатдир.

Ташкилот ичидаги бошқариш ишлаб чиқаришни ташкил этиш поғоналарига мос бошқарув босқичларининг бўлишини тақозо этади. Ҳар бир поғона навбатдаги, юқори поғонага бўйсуниб, ўзига хос «қаватлар»дан иборат бўлган бошқарув «иерархия»си юзага келади.

Ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий тузилмалари маълум: чизиқли ваколат, чизиқли—штабли ваколат, функционал ва матрицали (маҳсулот бўйича). Бу турдаги ваколатларнинг ҳар бири ўз афзалликлари ва камчиликларига эга.

Ташкилий тузилмага кўра энг оддийси **чизиқли ваколатли бошқаришда**. Бунда бошқаришнинг ҳамма вазифалари бўлинма менежерига топширилган барча қуйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш бўғинлари унга бўйсунеди. Раҳбарликнинг ягона вертикал чизиғи ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри йўли очилади. Бу ҳол бир-бирига зид ва чалкаш топшириқлар бўлиши ҳолларини камайтиради, якка бош-

чиликни ва шахсий жавобгарликни мустаҳкамлайди. Бу тоифа тузилишнинг афзаллиги унинг оддийлиги, пухталиги ва тежамлилигидадир. Шундай бўлсада, унинг катта камчилиги бор: агар раҳбар муайян вазифаларни бажаришда ихтисослаштирилган бўлимларнинг ёрдамсиз иш кўрса, у универсал мутахассис бўлолмайди ва ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) фаолиятининг ҳамма томонларини қамраб ололмайди.

Ишлаб чиқаришнинг тобора мураккаблашиб, кўламининг кенгайиб бориши бошқариш вазифаларини дифференциялаштириш (табақалаштириш)ни талаб қилади, бошқаришнинг **чизикли-штаб тузилмаси** ташкил этилади. Чизик раҳбарлари ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятининг ҳамма томонларини қамрай олмаганликлари сабабли бошқарув органлари тузилади, ишлаб чиқаришнинг боришини режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш учун, ишнинг аҳволини ўрганиш ва тегишли ечимлар қабул қилиш учун мутахассислар жалб қилинади. Лекин бу мутахассислар ечим қабул қилиш ва ишлаб чиқариш натижалари учун тўғридан-тўғри жавобгар эмаслар.

Чизикли-штаб тузилмаси режалаштириш, ҳисобга олиш, назорат қилиш масалаларини янада малакалироқ ҳал қилиш имконини беради, лекин ечим қабул қилиш пайтида чизик раҳбарларининг ишини бажариш хавфини туғдиради.

Функционал тузилмада раҳбарлар фаолиятнинг муайян бир соҳасига ихтисослашадилар ва тегишли функцияни амалга ошириш учун жавоб берадилар.

Функционал бўлимлар бошлиқларининг ҳар бири ўз компетенциясига тааллуқли масалалар бўйича ишлаб чиқариш бўлинмаларига бевосита буйруқ беради. Бу тузилманинг асосий афзаллиги шундаки, бунда мутахассислар ишлаб чиқаришга бевосита таъсир кўрсата оладилар, бошқарувни ихтисослаштириш даражаси юксак бўлади ҳамда қабул қилинадиган ечимлар яхшилаб ишлаб чиқилади ва асосланади. Функционал тузилма кўрсатмалар бериладиган кўп-

дан-кўп бўлимлар, чизиклар ёки каналлар бўлишини тақозо этади. Бу эса унинг асосий камчилигидир.

Чизикли, чизикли-штаб ва функционал тузилма унсурларини уйғунлаштирилган бошқарув тузилмаси амалда кенг қўлланилади.

Ҳозирги вақтда чизикли ва функционал тизимларнинг ҳамма ижобий жиҳатларининг синтези бўлган чизикли-функционал бошқарув тузилмаси энг кенг тарқалган.

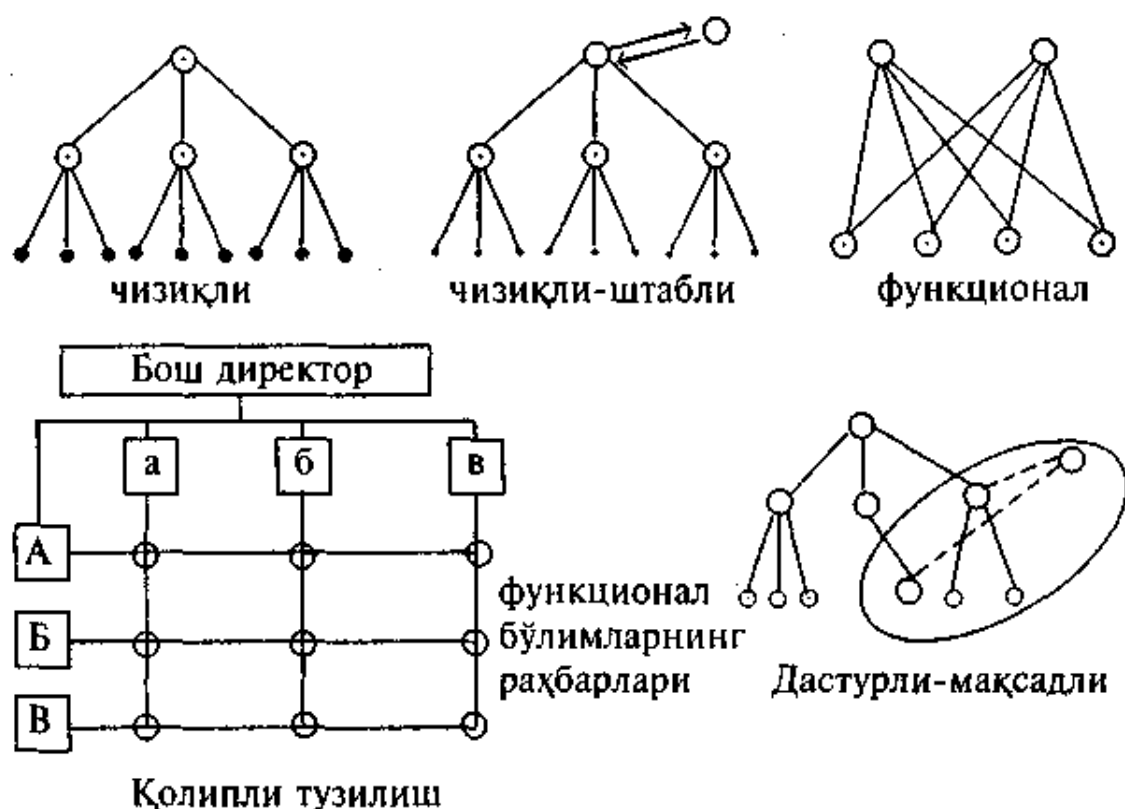
«Маҳсулот бўйича» (ёки қолипчи тузилма) бўйича бошқариш тузилмаси анча мураккаб бўлиб, у ишлаб чиқаришни бошқаришнинг автоматлаштириш тизими (АСУП) шароитидаги анъанавий чизикли-функционал тизимнинг ривожланган шаклидир. Бу тузилма корхонада горизонтал алоқаларни йўлга қўйиши ва уларни ахборот технологиялари ёрдамида мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил корхоналар фаолияти билан боғлаши, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишни ва экспертизани таъминлаши лозим.

Юқорида қайд қилинган корхонани бошқаришнинг асосий ташкилий тузилмалари ўқувчи тасаввурига қулайлик мақсадида уларнинг схематик ифодалари келтирилган (18-чизма).

Корхона қанча бўлим, бўлинма, бюрога бўлинмасин (департаментализациялаш), унинг марказий бўғини корхона менежменти ёки раҳбаридир. Раҳбар ташкилот фаолиятининг асосий, энг муҳим масалаларини ҳал қилаётганда бошқарув ва ишлаб чиқариш бўлинмаларининг бошқариш ҳамда уларга раҳбарлик қилишнинг айрим вазифалари бўйича ўз ўринбосарларига вазифалар тақсимлайди ва уларга тегишли ҳуқуқлар беради.

Автотранспорт корхоналарида қуйидаги бошқармалар ёки ўринбосарлар бўлгани мақсадга мувофиқ: шахсни бошқариш бошқармаси; иқтисодий бошқарма; техник воситаларни бошқариш бошқармаси.

Шахсни бошқариш бошқармаси ходимлар бўлими, юридик ва сертификациялаш бўлими, меҳнатни



18-чизма. Корхоналарни бошқаришнинг асосий ташкилий тузилмалари

муҳофаза қилиш, техника ва ҳаракат хавфсизлиги, меҳнат бўлими ва иш ҳақи, социолог ва психолог, маъмурий-хўжалик қисми, кичик хизмат кўрсатиш ходимлари, касаба ва ёшлар уюшмалари, касбий тайёрлов ва шу кабилар ёрдамида фаолият кўрсатади.

Иқтисодий бошқарма маркетинг бўлими, бухгалтерия, автоколонналар, тижорат бўлими, режа бўлими, ташқи иқтисодий алоқа, меҳнат, ходимлар, қурилиш, таъминотлар бўйича иқтисод, аудит, стандартлаш, сифатни бошқариш ва ш.к.лардан иборат бўлади.

Техник воситаларни бошқариш бошқармаси барча ишлаб чиқариш воситалари, ишлаб чиқариш-техник бўлими, автомобилларни таъмирлаш устaxonаси, бош механик бўлими, техник маълумот бўлими, техник назорат бўлими, ишлаб чиқариш қисмлари, ишлаб чиқаришни марказий бошқариш ва ш.к.ларга раҳбарлик қилади.

7.4.3. Ваколатларни тақсимлашни самарали ташкил этиш

Ташкилот ўз мақсадларига эришиши ва тараққий этишини истаган раҳбар ваколатларни автоматик равишда тақсимлайвермайди. Бу босқич ҳам бошқариш жараёни ва бошқа қолган жараёнлар каби самарали бажарилиши керак. Чунки бошқариш вазифалари ўзаро боғлиқ, масалалар ва ваколатларни самарасиз тақсимлаб бериш кейинги ҳар бир вазифа учун муаммо яратади. Ваколатни самарали тақсимлашга таъсир этувчи барча омилларни тушунмоқ учун тузилма ва унинг бошқа ўзгарувчиларга муносабатини кўра билиш лозим.

Ташкилий тузилмани ишланма ҳаракатининг кетма-кетлиги қуйидагича: ташкилотни горизонтал бўйича кенг блоklarга бўлишни амалга ошириш; турли лавозимларнинг ваколатлари нисбатини аниқлаш; лавозим мажбуриятларини аниқлаш.

Ваколат тақсимлашда корхона фаолиятининг қайси вазифаси чизикли, қайси бири аппарат-штабли ваколатга мослиги аниқланади. Одатда, чизикли ваколатга корхонанинг ишлаб чиқариш, сотиш ва молия вазифалари тегишли. Иккинчи тушунча деб мувофиқлаштиришда чизикли ваколатнинг аҳамияти ва мувофиқлаштиришни енгиллаштириш учун раҳбарият вакил юбориш орқали баъзи бир усулларни қўллайди.

Ваколатлар тақсимланишининг самарали ташкил этиш усуллари: чизикли ва штабли ваколатлар орасидаги ўзаро муносабатларни ташкил этиш; чизикли ваколат ва мувофиқлаштириш орасидаги ўзаро муносабатларни ташкил этиш; самарали вакил юборишга тўсиқларни енгитиш.

Чизикли ва штабли ваколатлар орасидаги ўзаро муносабатларни ташкил этишда раҳбарият бу фаолият тури чизиклими ёки аппаратлими аниқлаши керак.

Чизикли фаолият ташкилотларда чиқариладиган маҳсулотлар ёки хизмат кўрсатишни яратиш, молия-

лаш ва сотиш билан айнан боғлиқ. Аппарат асосий вазифанинг бажарилишига ёрдам беради гўёки операция вақтида малакали ҳамшира хирургга ёрдам берганидек.

Табиийки, қайси муайян фаолият кўринишлари аппаратли-штаб ваколатга ўтказиш ташкилотнинг юксак вазифалари, мақсадлари ва стратегиясига боғлиқ. Масалан, кўпгина юридик бўлинмалар ташкилотнинг аппаратли фаолиятига тааллуқли. Аммо юридик фирмаларда юристлар ташкилотнинг тепаси (учи, чўққиси)ни ташкил этадилар. Худди шунингдек, ўқитиш одати аппарат фаолияти ёки чизиқли раҳбарликни оддий бир мажбуриятларидандир. Аммо коллежда дарс бериш ташкилотнинг асосий фаолият туридир. Молия эса ҳар қандай ташкилотда асосий фаолият ҳисобланади ва шунинг учун чизиқли фаолиятга тегишли. Аммо молиявий ҳужжатлар, бухгалтерия ҳисобини олиб бориш эса аппарат фаолияти сифатида қаралиши мумкин, чунки раҳбарият учун молиявий фаолият ёрдамчи воситадир.

Чизиқли ваколат ва мувофиқлаштириш фаолиятида чизиқли ваколат «персоналлаштиради» ва бўйсунувчилар ва бошлиқларнинг ўзаро муносабати соддалашади. Ваколатни олувчи масалалар учун шахсий масъулятни ўзига олади ва вакил олдида уларнинг қониқарли бажарилиши учун жавоб беради. Агар бўйсунувчи қийинчиликка учраса, у ечим учун кимга учрашишини билади. Агар айнан бошлиқни ўзи масалани еча олмаган ҳолдагина юқори команда занжири бўйича муражаат давом этади.

Ҳолатли бошқариш назарияси билимидан маълумки, бу ерда ягона бошлиқлик, ягона бошлиқлик таъмоили, бошқариш меъёрини чеклаш кабилардан раҳбарият фойдаланади.

Самарали вакил юбориш тўсиқлари агар вакил қилиб юборилганлар томонидан мўлжалланган ва мажбуриятларни яратишга қаратилган бўлса фаолиятда ўта қудратли куч бўлиши мумкин. Афсуски, агар раҳбарият ваколат олганларнинг шахсий сифати ва

талабини ҳисобга олиш бўйича келишилган интилиш-ни қўллай олмаса, у ҳолда раҳбарият учун ҳам ва ваколат олганлар учун ҳам катта қийинчиликлар келиб чиқиши мумкин.

Вакил қилиб юбориш самарали фикр алмашиш (коммуникация) демакдир. Раҳбарда мажбурият борки, унга бўйсунувчилар бажариши керак. Бўйсунувчилар раҳбар нима бажарилиши кераклигини аниқ тушунишлари керак. Вакил орадаги тўсиқларни тушунган ҳолда бартараф этиши керак, акс ҳолда ваколат самарали ташкил этилмаган бўлади.

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) жараёнидаги ўзгаришларга қараб бошқариш жараёни ва ташкилий тузилма ҳам доимо такомиллашиб боради. Ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ўзгаради ҳамда бошқариш бўғинлари бўйича вазифаларни тақсимлаш ҳам эскириши мумкин. Бошқаришни ташкил этишнинг асосий мезонлари: асосий ишлаб чиқаришни рационал ташкил этиш ва ихтисослаштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг автоматик тизимини жорий этишни таъминлаш имконини берувчи бошқариш вазифаларини марказлаштириш ва ихтисослаштириш; бошқариш тузилмасида поғона (босқич) ларнинг кўп бўлмаслиги, бурчлар ва ҳуқуқларнинг аниқ чегараланганлиги, бошқаришнинг оддий, пухта ва тежамли бўлишини таъминловчи ҳужжат шаклларини унификация қилиш.

7.5. Ташкилотни тузиш (қуриш)

Ташкилотни тузиш тўрт босқичдан иборат: ташкилотнинг тузилмасини танлаш, департаментлаштириш, мослаштирилган ташкилий тузилмани танлаш, марказлашган ва номарказлашган ташкилотларни аниқ ажратиш.

Юқорида вакил қилиб юбориш унинг ҳуқуқи ва масъулияти, уларнинг оқибатида ташкилот бўйича пастдан юқоригача қамраладиган ягона тизим пайдо

бўлади дейилган эди. Ҳозир эса, бу ерда кўриб ўтилган ташкилотнинг яхлит тузилмасини шакллантиришга муқобил ёндашиш қаралади.

Ташкилот тузилмасини танлашда ташкилий лойиҳалашнинг босқичларига (ташкилотни горизонтал бўйича йирик блокларга бўлиш, ваколатларни ҳар хил вазифадаги муносабатлари, вазифалар мажбуриятини аниқлаш), амалдорлик (амалдорли ташкилий тузилма, амалдорликни салбий тавсифи)га эътибор бериш лозим.

Амалдорли ташкилий тузилма меҳнатни юқори даражада бўлиниши билан тавсифли, одамлар хулқининг кўпдан-кўп қоида ва меъёрининг борлиги, ходимларни уларнинг ишбилармонлик ва касбининг сифатига қараб танлаш кабилар билан тавсифланади. Кўпгина ташкилотларнинг ҳозирги кунда ташкилий тузилманинг кенг кўламда фойдланаётган асосий турларидан бири бошқаришнинг амалдорли тузилиши (функционал ташкилот), йирик ташкилотларда эса бўлинмалар (девизионли) тузилиши (ҳар хил маҳсулот ишлаб чиқаришга мўлжалланган), халқаро бозорларда фаолият кўрадиган фирманинг ташкилий тузилмаси, мослаштирилган ташкилий тузилмаси, марказлаштирилган ва номарказлашган ташкилотлардир.

Амалдорли тузилманинг баъзи муаммолари узвий равишда ёки мослаштирилган ташкилий тузилмаларни киритиш билан ечилишлари мумкин. Мослаштирилган тузилмаларнинг асосий турларига лойиҳалаш ташкилоти, матрицали (қолипли) тузилмадаги ташкилот, муайян вазифага мос келадиган ташкилот турлари (конгломерат туридаги) киради. Лойиҳалаш ва матрицали ташкилотларда махсус тузилган, вақтинча мақсадли тузилма ташкилотнинг доимий тузилмасига қўшиб қўйилган бўлади. Бунда қўшимча қўшиб қўйилган ваколат бошқа бир ҳолатда ҳокимлик учун курашга олиб келади. Конгломерат асосий фирма ва алоҳида қаралаётган иқтисодий марказлар тимсолида тармоқланиб чиққан ширкат (шўъба)лардан тузил-

ган. Асосий, она фирма ўзининг муҳим ўсишига би-
ноан тармоқланиб чиққан ширкат маҳсулотларини
сотиб олади ва сотади.

Ташкилотнинг барча масалалари ва режаларидаги
тафовутларини ҳисобга олиш ва ифодалаш мақсади-
да корхона раҳбари департаментлаштиришнинг ҳар
хил тизимларидан, яъни бошқаришнинг амалдорлик
андозасининг ижобий хусусиятларидан, ташкилот-
ни алоҳида бўлимларга бўлиш жараёнидан фойдала-
нади. Бунда бўлинмали тузилма бўлиши мумкин: маҳ-
сулот тузилма, маҳсулотли тузилмага мўлжалланган
ташкилий тузилма, минтақали ташкилий тузилма,
мўлжалланган бўлинмаларни танлаш.

Ташкилот тузилмасини танлашда маҳсулот ишлаб
чиқариш муҳим ўрин тутса, у ҳолда бошқариш бўйи-
ча ваколат ўша маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш раҳ-
барига берилади, у эса ушбу маҳсулот учун жавобгар-
дир. Қолган иккинчи функционал бўлинма раҳбари (иш-
лаб чиқариш, техник, тижорат в бошқа) шу маҳсулот
бўйича бошқарма бошлиғи олдида ҳисобот беради.

Маҳсулотли тузилмага мўлжалланган ташкилий
тузилма кўпгина навдаги ва тоифадаги маҳсулотлар
ва хизматлар кўрсатиб (ишлаб чиқариб) бир қанча
йирик истеъмолчи гуруҳлар ёки бозорлар талабига
жавоб беради. Ҳар гуруҳ ёки бозорнинг аниқ талаби-
ни билади. Агар бундай гуруҳ истеъмолчилар икки ва
ундан зиёд истеъмолчиси бўлса, ана шундай маҳсу-
лотли тузилмага мўлжалланган ташкилий тузилмани
қўллаши мумкин. Бунда ташкилотнинг бўлинмалари
истеъмолчиларнинг маълум гуруҳи атрофига бирла-
шадилар.

Агар ташкилот фаолияти катта географик минта-
қада иш олиб борса, минтақали ташкилий тузилма
самарали ҳисобланади, айниқса халқаро миқёсда.

Мўлжаллаган бўлинмаларни танлашда эса, қайси
бир истеъмолчидан кўпроқ боғлиқ бўлса, ўша тузил-
мани танлагани мақсадга мувофиқ.

Муҳокама учун саволлар

1. Замонавий корхонанинг фойдаланадиган асосий ресурслари ва вазифалари саналсин.
2. Ташкилотни бошқаришда меҳнатни тақсимлаш жараёни қандай кечади?
3. Ташкилотни бошқариш ҳажми ва мураккаблиги билан боғлиқ бўлган олтита босқич саналсин.
4. Ташкилотни маъмурий бошқариш вазифаларининг таркиби келтирилсин.
5. Ташкилотни бошқариш вазифаларини таҳлил қилишдаги мезонларига нималар киради?
6. Ташкилотни бошқариш вазифасининг мазмуни тушунтирилсин.
7. Ташкилотни бошқариш вазифасидан режалаштиришни амалга оширишдаги ҳаракат тартиби саналсин.
8. Ташкилотнинг тузилиши ва режа таркиби нималарни ўз ичига олади?
9. Ташкилотдаги ишларни лойиҳалаш ва бажариш андозасига тушунча беринг.
10. Ташкилотдаги ишни функционал таҳлил қилиш нималарни ўз ичига олади?
11. Ташкилотдаги лавозимнинг аналитик саволлар усули қандай иш параметрларини таҳлил қилишга мўлжалланган?
12. Одамлар ўз ишини қандай жойларда бажаради ва уларнинг фарқига тавсиф берилсин.
13. Ташкилотдаги ишнинг параметрларига имкон қадар тўлиқроқ жавоб беринг.
14. Ташкилотдаги ишни лойиҳалашнинг вазифаларининг ўзаро боғлиқлиги унинг тузилишига қандай таъсир қилади?
15. Ташкилотдаги ишни лойиҳалашда нималарга риоя қилдилар?
16. Ташкилотдаги ишнинг мазмунини идрок қилишни тушунтириб беринг.
17. Ташкилотдаги ишни тавсифларга ажратишни Р. Хакман ва Э. Лоулорлар нуқтаи назаридан тушунтиринг.
18. Ташкилотдаги ишнинг технологияси уни лойиҳалашга таъсири қандай фикрлардан иборат?
19. Ташкилотдаги ишни лойиҳалаш андозаси нималарни бирлаштиради?
20. Ташкилотдаги ишни қуриш деганда нималар англанади?

21. Ташкилотдаги иш кўламини кенгайтириш нималарни билдиради?
22. Ташкилотдаги ишнинг ротациясига тавсиф беринг.
23. Ташкилотдаги ишни бойитиш қандай унсурлардан ташкил топиши мумкин?
24. Ташкилотдаги иш тавсифини бойитиш андозасига имкон борича баҳо берилсин.
25. Ташкилотдаги ишни лойиҳалашдаги ижтимоӣ—техник тизимнинг андозасига тавсиф беринг.
26. Ташкилотдаги ишни лойиҳалаш андозасини танлашга умумий тавсиф беринг.
27. Ташкилотдаги меҳнатни меъёрлаш ишни лойиҳалашга қандай муносабатда бўлади?
28. Ташкилотдаги вакил, масъулият ва ваколатларни таърифлаб беринг.
29. Чизиқли ва штабли ваколатлар ташкилий тузилмага қандай боғлиқликлари бор?
30. Ҳозирги замонавий бошқарувнинг ташкилий тузилмалари келтирилсин ва уларни таърифлаб беринг.
31. Ташкилотдаги ваколатларни тақсимлашни самарали ташкил этиш нима учун зарур?
32. Ташкилотни қуришга атрофлича тавсиф беринг.

8-б о б

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАРАЁНИНИ ТЕЗКОР БОШҚАРИШ

8.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш

**Ишлаб чиқаришнинг
tizimi sifatidaги моҳияти**

«Ишлаб чиқариш» тушунчаси, кенг маънода олганда, айрим мамла-

кат доирасида «миллий (халқ) хўжалик», «мамлакат иқтисодиёти» деган тушунчалар билан айна бир хилдир. Ишлаб чиқаришни бошқариш мураккаб тизимдир. Ишлаб чиқариш моддий неъматлар ҳосил қилишнинг ва хизмат кўрсатишнинг бевосита жараёнини, шунингдек, маҳсулотни харид қилиш ёки тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилишни ўз ичига олади.

Тузилмаси жиҳатдан ишлаб чиқариш бўлаклари-дан (иш ўрни, бригада, қисм, цех, филиал, фирма, корхона, ассоциацияларидан) ва хўжалик тизимларидан (бутун мамлакат, мухтор республика тармоқлари), иқтисодий ҳудудлардан ташкил топади. Ишлаб чиқаришнинг асосий бўлаги (ячейкаси) — жамият ичидаги меҳнат тақсимотининг бирламчи бўғинлари бўлган фирмалар, корхоналар, ташкилотлар, ассоциациялар. Мана шу ерда ишлаб чиқариш воситалари ишчи кучи билан қўшилади, ҳар бир айрим ходимнинг манфаатлари жамоа ва жамият манфаатлари билан муайян боғланади, тармоқ ва миллий хўжалик режаларининг бажарилишидаги муваффақият белгиланади, ишлаб чиқарувчи кучлар кўпайтириб борилади. Корхоналар, ассоциациялар у ёки бу жамлиқда олинганда **вертикал йўналишдаги** ва **горизонтал йўналишдаги** турли хўжалик тизимларини ташкил этади.

Ишлаб чиқаришга икки томоннинг бирлиги сифатида, яъни ишлаб чиқарувчи кучлар билан ишлаб чиқариш муносабатларининг бирлиги сифатида қаралмаса, унга тизим сифатида қараш тўлиқ бўлмас эди.

Киши (ходим)лар, турли-туман меҳнат предметлари ва воситалари, шу жумладан транспорт, машиналар ишлаб чиқаришнинг унсурларидир. Ишлаб чиқариш ана шу барча унсурларнинг жами ва ўзаро алоқасидан иборат бўлиб, унинг махсус ўзига хос тараққиёт қонунлари бўлади. Бу ҳол ишлаб чиқаришга алоҳида тизим сифатида қарашга ва ишлаб чиқаришни бошқаришни бошқаришнинг мустақил тури қилиб ажратишга имкон беради ва уни махсус ўрганиш керак бўлади.

Ишлаб чиқаришнинг бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлари

Ҳар бир хўжалик тизими ва ишлаб чиқариш бўлаги икки кичик тизимнинг:

бошқаралувчи кичик тизим билан бошқарувчи кичик тизимнинг бирлигидир. Масалан, автомобиль транспорти корхонаси тизимида директор

бошчилигидаги корхона бошқармасининг бутун бошқарув аппарати бошқарувчи кичик тизимга киради, жамламалар, цехлар ёки қисмлар эса бошқариловчи кичик тизимга киради. Цехда цех бошлиғи бошчилигидаги цех бошқарув аппарати бошқарувчи кичик тизим бўлади, қисмлар эса бошқариловчи кичик тизим бўлади. Қисм (автожамланма) да эса қисм (автожамланма)нинг раҳбари бошқарувчи кичик тизимни, иш ўринлари эса бошқариловчи кичик тизимни ташкил этади.

Юқорида келтирилган барча ҳолларда **бошқариловчи кичик тизим билан бошқарувчи кичик тизимнинг муносабати — ходимлар ўртасидаги муносабатдир.**

Иш ўринларида бошқаришнинг бошқача тури амалга оширилади - меҳнат воситалари, яъни нарсалар (автомобиль, дастгоҳ, қурилма, мослама ва ҳоказо) бошқарилади. Ҳозирги ишлаб чиқаришда меҳнатнинг асосий воситаси машинадир. «Инсон-машина» тизимида инсон бошқариш субъекти сифатида, машина ёки автомобиль — унинг объекти сифатида майдонга чиқади. Бунда инсон машинанинг иши тўғрисида бевосита ёки асбоблар ёрдамида ахборот олади, ечим қабул қилади, уни амалга оширади ва ҳоказо.

Шундай қилиб, инсон билан техника ҳамжиҳат ҳаракат қиладиган ишлаб чиқариш бўлаги — иш ўрнидир, ҳайдовчилар учун — иш минтақасидир. Бошқа барча ишлаб чиқариш бўлаклари (бригада, қисмлар, цехлар, корхоналар) — ўзаро боғланган иш ўрин (минтақа)ларнинг каттароқ ёки кичикроқ йиғиндидир. Бинобарин, ўз иш ўрин (минтақа)ларида меҳнат воситаларини бошқариб турувчи ходимларнинг ҳаракатларини мослаштириб туриш талаб этилади. Бошқаришнинг бу вазифасини бошқарув аппаратини ташкил этувчи алоҳида ходимлар гуруҳи амалга оширади.

Демак, ишлаб чиқариш бошқаришнинг икки турини: нарсаларни (меҳнат воситаларини) бошқаришни ва ходимларни бошқаришни назарда тутати. Бироқ меҳнат воситаларини бошқариш моддий неъмат-

лар ҳосил қилиш ва хизмат кўрсатиш мақсадида ходимларнинг меҳнат предметларига бевосита таъсир этиш жараёнидир, яъни ишлаб чиқаришнинг ўзидир. У бошқарилувчи кичик тизимдир. Шунинг учун бошқарувчи кичик тизим сифатидаги ишлаб чиқаришни бошқаришга фақат ходимларни бошқаришга тааллуқли қилиш керак.

Моддий неъматлар ҳосил қилиш ва хизмат кўрсатиш учун меҳнат воситаларига бевосита таъсир этувчи ходимлар икки турда: бошқарувчи кичик тизимда (ходимларни бошқаришда) бошқариш объектлари сифатида ва бошқарилувчи кичик тизимда (меҳнат воситаларини бошқаришда) бошқариш субъектлари сифатида майдонга чиқади.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, **ишлаб чиқариш-ни бошқариш—ходимларни бошқаришдир, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқаради.** Ходимларни бошқариш - кишиларнинг ўзини бошқаришгина эмас, балки уларнинг ишлаб чиқаришдаги муносабатларига таъсир этиш ҳамдир. Масалан, ҳар бир корхонада асосий ишлаб чиқариш цехлари ўртасида, асосий цехлар билан ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар цехнинг ичидаги қисмлар ўртасида, ҳар бир автожамланмадаги ҳайдовчилар ўртасида муайян ишлаб чиқариш муносабатлари (алоқалари) мавжуд бўлади ва ҳоказо.

Юқорида қайд этилган фикрларнинг аксарияти ҳар кун бир неча бор такрорланади, баъзи бирлари бир неча кун ўтиб қайтарилади. Бу эса корхона фаолиятини бошқаришдаги муҳим қисмидир. Ишлаб чиқаришни, сифатни, моддий неъматлар билан таъминлашни ва техник хизмати кўрсатишни қисқа муддат ичида ёки тезкор бошқариш тизими ташкилот мақсадларини самарали амалга оширишга хизмат қилади.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш бизнес-режанинг—ички тактик режанинг органик қисми ва яқунловчи босқичи бўлиб, стратегик режани узил-кесил аниқлаштиради ва уни ойлик, ўн кунлик, беш кун-

лик ва, ниҳоят, кунлик ҳамда сменали топшириғи сифатида ҳар бир бажарувчига етказиб беради.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг муҳим вазифаси барча бўлинмаларнинг мунтазам ишлашини таъминлаш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этишдан, ишлаб чиқариш ҳаракатини кундалик ҳисоблаб боришдан, олинган ахборотларнинг таҳлили натижаларига қараб цехлар, автожамланмалар, автоотрядлар, қисмлар, бригадалар, иш жойларининг фаолиятини тезкор бошқаришдан иборат. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш маҳсулот ёки хизмат кўрсатишни бир меъёрда бажарилишини таъминлаш учун нима нарса қаерда, қачон ва қандай муддатда ишлаб чиқаришга туширилиши ва тайёрланиши керак, деган саволларга жавоб бермоғи лозим. Транспортда ва шу жумладан автомобиль хизмати кўрсатишда бу масалалар ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг турли хил тизимларини қўлланиш ёрдамида ҳал қилинади.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг бир неча тизимлари бор, булар энг аввало, жамланмалараро ва жамланма ичида, цехлараро ва цех ичида ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришдир. Жамланмалараро бошқариш ишлаб чиқаришда корхона жамламалари ўртасида айниқса асосий ва ёрдамчи, юкловчи ва туширувчи, цехлараро бошқариш, ишлаб чиқаришда корхона цехлари ўртасида, тайёрлов ва ишлаб берувчи, ишлов берувчи ва йиғув цехлари фаолиятини мувофиқлаши ҳамда улар ўртасидаги зарур мутаносибликни таъминлаши керак.

Цехлараро ва цех ичида тезкор бошқаришда вақтга мўлжалланган топшириқлар ишлаб чиқилади ва ҳамма бўлинмаларга етказилади, яъни уларнинг фаолияти ташкил этилади, режалаштирилади, назорат қилинади. Булардан ташқари бажарилиши қандай бораётганлиги мунтазам назорат қилиб турилади, дастлабки режадан четга чиқишлар ҳисобга олинади ва ишлаб чиқариш тезкор равишда тартибга солиб турилади. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш кор-

хонанинг ишлаб чиқариш фаолиятига раҳбарлик қилишнинг муҳим ажралмас қисми ҳисобланади. Унинг муҳим унсурларига қуйидагилар киради: неъматлар, бошқариш объекти (жараён), ишлаб чиқарилган маҳсулот, жавоб қайтариш маълумоти, солиштириш (киши қатнашишида режали тизим билан), тузатиш киритиш омили.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш йилномали режалаштириш ва ишлаб чиқаришни диспетчерлаштириш, ишларни бажариш (разнарядка) ва уларнинг бажарилиш муддатини назорат қилиш вазифаларини ўз ичига олади.

Кўпгина америка корхоналарида ишлаб чиқаришнинг «Буюмни куч билан чиқариш» ва буюмни «чўзиш» тизими қўлланади. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш асбобига буюмларни «итариб чиқариш» орқали ишлов бериладиган оқимли ишлаб чиқариш тизими, буюмларга «чўзиш» билан ишлов беридиган ва Гантнинг ҳисобга олиш-режали жадвал тизими муваффақиятли қўлланилмоқда. Бир қисмда буюмларга ишлов бериш тугаши билан бошқа кейинги қисмда буюмларни ишлов беришга тайёрни ёки йўқми қатъи назар «итариб чиқарилади». «Чўзишли» ишлаб чиқариш тизимида ишланаётган буюмлар олдинги қисмдан керак бўлганда бирин-кетин «чўзиб» (тортиб) олинади.

8.2. Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш

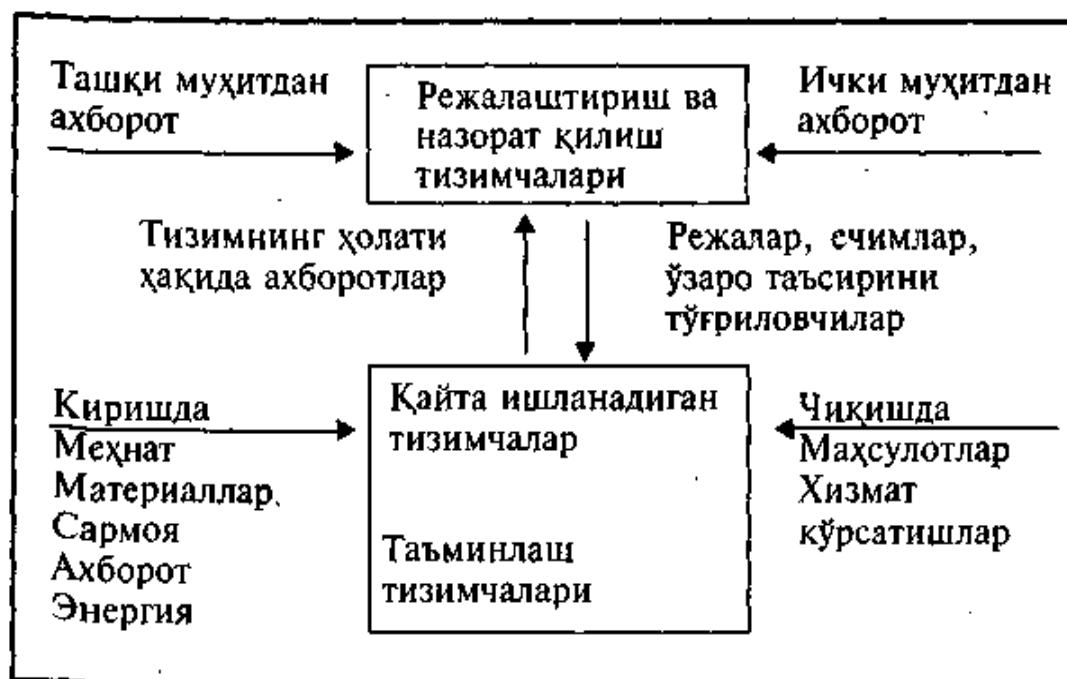
Маҳсулот ишлаб чиқаришда йиллик режалаштиришнинг тавсифи

Корхоналарнинг ишлаб чиқариш фаолиятлари (операция)ни

бошқаришга тизимли ёндашиш қуйидагиларга эътибор бериш ва риоя қилишни талаб этади: операцияли вазифа, операцияли тизим, ташкилотларни бошқаришнинг моҳияти, операцияли тизимнинг тоифалари, операцияли вазифа билан корхонанинг бошқа вазифалари орасидаги боғлиқлик, бош ишлаб чиқариш ва фирма, рақобатлашиш қобилияти, ишлаб чи-

қариш соҳасида бош ечимлар, халқаро бозор шароитида ишлаб чиқаришнинг бош йўналиши.

Корхонада операцияли вазифа ўзига шундай ҳаракатларни қамраб оладики, бунда оқибатда ташқи ташкилотларга маҳсулот (хизмат кўрсатиш)лар ишлаб чиқарилади ва хизматлар кўрсатилади. Операциянинг вазифалари барча корхоналарда ҳам бўлиб, бошқача ҳолатда бўлишлари мумкин эмас. Агар «ишлаб чиқариш» деганда маҳсулот (хизмат кўрсатиш)лар чиқаришни ва хом ашёни қайта ишлашни тушунилса, «операция» деганда кенгроқ, яъни «ишлаб чиқариш» ва плюс хизмат кўрсатиш тушунилади. Корхонада ишлаб чиқариш фаолиятининг тўла тизими, яъни операцияли тизими 19-чизмада келтирилган.



19-чизма. Операцияли тизим

Шунинг учун маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштирганда барча ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажмининг ўзгариши операцион тизим ҳажмини ҳам ўзгартиради, яъни ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгарганига хизмат кўрсатиш ҳажмини кўшиб ҳисоблаш керак. Оқибатда, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг йириклаштирилган режаси—йилнинг ичидаги фасллар, ойлар муддатига муайян режа ишлаб чиқилади.

Ҳар бир даврга мўлжалланган режада иккита ўзгарувчини аниқлаш керак:

ҳозирги даврдаги ишлаб чиқариш ҳажми;

ҳозирги вақтда жалб этилаётган ишчилар сони.

Маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси ишлаб чиқариш харажатларининг барча турининг қимматига (ўлчамига) таъсир этади:

тайёр маҳсулотни сақлаш харажати;

қолган буюртмаларни маҳсулот портфелига киритиш харажатлари;

ишдан ташқари вақтда ёки ишчиларнинг бекор туриб қолиши билан боғлиқ харажатлар;

ишнинг маълум қисмини асосий пудратчидан пудратга олувчилар (субподряд) га бериш билан боғлиқ бўлган харажатлар;

ишчиларни ёллаш ва бўшатиш билан боғлиқ бўлган харажатлар.

Корхоналарни бошқаришнинг моҳиятига кўп сонли операцияли менежерларнинг мажбуриятлари киради ва уларни урта асосий гуруҳларга бўлиш мумкин:

корхонанинг операцияли фаолиятини бош ва йўналишларини ишланмаси ва қўлланмаси;

ишлаб чиқариш жараёнининг ишланмаси, ишлаб чиқариш қувватларининг жойланиши ҳақида ечим, корхонани лойиҳалаш, маҳсулотни лойиҳалаш, ишларни бажарилишида стандартлар ва меъёрларни қўллаш;

тизимни жорий ишлашини режалаштириш ва назорат қилиш.

Операцияларни бошқарувчига катта ҳажмдаги ахборотлар билан иш кўришга тўғри келади. У таҳлил қилиш фикрларига эга бўлиши, янги технологияларни ҳис қила билиши ва баҳолай олиш қобилияти бор бўлиши керак. Барча операцияли тизимнинг муваффақияти ва мағлубиятини одамлар ҳал қиладилар. Шундай қилиб, операцияларни бошқарувчи таҳлил қилиш соҳасида, системотехника, технология ҳамда ҳуқуқий ва ижтимоий фанлар бўйича билим ва маҳорат.

рат (малака)га эга бўлиб, уларнинг турларини кенг қўллай билиши керак.

Операцияли тизимларни ҳар хил усуллар билан тоифалаш мумкин. 6-жадвалда неъматларни ишлаб чиқариш хусусиятига ва қайта ишланиш жараёнларини қўлланиш турига асосланган икки ўлчамли тоифа киритилган.

6-жадвал. Операцияли тизимларнинг тоифалари

Қайта ишланадиган тизимларнинг тури	Ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг хусусияти	
	маҳсулот	хизмат кўрсатиш
Лойиҳа Кичик ҳажмдаги Оммавий ишлаб чиқариш Узлуксиз жараён	Қурилиш пудратчи Типография Автомобиль йиғувчи завод Нефтни қайта ишлаш	Врач-терапевт Автомобилни таъмирлаш шоҳобчаси Аэропорт Радиостанция

Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятидаги вазифаси ва қатор бошқа функциялар орасида ўта муҳим ва мураккаб ишчи муносабатлар мавжуд. Корхона фаолиятини оптималлаштириш учун ушбу муносабатлардаги самарали бошқаришни таъминлаш зарур.

Муҳандисли вазифа ишлаб чиқаришдан буюмларнинг конструкцияси билан боғлиқ бўлган муаммолар бўйича жавоб маълумотини олиши керак.

Маркетинг ишлаб чиқариш фаолияти тизимининг сўнгги босқичида мижозларнинг ишончли талабини белгилаш ва муайян буюртмалар билан таъминлаш лозим. Ишлаб чиқаришнинг маҳсулот сифати ёки етказиб бериш муддати бўйича истеъмолчилар ҳар қандай имкониятлари ҳақида хабар беришлари керак. Ишлаб чиқариш фаолиятининг вазифаси молиявий вазифага, меҳнат ресурслари вазифасига боғлиқ.

Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти ва бошқа вазифалари орасидаги боғлиқликлар, табиийки, тўқнашувларнинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Маркетинг хизмат бўлими, масалан, ишлаб чиқаришни миждозлар талабига ҳозир жавоб бўлмаслигидан шикоят қилсалар, ишлаб чиқарувчилар эса маркетинг хизмат бўлимига талаблар қўйиши мумкин, чунки ишлаб чиқариш имконини текшириб кўрмасдан, миждозларга ҳар қандай ваъдалар беравермаслик керак.

Гуруҳлар орасида бўлиши мумкин бўлган тўқнашувларнинг асосий сабабларига неъматлардан биргаликда фойдаланишлари, масалаларнинг ўзаро боғлиқликлари, мақсадларини ва қимматини ҳис қилишларини ҳар хиллиги, тавсифларни мос келмаслиги, ёмон чиқишимлилиги киради.

Рақобатлашини қобилияти — бу корхона ўзининг рақобатчиларига солиштирганда ўта яхши ишлаб чиқариши тушунилади. Рақобатдаги устунлик — бу ифодаланган омилкорлик бўлиб, ўз миждозларини жалб қилдириш ва сақлаб қолиш имкониятидир.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги бош ечим компанияларнинг бош режалари билан амалга оширилади. Бу ечимлар қуйидаги тоифаларда бўлиши мумкин:

- ишлаб чиқариш жараёнини танлаш. Йиғув конвейери. Меҳнатни ихтисослаштириш;
- ишлаб чиқариш қуввати бўйича ечимлар. Қандай ўлчамдаги корхона;
- вертикал бирлашув. Бошланғич материалларни сотиб олиш ёки чиқариш;
- ишчи кучини ташкил қилиш. Меҳнатни ихтисослаштириш;
- технология. Раҳнамолик ёки бошқа тажрибаларни ишлатиш;
- моддий-техник кафолатлар. Омборхонага ёки муайян буюртмаларга ишлаб чиқариш;
- жойланиш ўрни, Бозорга яқин жойдами ёки хом ашё манбалари яқинидами.

Халқаро рақобат ишлаб чиқариш соҳасидаги «ишлаб чиқариш-истеъмолчиларнинг эҳтиёжи» занжирча-

сига эътибор беришга мажбур қилмоқда. Халқаро рақобат «олдинги асосларга қараб қайтишни» мажбур қилмоқда, яъни ишлаб чиқаришнинг бош талабларидан оддийликка таяниш, кичик кўламда маҳсулот чиқариш, йиғув буюмларини тез-тез етказиб туриш, ишлаб чиқариш кафолатларини камайтириш, бошлаб қўйиладиган ишларни камайтириш, қоғоз ишларининг ҳажмини камайтириш, бод-бод текшириш, ҳар хил иш турларини камайтириш ва шунга ўхшаш масалаларни қўймоқда. Хулоса қилиб айтиш мумкин-ки, ишлаб чиқаришни бошқаришда бош (муҳим, устувор) ҳамда курашиш усулининг ечимлари қўлланилади. Халқаро рақобатлаша олишнинг муваффақиятли фойдаланилаётган учта муҳим тамойилларига «аниқ вақтда», сифатни мажмуи назорат тамойили, таъмирлов олдини олиш хизматининг мажмуи тамойили киради.

Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштиришнинг мақсади операцион тизимдаги маҳсулотлар ва хизмат кўрсатишларга бўлган барча талабларни юқорида таъкидланган харажатларнинг умумий йиғиндиси бўйича минимал ҳолда қондиришдир. Оптимал стратегия муайян операцион тизим учун унинг тавсифи билан белгиланади.

**Учта асосий
стратегиялар**

**Корхонадаги операцияли тизим қайта
ишланадиган кичик**

тизимлар, таъминлаш тизимчалари ва режалаштириш ва назорат тизимчаларидан ташкил топган. Операцияли тизимнинг асосий мақсади муайян истеъмолчилардаги эҳтиёжларни қондириш учун маҳсулот ишлаб чиқаришда ёки хизмат кўрсатишда ифодаланади. Ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажмини стратегик режалаштиришда учта бўлиб қаралади:

— ўзгармас ишчи кучида ўзгармас ишлаб чиқариш ҳажми;

— ўзгармас ишчи кучида ўзгарувчан ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш;

— ўзгарувчан ишчи кучида ўзгарувчан ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш.

Биринчи стратегик режалаштиришда ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармаганлиги учун ёлланган ишчиларни ўзгартиришга зарурат йўқ. Умумий талаб ҳажми билан ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми ўртасидаги фарқ ишлаб чиқарилган маҳсулотни захирага қўйилишининг кўпайиши ёки камайиши билан ўрни тўлдирилади. Мисол учун, шаҳардаги сув таъминоти тизими юқоридаги стратегик режалаштиришга мос келади.

Иккинчи стратегик режалаштириш ишлаб чиқариш ҳажми билан ишчи кучининг сони орасидаги тафовут отгул (ортиқча ишланган вақт учун олинган дам олиш кун) бериш ҳисобига иш вақтини меъёридан юқори ташкил этиш ёки иш ҳажмининг бир қисмини субпудратчига берилиши билан тартибга солинади. Масалан, юридик фирма ва шахсий банк чекларининг матбуоти бўйича компаниялардаги юқори малакали ишчи кучларидан фойдаланиш ушбу қонуниятга мос келади.

Учинчи стратегик режалаштириш кенг тарқалган, оғир меҳнат сифимли ишлаб чиқаришда юқори малакали меҳнат талаб этилмайдиган ҳамда мавсумий ишларда қўлланилади.

Амалда ҳар қандай операцияли тизим учун ушбу стратегик режалаштиришнинг бири ишлаб чиқаришни умумий харажатини пасайтирган ҳолда оптимал режалаштириш усулини ишлаб чиқишда қўллаш мумкин. Аммо муайян ишлаб чиқариш режаларида деярли икки ва ҳатто учала кўрсатилган тамойиллар мужасамлашганини кузатиш мумкин.

8.3. Кафолатдаги материалларни бошқариш

Кафолатдаги материалларни тайинлаш

Кафолатдаги материаллар барча маҳсулот ишлаб чиқарадиган

операцияли тизимларда ва кўпгина хизмат кўрсатадиган соҳаларнинг тизимларида маълум кафолатлан-

ган неъматлар бўлади. Масалан, электр лампочкалари кафолатда бўлиши керак.

Кафолатда материалларни сақлашдан мақсад — материалларни жўнатувчидан етказиб бериш оралигида узилиш даражасини камайтириш (буфер, лаппак) ва мунтазам (узлуксиз) етказиб бериш заруратидан холи бўлишдир.

Кафолатлар асосан уч тоифада бўлади:

- бошланғич материалларнинг кафолати;
- тугалланмаган ишлаб чиқаришнинг кафолати;
- тайёр маҳсулотларнинг кафолати. Ушбу буферлар тезкор эгилувчан бошқаришни таъминлайдилар. Хусусан, кафолатнинг борлиги ҳатто маҳсулотга доимий талабнинг борлиги шароитида иқтисодий жиҳатдан қулай ҳажмда маҳсулотларни харид қилиш ёки товарларни ишлаб чиқариш имконини беради.

Кафолатларни ва харажатларни бошқаришдаги ечимлар

Кафолатларни бошқаришда қабул қилинадиган ечимлар

ишлаб чиқариш харажатларининг тўрт турига айнан таъсир кўрсатади:

- буюртмаларнинг муддати ва миқдори сотиб олинadиган буюмларнинг қийматига таъсир қилади;

- буюртмаларни расмийлаштиришдаги харажатлар;

- моддий-техник кафолатларни сақлашдаги харажатлар;

- кафолатларнинг йўқлигидаги келиб чиқадиган харажатлар. Корхона учун моддий-техник кафолатларни бошқариш бениҳоя муҳим аҳамият касб этади. У тўғридан-тўғри маркетинг, молия бўлинмаларига ва ишлаб чиқариш вазифаларига таъсир этади.

Моддий-техник кафолатларга бўлган талабларнинг кўриниши: боғлиқ талаб, боғлиқ бўлмаган талаблар. Уларни бошқариш тизими белгиланган вақтга асосланади. Масалан, кафолатларни бошқаришга японча ёндашиш «Аниқ, ўз вақтида» ишлаб чиқариш тамойили бўйича фаолият кўрсатади.

8.4. Лойиҳаларни бошқариш

Ишлаб чиқаришни бошқаришда буюм ва жараёнларни лойиҳалаш ҳал қилувчи ўрин тутади. Унинг бажарилишида лойиҳаларнинг мезонлари ва танлов жараёнларига, буюм ва жараёнларни ҳаёт даврига, ишлаб чиқариш тизимининг замонавий ривожланиш даражасига катта аҳамият берилиши лозим.

Буюмларни лойиҳалашдаги мезонлари: қиймат; фойдаланишнинг фойдалилиги; сифат; ўлчам; қувват ёки маҳкамлик; хизмат муддати; фойдаланишда ишончлилиқ; хизмат кўрсатишга талаблари, унинг содда (қулай)лиги; фойдаланишида хавфсизлиги.

Лойиҳалаш вариантларини танлаш: ўлчамлари ва шакллари; материаллари; хавфсиз унсурлари ва ҳоказолар.

Ишлаб чиқариш жараёнини лойиҳалаш мезони: ишлаб чиқариш қуввати; иқтисодий самарадорлик; мослашувчанлик; унумдорлик; ишончлилиқ; таъмирлашга яроқлилиқ; ишчиларнинг ҳаётий эҳтиёжларини қондириш кабилар.

Ишлаб чиқариш жараёнларининг вариантларини танлаш: қайта ишлаш тизимининг турлари (лойиҳалаш тизими, кичик ҳажмда ишлаб чиқариш, оммавий ишлаб чиқариш, мунтазам ишлаб чиқариш, юқорида келтирилган вариантларнинг комбинацияси); ўзи ишлаб чиқариши ёки буюмларини ташқаридан олиб тўлдириши; қайта ишлаш усуллари; механизациялаш ва автоматлаштирилиш даражаси; ишчи жойининг ихтисосланиши.

Буюмларнинг ишланмачилари (ишлаб чиқариш усуллари) ва ишлаб чиқариш жараёнининг ишланмачилари ўзаро бир-бирлари билан ҳамкорликда ишлашлари керак.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳам, ишлаб чиқариш жараёни ҳам ўзининг ҳаёт даврларига эгадирлар. Ишлаб чиқариш жараёнининг бориши ва тараққий этиши бозордаги маҳсулотнинг етилиш даражаси ва рақобат талаблари билан бир текис бориши лозим.

Автоматик ишлаб чиқаришдаги керагича ўзгара олишини таъминлайдиган замонавий ишлаб чиқариш тизими лойиҳалаштириш тизимини автоматлаштириш, ишлаб чиқаришни автоматик тизимли бошқариш, мураккаб ҳаракатни бажарувчи қурилма ва автоматик омборхона кабилар киради. Истиқболдаги заводлар автоматлаштирилган бир бутун қилиб бирлаштирилган ишлаб чиқариш тизимига эга бўладилар.

Юқорида келтирилган, ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияли тизимни тузишдаги ҳолатлардан ташқари, қуйидаги омиллар эътиборга лойиқ:

— хизмат кўрсатиш соҳасида маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалашга (хизмат кўрсатиш соҳаларининг тавсифига, хизмат кўрсатишни лойиҳалаш хусусиятларига, хизмат кўрсатиш соҳасида операцияларни такомиллаштиришга);

— ишлаб чиқариш қуввати, жойланиши, лойиҳа ечимларига (корхоналарнинг сони ва қувватига, корхоналарнинг жойланишига, корхоналарни лойиҳалашга);

— ишларни лойиҳалаш ва меҳнатни меъёрлашга (ижтимоий-техник йўлга, меҳнатни ташкил этиш усуллариини ўрганишга, меҳнатни белгиланган меъёр ва меъёрлашга).

Шуни унутмаслик керакки, режалаштирилган мақсадлар лойиҳа орқали амалга оширилади. **Лойиҳа** — бу масалалар ёки омиллар йиғиндиси, улар орқали мақсадга эришилади, одатда бундай мақсадлар қайтарилмаслик хусусиятига эга. Ишларнинг самарадорлиги лойиҳа бўйича муддатига, харажати ва натижаларнинг сифатига қараб баҳоланади. Баҳолаш усули турли иш чизмасини (сетевой график) тузишга асосланган, улар йилномали турли режалаштириш ва лойиҳаларни қўллаш бўйича ишларни бошқариш учун ишлатилади. Жиддий (кескин) йўл усули баҳолаш усули ва режаларни қайта кўриб чиқишларга қараганда кўпроқ (ўта кенгрок) қўлланилади.

8.5. Лойиҳаларни бошқариш усуллари

Лойиҳаларни бошқариш усулларига танглик йўли усули бўйича ишни режалаштириш, ишнинг бажарилишини назорат қилиш, лойиҳаларни бошқариш усуллари лойиҳалаштиришдаги анъаналари киради.

Танглик ёки мушкул йўл усули ва «ПЕРТ» лойиҳалар усулида алоҳида ҳодиса ва иш тармоғи сифатида қаралади. Бу тизимда ишлар лойиҳанинг ҳар қандай унсури бўлиб, уни бажарилишига вақт талаб қилади. Танглик йўл усулида операцияларнинг давом этиши юқори аниқлик даражасида баҳоланиши мумкин бўлсин. «ПЕРТ» усули операцияларнинг давом этиш муддатига номаълумликка имкон беради ва бутун лойиҳа бўйича ишларнинг давом этишида бу ноаниқликнинг таъсир этиши таҳлил қилинади. Ҳозирги вақтда режаларни баҳолаш усулига ва қайта кўришга қараганда танглик йўл усули кенг қўлланилади.

Лойиҳа бўйича йилнома иш графиги (чизмаси)нинг ишланмаси, танглик йўл усулининг қўлланилиши тўрт босқичда таҳлил қилинади.

Биринчи босқичда лойиҳанинг мақсадлари ва чекланишлари аниқланади.

Иккинчи босқичда лойиҳадаги ишлар таркибига кирувчи ҳар бир иш ёки операцияларнинг давом этиши ҳисобланади.

Учинчи босқичда (ишнинг турли чизмаси) операцияларнинг навбатдаги муносабатлари ва ушбу муносабатларни ифодаловчи турли чизманинг тузилиши таҳлил этилади.

Тўртинчи босқич (йилномали турли чизма) операцияларнинг давом этишини ва олинган тўрни баҳолашга асосланган йилномали турли чизма тузишни назарда тутди.

Лойиҳада танглик йўл - бу энг узун (муддати бўйича) кетма-кетли операцияларнинг занжири. Танглик йўлнинг узунлиги лойиҳанинг бажарилиши бўйича ишларнинг давом этишини аниқлайди. Ҳар қандай танглик йўлда кечикиш (ушланиб қолиш) ишларнинг бажарилиш муддатларининг ошишига олиб келади.

Ишнинг бажарилишини назорат қилишда ишнинг режасига суянилади. Бунда иш чизмаси (графики), харажатлар ва сифатнинг хусусиятлари ҳисобга олинади. Лойиҳанинг амалга оширилишини тезкор бошқаришдаги муҳим тамойили, бу лойиҳа бўйича ишнинг бажарилишини самарали назорат қилиш учун унинг тўлиқ режаси керак.

Лойиҳа бўйича ишнинг боришини лойиҳани бажарилишида қатнашаётган одамлар гуруҳи билан даврий кенгаш ўтказишни ташкил этиш йўли билан назорат қилинади. Кенгаш вақтида гуруҳ аъзолари операцияларнинг аҳволи ҳақида жавоб берадилар. Ҳар бир жавоб у ёки бу ишнинг тугашига қанча вақт кераклиги учун маълумот бериши керак.

Лойиҳаларни бошқариш усулларини лойиҳалаштиришдаги анъаналардан бири лойиҳаларни бошқаришда ЭХМлардан фойдаланишдир. Кейинги вақтда ЭХМларнинг имконияти ўта ошиб кетди, лойиҳаларни бошқариш тизими бўйича ажойиб дастурлар пакетлари пайдо бўлди. Оқибатда ЭХМ турли режалаштириш усулларида ҳам муваффақиятли қўлланилмоқда.

8.6. Ишлаб чиқаришни бошқаришда сифатни таъминлаш

Бозорда импорт маҳсулотларнинг ҳиссасининг ўсиши, албатта, маълум даражада уларнинг сифати юқори бўлиши ва рақобатбардош баҳоси билан белгиланади.

Сифатни таъминлашнинг асосий йўналишлари: истеъмолчининг талаби—маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш — ишлаб чиқариш жараёни; сифатнинг фаолият кўрсатиши—маҳсулот ёки хизмат кўрсатишнинг сифати—техник шароитларга мос равишда сифат.

Сифатни ташкилий таъминлашда мақсадларни аниқлаш муҳимдир. Ушбу устувор қадам буюм ёки хизмат кўрсатишнинг эҳтиёжи ва конструкциясининг ишланмасини аниқлайди. Бунда сифатнинг стандартлари муҳим аҳамият касб этади.

Сифатни назорат қилишда танлаб назорат ўтказиш ва технологик жараённинг назорат харитаси қўлланилади.

Сифатни бошқаришда Демингнинг ёндашуви, сифат тўғараги, «сифат учун тўланмайди» каби юқори самарали дастурлар қўлланилмоқда.

Демингнинг дастурида жўнатувчи, қабул қилувчи, инвесторларнинг кучи доимо сифатни оширишга қаратилади.

Сифат тўғараги - бу ишлаб чиқариш бўлинмаларининг ходимлар гуруҳи бўлиб, улар ўз ихтиёрлари билан сифат масаласини ҳал қилиш учун тўпланадилар, сифатни ошириш бўйича ғоялари ва таклифларини муҳокамада етиштирадилар.

«Сифат учун тўланмайди» деган ғояда сифат учун тўланмаса ҳам сифатдаги нуқсонларнинг йўқлиги учун пул тўланади.

Муҳокама учун саволлар

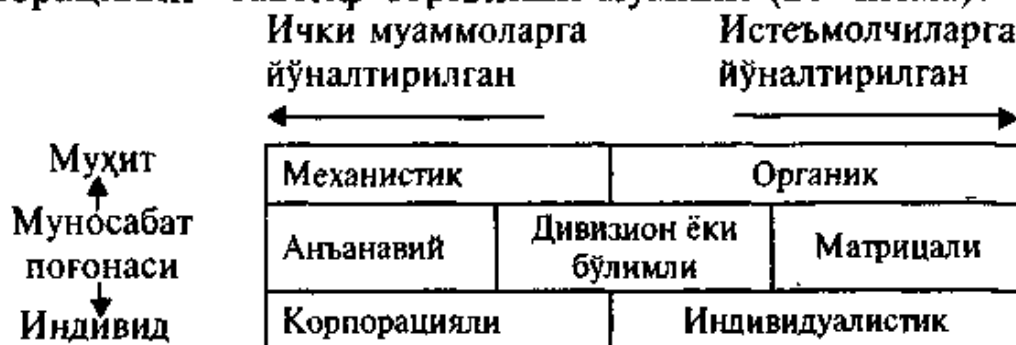
1. Ишлаб чиқариш жараёнини тезкор бошқариш мавзуси нима мақсадда менежмент фани таркибига киритилган?
2. Ишлаб чиқаришнинг тизими сифатидаги моҳияти қандай фикрларни англатади?
3. Ишлаб чиқаришнинг бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларининг бирлигига умумий тавсиф берилсин.
4. Ташкилотда маҳсулотни ишлаб чиқариш фаолиятининг тўла тизими тушунтирилсин, яъни операцияли тизимга тавсиф берилсин.
5. Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажмини учта стратегик режалаштириш босқичлари тушунтирилсин.
6. Уч тоифа кафолатдаги материалларни тайинлашга тавсиф беринг.
7. Кафолатлар ва харажатларни бошқаришдаги ечимлар нималардан иборат?
8. Ташкилотдаги лойиҳаларни бошқариш деганда нима ни англайсиз?
9. Ташкилотдаги лойиҳаларни бошқариш усулларига тавсиф беринг.
10. Ишлаб чиқаришни бошқаришда сифатни таъминлаш нима учун зарур?

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДАГИ ТАШКИЛОТЛАРНИНГ ТУРЛАРИ

Ҳар қандай ташкилот етарли даражада мураккаб техник -иқтисодий ва ижтимоий тизимни ифодалайди, ўзига хос алоҳидалик ва махсус хусусиятга эга бўлади. Бу тизим ўзининг ҳар бир поғонасидаги муносабатига қараб бўлиши мумкин: «ташкилот-ташқи муҳит», «бўлинма-бўлинма» ёки «гуруҳ-гуруҳ», «индивид-ташкилотлар».

Томонларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш усуллари маълум тартибда тавсифланади ва ушбу тизим ўзининг асосий вазифаси (индивид билан ташқи муҳит орасидаги муносабатни уйғун (гармоник) ташкил этиш)ни самарали эплаётгани ҳақида хулоса қилишга имкон беради. Бу ерда ташкилотнинг тузилмаси катта ўрин эгаллаши мумкин, чунки муносабатлар шулар орқали амалга оширилади.

«Ташкилот-ташқи муҳит» поғонасидаги муносабат назарий ва амалий жиҳатдан механистик ёки органик ёндоқиш ёрдами билан амалга оширилиши мумкин ва мос равишда ташкилот бу тавсифлардан бирини олиши мумкин. «Бўлинма-бўлинма» ёки «гуруҳ-гуруҳ» поғонасидаги муносабат департаментлашнинг ҳар хил турлари комбинацияси ёрдами билан амалга оширилади ва ташкилий тузилма доирасида қатнашади: анъанавий, дивизион ёки бўлимли, матрицали. Ва ниҳоят, «индивид-ташкилот» поғонасидаги муносабат қайси томоннинг раҳнамолик ролини тутишига қараб, ташкилотга «индивидуалистик» ёки «корпорацияли» тавсиф берилиши мумкин (20-чизма).



20-чизма. Ташкилотлар тизимининг тавсифлари

9.1. Ташқи муҳит билан ўзаро муносабати бўйича ташкилотларнинг турлари

Ташкилотнинг тузилмасига ёндашиш бошқариш назарияси ва амалиётида муҳим ўрин тутади. Ёндашишлар механистик ва органик белгиларда бўлади.

«Механистик» атаманинг ташкилотда қўлланилиши машина механизмига ўхшатиб лойиҳалаш тизimini ифодалайди ва унумли операциялар учун мўлжалланади. Бундай ёндашиш ўз навбатида танқидларга учради. «Органик» атама ташкилотта тирик организм сифатини беради, бу эса механистик тузилмани камчиликларидан холи қилади. Ушбу ёндашувнинг

асосига ҳолатбай назария қабул қилинган.

Ташкилотнинг механистик
тури

Ташкилотни лойиҳалаш-
га ёндашиш бу механис-

тик ишда тор маънода жавобгарлик ва ташкилотда қаттиқ иерархия (қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсунishi)га асосланган марказий ечим қабул қилиш, бажариладиган ишда расмий қоидалар ва тартибларга риоя қилиш билан тавсифланади. Бундай тавсифлар билан ташкилот самарали ҳаракат қилиши мумкин, қачонки оддий технология (ишни қачон, қаерда ва қандай бажариш, наст ноаниқликда)ни қўллаганда, мураккаб бўлмаган ва ўзгармас ташқи муҳит бўлганда мос келади. Ҳатто, замонавий автомобиль ишлаб чиқариш механистик тузилма доирасида ҳам самарали бўлиши мумкин. Автомобиль ишлаб чиқариш технологиясида ва ҳатто муаммоларида, етарли даражада аниқлик мавжуд, чунки ушбу ишлаб чиқариш ташқи муҳитда дуч келадиган қийинчиликлари (ҳаракат хавфсизлиги, атроф-муҳитнинг тозаллиги, ёнилғи, йўллар, инфраструктура ва ш.к.), сўнгги ўн йилликларда кам ўзгарди.

Кўпгина мутахассислар механистик ёндашишни бюрократик ташкилотда синоним деб ҳисоблайдилар. Унинг афзалликлари, масалан, универсаллик, натижани, худди шунингдек унумдорликни олдиндан кўра

билиш мумкинлиги бор. Аммо бюрократик тизим қуйидаги шароитлар мавжуд бўлганда амалга ошиши мумкин:

— ташкилотда умумий мақсадлар ва масалалар маълум бўлса;

— ташкилотдаги ишлар алоҳида операцияларга бўлиниши мумкин бўлса;

ташкилотнинг умумий мақсади етарли даражада оддий, яъни, марказий режалаштириш асосида бажарилиши мумкин бўлса;

— индивид бажарган ишни аниқ ўлчаш имкони бўлса;

— ходим моддий (айниқса, пул билан) рағбатлантирилса;

— раҳбарнинг мансаби қонуний деб эътироф этилса.

Албатта, ҳар қандай ташкилотнинг муваффақиятга эришиши учун муҳим (неъматларнинг ва фаолият натижасига талабларнинг мавжудлиги) кўпгина бошқа шароитлар ҳам мавжуд. Аммо механистик ёндашишга асосланган ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши учун юқорида келтирилган шароитлар ўта муҳимларидир.

Ташкилотнинг органик тури

Ташкилотни лойиҳалашга органик ёндашиш ишда ўта масъу-

лиятни талаб этувчи ечим қабул қилишда расмий қоидалар ва бажариладиган иш тартиблари, марказлаштириш ва ходимларнинг қатнашиши эҳтиёткорлик билан ёки ўртача фойдаланилади, мансабдорликнинг эгилувчан (тез мослашувчан) тузилмаси ва иерархиянинг поғоналар сони имкон қадар кам бўлишига ҳаракат қилинади, Ушбу ёндашиш янги, илғор технология қўлланиладиган, мураккаб ва ўзгарувчан ташқи муҳит мавжуд бўлган шароитларда ўзининг самарадорлигини намойиш қилади.

Органик ёндашишнинг самарали қўлланилишига электрон техникада ишлаб чиқаришни ташкил эти-

лиши мисол бўла олади. Мутахассислар эътироф этадиларки, электрон ишлаб чиқариш технологияси деярли ҳафтасига ўзгариб туради. Мураккаблиги жиҳатидан ҳеч кимни шубҳага келтирмайдиган бу соҳанинг ташқи муҳити ҳам ўта тез ўзгариб туради.

Органик ёндашиш ташкилотда янги қамровлар билан яхшироқ муносабатга кириша олади, ўзгаришларни осонроқ ўзлаштиради, яъни тезроқ мослашувчанликка эга бўлади. Органик ёндашишда ходимларнинг ўзи кўпроқ ҳаракат қиладилар, чунки уларга аниқ баҳо ва стандартлар йўқ.

Кўп мутахассислар органик ёндашишнинг келажаги бор деб ҳисоблайдилар ва механистик ёндашишни эса кўпроқ танқид қилишда давом этмоқдалар. Улар қандай бўлишидан қатъи назар, қайси бир ташкилот турини танлаш раҳбарга ҳавола.

9.2. Бўлинмаларнинг ўзаро муносабатлари бўйича ташкилотларнинг турлари

Ташкилотда ўзаро муносабатнинг иккинчи поғонаси «бўлинма-бўлинма» ўзининг асоси департаментлаштириш масалалари ёритилганда аввал кўрилган эди. Оддий чизиқли ўзаро муносабатдан то мураккаб матрицали вариантгача мумкинлиги кўриб ўтилган эди. Ушбу параграфда учта кенг маълум бўлган ташкилотлар тури кўрилади; анъанавий, дивизион ёки бўлимли ва матрицали.

**Анъанавий
ташкилот**

Анъанавий ташкилот ташкилотни лойиҳалашда чизиқли ва функционал департаментизациянинг комбинациясидир.

Ташкилот ташкилий тузилмасига кўра энг оддийси чизиқли бошқаришдир. Функционал тузилмада раҳбарлар фаолиятнинг муайян бир соҳасига ихтисослашадилар ва тегишли вазифани амалга оширадилар.

Чизиқли, чизиқли-штаб ва функционал тузилма унсурларини уйғунлаштирган бошқарув тузилмаси амалда кенг қўлланилади.

Ҳозирги вақтда чизиқли ва функционал тизимларнинг ҳамма ижобий жиҳатларининг синтези бўлган чизиқли-функционал бошқарув тузилмаси энг кенг тарқалган.

Чизиқли-функционал тузилма ишлаб чиқариш натижалари учун жавобгар бўлган чизиқ раҳбарларнинг обрўсини сақлаган ҳолда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришни таъминлайди.

Бошқариш функцияларини амалга ошириш нуқтаи назаридан олганда чизиқли-функционал тузилма марказлашган ва марказлашмаган бўлиши мумкин. Марказлашмаган чизиқли-функционал тузилмада бўлимлар бевосита тегишли чизиқ раҳбарларига-автожамланма бошлиқларига, цех бошлиқларига, корхона директорларига бўйсунадилар ҳамда фақат юқори бўлимларга ва бошқармаларга ҳисобот берадилар. Бу тузилманинг тавсифли томони шуки, чизиқ раҳбари ўз ишига тўғридан-тўғри даҳли бўлмаган ишлар билан кўпроқ банд бўлади.

Марказлашган чизиқли-функционал тузилма шароитида бўлимлар ва бюролар фақат ўз иши жиҳатдан бўйсунди ва бошқариш функциялари юқоридан қуйига қадар марказлашган бўлади, Бундай тартиб мутахассисларнинг шахсий жавобгарлигини оширади, бироқ меҳнатни бошқаришнинг юксак маданиятли бўлишини ҳам талаб қилади. Бу бошқариш тузилмаси электрон-ҳисоблаш маркази (ЭХМ)нинг ишини енгиллаштиради ва унинг самарадорлигини оширади. Бошқариш тузилмасининг бундай тури йирик корхоналарда қабул қилинган.

21-чизмада чизиқли-функционал ташкилий тузилма тизими келтирилган.

Чизиқли-функционал тасвир доирасидаги корхоналар кўп йиллар давомида (1920 йилларгача) муваффақиятли ривожланиб келдилар, чунки уларнинг ўзларидаги техник ва молиявий эҳтиёжлар ривожланишини амалга оширишларига, ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг миқдори, сифати ва қийматига қараб оммавий эҳтиёжни қондиришга имкон берар



21-чизма. Чизиқли-функционал ташкилий тузилма тасвири.

эди. Департаментлашнинг икки туридаги афзаллик анъанавий ташкилотни бирлаштирди ва бу мунтазам ва экстенсив ривожданишнинг манфаатига мос равишдаги ташқи муҳит шароити самарали хизмат қилди.

Бозорга мослашиш бу ташкилотларда ташқи муҳит таъсиридан ходимларнинг қўнимсизлигига, ҳатто ташкилотларни ёпилишига олиб келди. Ходимлар қўнимсизлиги сифатга, сифат-фойдага ва ш.к.га таъсир этди. Зиддиятли ҳолатлар кучайди. Анъанавий ташкилотлар доирасидан чиқиш йўлини излашга катта эҳтиёж пайдо бўлди.

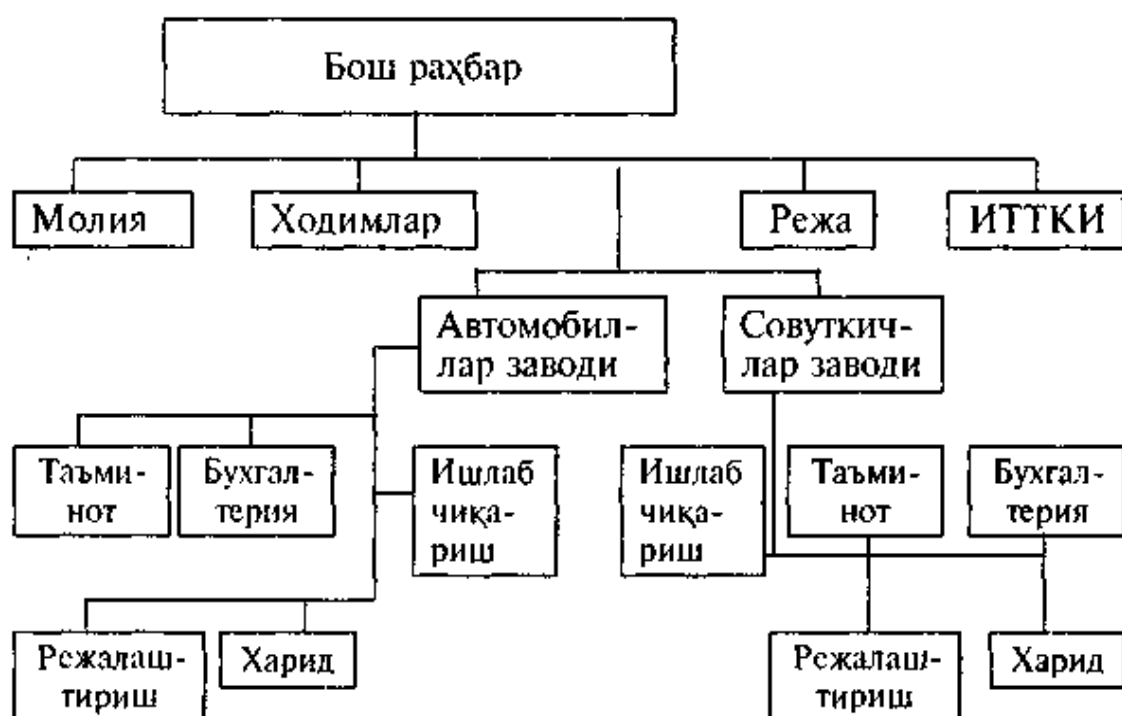
Ташкилот тараққиётининг босқичида чизиқли-функционал тасвирини ўташи мажбурий. Ушбу тараққиёт босқичи вақт бўйича қисқа ёки узоқ бўлиши мумкин. Аммо у зарур, чунки уни «сакраб» ўтиш ташкилотни «бошлиқ-бўйсунувчи» муносабатига ўрганиш имконидан маҳрум бўлади ва буни йўқотилиши мос равишда ташқи муҳит поғонасидаги талабларга таъсир этади. Бу қоидага риоя қилмаган ёш тижорат тузилмалар қачондир у ёки бу самарали оммавий ишлаб чиқариш тараққиётини йўқотади.

**Дивизион
ташкилотлар**

Чизиқли-функционал тасвирда тузилган ташкилотнинг муаммоларини ечиш учун 20-йиллар охирида «Дженерал моторс» корхонасида биринчи бор дивизион ёки бўлимли ташкилий тузилманинг тасвири пайдо бўлиши билан ҳал бўлди дейиш мумкин. Ушбу автомобиль гигантининг

раҳбарияти, хусусан, унинг янги президенти Альфред Слоун, кўпгина ишлаб чиқариш чизиқларининг фаолиятини бозор вазиятига доимий мослашавериши мумкинмаслиги ҳақида ўзига ҳисобот берди. Бу муаммони ечиш учун автомобиль ишлаб чиқариш бўйича ҳар бир бўлинмага ўз ўрнини аниқлаши ва унинг маҳсулоти бозорда жойини топиши кераклиги топширилди. Компания раҳбарияти ҳар бўлинма менежерларига фойдали операциялар режасининг ишлаб чиқиш усули яратилиши кераклиги ҳақида мурожаат қилди ва унинг «марказида фойда» туриши таъкидланди. Юқоридан марказлаштирилган режалаштириш ва номарказлашган ишлаб чиқариш бўлинмасининг фаолияти бирикиб, дивизион ташкилотнинг пайдо бўлишига ёрдам берди.

22-чизмада кўрсатилганидек, ташкилотнинг дивизион тасвири департаментлашдан ташкил топади, унинг асосида қандайдир пировард натижа ётади: маҳсулот, истеъмолчи ёки бозор.



22-чизма. Дивизион ташкилотнинг тасвири

Шунинг учун ушбу тасвир кўп турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришда ёки кўп миллатли компанияларда кенг қўлланилади, бунда ҳудудлар тарқоқ бўлгани

учун мамлакатлардаги бўлимларни бўлак бўлишини тақозо этади. Дивизион тасвир давлат аппарати ва жамоа ташкилотларининг тузилишида кенг қўлланади.

Ташкилотнинг олий поғонаси асосий неъматларни режалаштиради ва тақсимлайди, устувор ечимлар қабул қилади, бўлинмалар эса тезкор ечимлар қабул қилади ва олинадиган фойда учун масъулдирлар.

Умуман дивизионал тасвирда (кўринишда) тузилган ташкилотлар ўсишда ва ривожланишда, турли хил кўринишдаги фаолиятларини ва ҳар хил бозорларни бошқаришда самарали давом этмоқдалар. Ишлаб чиқариш бўлинма раҳбарлари ўзларига бириктирилган маҳсулот доирасида ёки ҳудудда фақатгина «чизиқ бўйича» эмас, ҳатто ва «вазифа бўйича» фаолиятини мувофиқлаштирмоқдалар, шу билан ўзига қўйилган талабларга умумий раҳбарлик қилиш сифатини ривожлантирмоқдалар. Шундай қилиб, ташкилотнинг устувор поғонаси учун яхши ходимлар захираси яратилмоқда. Поғоналар бўйича ечим қабул қилишнинг тақсимланиши уларнинг ечим қабул қилишини тезлаштиради ва улар сифатини оширади.

Шу билан бирга қуйидагиларни ҳам унутмаслик лозим, чунончи, ишлаб чиқариш бўлинмалари ичида мақсадларнинг «қисқаришига» олиб келаётгани кузатилмоқда. Бўлинмалар ва бўлимларнинг пайдо бўлиши ҳисобига бошқариш аппарати ўсади, демак, устама харажатлар ортади. Муҳим неъматларни марказий тақсимлаш мабодо уларни етмай қолишига олиб келса, бўлимлараро зиддиятлар ривожланади. Катта дивизионал ташкилотларда бўлимлараро мартабанинг юқорилашуви (карьер) қийинлашади, механистик ёндашишда киши умуман кўринмай қолади ва унинг неъматлиги самарали фойдаланилмай қолади.

**Матрицали
ташкилот**

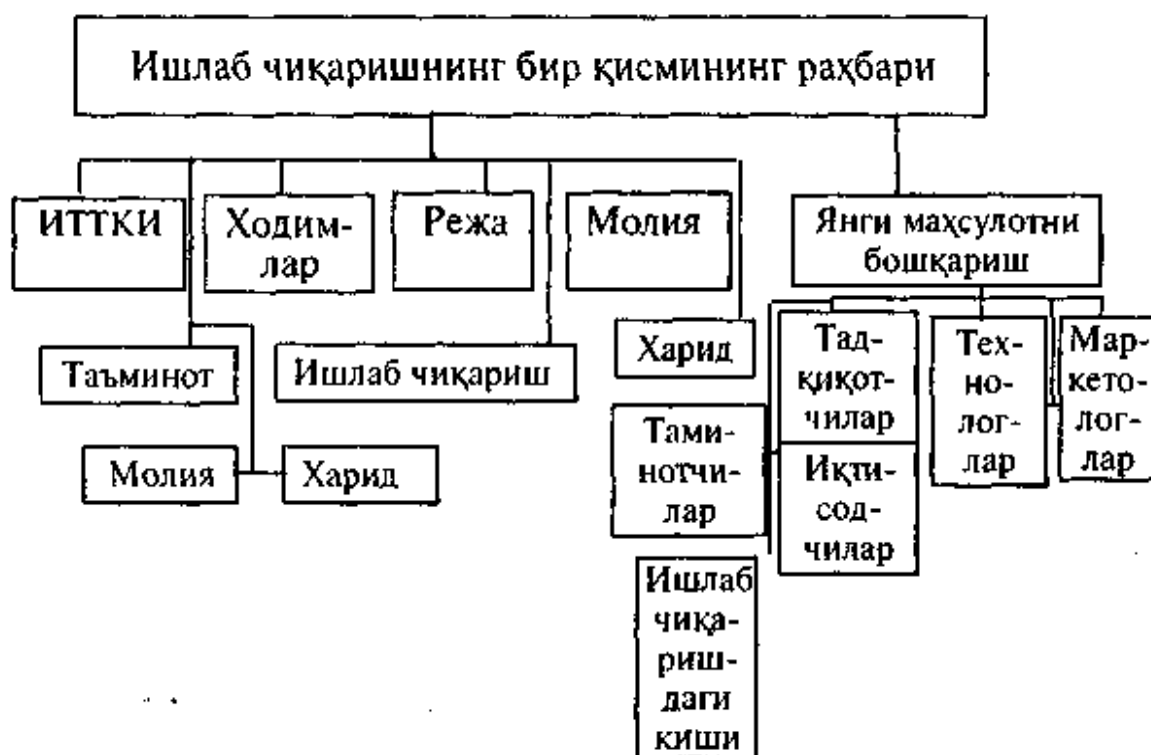
Матрицали тузилма ёки «маҳсулот бўйича» бошқариш анча мураккаб бўлиб, у ишлаб чиқаришни бошқаришнинг автоматлаштириш тизими шароитидаги анъанавий чизиқли-функционал тизим-

нинг ривожланган шаклидир. Бу тузилма ташкилотда горизонтал алоқаларни йўлга қўйиши ва уларни ЭХМ ёрдамида мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил ташкилотлар фаолияти билан боғлаши, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишни ва экспертизани таъминлаши лозим.

23-чизмада янги маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича яриммухтор ишчи гуруҳининг тасвири келтирилган.

9.3. Кишилар билан ўзаро муносабатлари бўйича ташкилотларнинг тури

Ташкилот мураккаб организм, унинг ҳаётий салоҳиятини ташкилий маданияти (нима учун кишилар ташкилот аъзоси бўлдилар; кишилар орасидаги муносабатлар қандай қурилган; ташкилотнинг қайси турғун меъёрлари, ҳаётий тамойиллари ва фаолиятини маъқул кўрадилар; уларнинг фикрига, нима яхшию, нима ёмон у нималар қадрли ва меъёрли) белгилайди. Аммо ташкилий маданият юзага аниқ қал-



23-чизма. Янги маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича ярим мустақил ишчи гуруҳининг тасвири

қиб чиқмайди, уни «ушаб кўриш» қийин. Ташкилий маданият ифодаловчи—бу одамлар. Ташкилий маданият асосан икки тавсифда: корпорацияли ва индивидуалистик ташкилотлар турида бўлади.

Корпорацияли ташкилотнинг асосий тавсифлари: киши иш учун; ташкилотда нисбатан содиқ туриш; ишлаб чиқаришининг манфаатини кишининг ўзи такрор ишлаб чиқаришга манфаатдорлиги билан аниқланади; ечим қабул қилишда кўпчилик ва катталик тамойили; ташкилот киши учун жавоб беради; ташкилотнинг мустақиллиги; ташкилот учун эркинлик; манфаатдорлик эгаси-гуруҳ, жамоа ёки бутун ташкилот; ташкилот фаолиятида яққаҳокимликлар ва стандартлаш; неъматларни марказлаштириб тақсимлаш билан ноёблик имконини келтириб чиқариш; мансабдорлик тузилмасининг ҳукмронлиги ва ш.к.

Индивидуалистик ташкилотнинг асосий тавсифлари: кишиларнинг эркин, очиқ ва ўз ихтиёри билан уюшиши; ташкилотда аъзолар ва гуруҳлар фаолиятида рақобат ва кооперацияларнинг бирга олиб борилиши; демократик жараён доирасида ҳамма аъзоларнинг манфаатини боғлаш тамойилининг ҳукмронлиги; манфаатнинг эгаси-шахс; киши ўзи учун ўзи жавоб беради; шахснинг мустақиллиги; шахс учун эркинлик; ечим қабул қилишда камчилик тамойили; ишлаб чиқаришнинг манфаатини кишининг ўзи такрор ишлаб чиқариш манфаатдорликлари билан аниқланади; ҳулқида умуммаданийлик ахлоқи ва соғлом фикри; ўз эътиқодига нисбатан содиқлиги; иш киши учун.

Корпоратив ташкилот

Корпоратив ташкилот, ёки соддароқ баён қилганда корпорация, кишилар ҳамкорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида улар орасидаги махсус алоқа тизими деб қаралади. Корпорациянинг субъект ҳуқуқи-юридик шахс. Одатда, уни ассоциация ҳиссадорлик бирлашмаси шакли тушунчасидан фарқ қилиш керак. Корпорациялар ташкилотнинг шундай социал тоифасини, **чекланган ки-**

шилар гуруҳидан иборат, максимал марказлашган ва авторитар раҳбарлик (ҳокимият), ўзининг уюшмаси, доираси манфаатлари асосида бошқа социал уюшмани ўзига қарама-қарши қўяди. Корпорация - бу қадим замонларда одамларнинг бирлашган шакли. Корпорациялар ўзига хос оила ва авлод бўлганлар, гуруҳлар ичида такрор ишлаб чиқариш жараёнини таъминловчи маълум муносабатдир. Корпоратив тузилма осийе жамиятига хос антиқийлик тавсифига эга бўлган, улар касбий ташкилотлар ҳақида тасаввур қилмаганлар. Кейинчалик ҳунармандчилик ва савдогарлик ривожланиб боргач уларнинг шакли кенгайди. Ҳатто, монополистик хўжалик уюшмасига, касбий ташкилотларга ва сиёсий партияларга айландилар.

Корпоратив ташкилот маълум ахлоққа мос келади. Ахлоқ эса ҳуққдаги — индивидуалистик ахлоқ ва корпоратив ахлоқ бўлиб қатнашади.

Корпоратив тузилмалада ташкилотга муносабат бўйича содиқлик ҳукмрон, итоаткорлик ва бажарувчанлик маъқулланади, оқибатда масъулиятсизлик пайдо бўлади.

**Индивидуалистик
ташкилот**

Индивидуалистик тоифадаги ташкилот корпоративга қарама-қаршидир, Бу ҳам биргаликда фаолият кўрсатадиган кишилар уюшмаси, аммо уюшма эркин, очиқ ва ўз хоҳиши билан бўлиши керак. Ташкилотнинг ўзи қўшилган ёки яриммухтор бирликлардан иборатдир. Мисол, жамоа мулки бундай ташкилотларда — бу ҳаммаси хусусий дегани эмас, балки жамоа аъзоларининг ҳар бирининг хусусий мулкидир.

Индивидуалистик ташкилотда қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсуниши ўрнига демократик жараёнлар доирасида барча аъзоларнинг манфаатининг боғланиш тамойили ҳукмрондир.

Индивидуалистик ташкилотда манфаат субъекти (эгаси) шахс (одам) туради. Ҳамма ташкилотда шахс

атрофида шакл топади. Иш учун киши қидирилмайди, балки шахс учун, унинг қобилияти ва асослаши бўйича иш лойиҳаланади ва яратилади.

Бундай ҳолатларда киши ўзи учун ўзи жавоб бера бошлайди. Шахсий мустақиллик пайдо бўла бошлайди. Индивид ташкилот доирасида эркин бўлиб қолади, бу эса унинг ишида ижодкорлик ва фаолликларни ривожланишига имкон беради.

Иқтисодиётда қайси турдаги ташкилот кент тарқалиши—корпоративми ёки индивидуалистикми, бу унинг ривожланиш даражаси давр талабларига мос равишда эгилувчан ва тез ўзгариш имконига боғлиқ.

9.4. Ташкилот турларида янги эра

XX асрнинг кейинги 25-30-йилларида инсоният тараққиётида янги босқич—ахборотлар жамияти куриш босқичига кирди. 60-йилларда индустриал жамиятни ахборот эрасига ўтиш ҳақида башорат қилина бошланди. 80-йиллар бошида ўта ривожланган мамлакатлар унинг биринчи поғонасига кўтарилдилар. Миллий хўжалик иқтисодиётида оптимал фаолиятининг тизими вужудга келди. Бу йўналиш асосида миллий иқтисодиётнинг ягона оптималлик мезони, баҳолаш, сармояларнинг самарадорлиги, инсонпарварлик, истеъмолни меъёрлаш ва бошқа масалалар ётади.

Инсон омиллари иқтисодиётнинг оптимал фаолиятига имкон бериши учун юридик ва меҳнат қонунлари, кишининг маънавий баркамоллиги, неъмат (пул, меҳнат, материал)лардан таъминланиши ҳамда янги илмий ғоя (инновация)лари оптимал бўлиши лозим. Уларга асосланган ахборот-компьютер (социотехнология) революциялари кўз ўнгимизда бўлаётган ўзгаришлар тўлқинидир. Янги жамият шаклланишида моддий ишлаб чиқаришда, дунёқарашда, маиший хизмат ва таълимда, санъат ва маданиятда туб ва кескин бурилишларга дуч келади. Бу маънода лойиҳаланадиган ташкилотга, ассоциацияларга ёки уларда ишларни ажратишга янги ахборот жамияти қўяди-

ган талабларни англаш муҳим. Агарда ахборотлар жамиятигача «ҳар ким билиши (қила олиши шунча дейилса, жами бўлиб ҳамма билиши учун) ҳамма қила олиши учун» шиори (тамойили) амалда қўлланилса, ахборотлар жамиятида «ҳар ким билиши керак (ҳамма нарсани шунча қила олиши керак), чунки бошқалар билан ўзининг ўзаро муносабатида қарам бўлмаслиги учун)» тамойили амалда қўлланилади.

Ахборотлардаги ўсиш ташкилотларни ўзи билан ўзи бўлиб қолишини бузди ва механистик, корпоратив турдаги ташкилотларнинг тузилмаси паст самарали бўлиб қолди. Муҳим оқибатларидан бири ишлаб чиқариш билан истеъмолчини ўта яқинлаштирди. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқарувларни истеъмолчиларнинг талабларидаги ўзгаришларга янада сезиларлироқ ва улар талабини янада сифатлироқ қондиришга олиб келди. Бозорда ишлаб чиқарувчилар билан истеъмолчилар орасидаги ўзаро боғлиқлик ва ўзаро таъсир ўта кучли ўсади. Муайян бозор, муайян истеъмолчига қўшимча қилиш билан ташкилот тузилмасига сезиларли таъсир кўрсата бошлади. Оқибатда эдхократик, кўпўлчамли, партисипатив, удабурон, бозорга мўлжалланган (йўналтирилган) турлардаги ташкилотлар муваффақият билан «ахборот» муҳитида фаолият кўрсатмоқдалар.

Келажакда ташкилотлар қандай бўлиш керак? Улар қандай лойиҳаланиши лозим? Уларда ишлар қандай тартибда бирлашуви ёки бўлиниши лозим? Бу саволларнинг ҳаммасига жавоб бериш қийин. Аммо ҳозирги вақтда юқори технологияли соҳаларда ва тез ўсаётган тармоқларда келажаги бор ташкилотлар пайдо бўлмоқда. Илмий адабиётларда бундай ташкилотлар эдхократик ном билан аталмоқда. Улар стандарт (давлат томонидан белгиланган меъёр) бўлмаган ва мураккаб ишларда, қийинчилик билан аниқланадиган ва тез ўзгарадиган тузилмаларда, чуқур билимга эгалик ва етарли маълумотга эга бўлган, билимдонликка асосланган ҳокимликда, қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсунishi шарт бўлмаган вазиятда қўлланишлари мумкин.

Эдхократия – бу ҳам бошқариш усули, ташкилий дизайн (эстетик расм). Бунда энг муҳим билимдонлик ва у ўта юқори баҳоланади. Бошқаришда қўйилган мақсадга қараб кучли назорат қилинади. Мақсадларга эришиш воситалари ижрочилар томонидан танланади. Ҳар бир киши ўз ҳаракатига ўзи жавоб беради, кимда ким муваффақиятга эришса, у рағбатлантирилади. Эдхократик ташкилотларда индивид ташқаридан кучли таъсир остида бўлади, гуруҳлар иши билан ва улар билан ишдаги ҳамкорлиги туфайли ташқи таъсир бир оз камайиши мумкин. Таваккаллик, рағбатлантириш каби қатнашувчилар орасида бўлинади.

Юқорида матрицали ёки матрицали департаментизация андозасида тузилган ташкилотлар асосан неъматларни ва натижаларни ҳисобга олган. Одатда матрицали ташкилот чизиқли-функционал ва дивизионал ташкилотлар комбинациясидир. Аммо бундай ёндашишда муҳим ўзгарувчилар, масалан, **ҳудуд, бозор ва истеъмолчи билан ташкилотдаги ишлар бирлашади. Оқибатда, кўп ўлчамли ташкилотлар пайдо бўлади.**

Кўпўлчамли ташкилотнинг асоси мухтор ишчи гуруҳдир, бир вақтда учта вазифани бажаради:

- ишлаб чиқариш фаолиятини зарур неъматлар билан таъминлаш;
- муайян истеъмолчи, бозор ёки ҳудуд учун маҳсулот ишлаб чиқаради ёки хизмат кўрсатади;
- аниқ истеъмолчига хизмат кўрсатиш, аниқ бозорда ривожланиш ёки кириб бориш, муайян ҳудуд доирасида операциялар ўтказиш.

Бажарадиган масалалари бўйича мухтор гуруҳлар одатда фойда маркази мақомини оладилар, баъзи ҳолатларда ўзига мустақил компания бўлиши мумкин. Аммо икки ҳолатда ҳам улар у ёки бу йўл билан корпоратив солиққа тортиладилар.

Кўпўлчамли ташкилотда бўлинмалар бюджети бўлинманинг ўзи ишлаб чиқади, ташкилот раҳбарияти уларга фақат сармоя киритади ва қарзга пул беради.

Кўпўлчамли ташкилотнинг кўпгина афзалликларига қарамай улар фаолиятини қониқтирувчи тузилма тузиш қийин. Кўпгина мутахассисларнинг фикрича, улар ишига тааллуқли муаммоларни ечишда ташкилот аъзоларининг ўзига қатнашиш ҳуқуқи берилса ушбу муаммо ҳал қилинади. «Бошқаришда ходимларнинг қатнашиши» муҳим бўлиб, ундан келиб чиқиб **партиципатив ташкилот, ўзини ўзи бошқарадиган орган яратиш орқали ташкилот ишига бошқа аъзолар ёки қисм бўлиб киради.** Бунда меҳнаткашлар кенгаши тузилиб, жамоа талабини раҳбариятга ўтказди ва **корхонани бошқаришда демократик муносабат амалга ошади.** Ечимлар қабул қилишда, мақсадларни белгилашда, муаммоларни ечишда ташкилот ходимлари қатнашадилар, демак, бошқаришнинг барча поғоналарида ташкилот ходимлари қатнашади.

Кейинги ўн йилликда **уддабурон ташкилотлар** кўпайди ва кўпаймоқда.

Уддабуронлик тузилмани кичик бизнесдан фарқламақ лозим. Уддабурон ташкилотлар бизнеснинг ўлчами, маълум тармоғи, маданияти ёки ҳудуди билан боғлиқ эмас.

Уддабурон ташкилотлар неъматларни назорат қилишга қараганда кўпроқ мавжуд ўз имкониятини ишга солишни мўлжаллаб ишлайди. Бу ишларни амалга ошириш ва бунинг учун неъматлардан фойдаланиш одатда қисқа муддатга, онда-сонда ва босқичли асосда ишлатилади. Неъматларни назорат қилиш ижара, заём (қарз) ва ш.к. билан ифодаланади. Уддабуронлик ташкилотни бошқариш тузилмаси кам сонли поғона, мослашувчанлик ва тўр шаклида тузилиши билан тавсифланади. Бундай ташкилотнинг фаолияти одатда унумдорликка асосланиб эмас, самарадорликка асосланиб баҳоланади.

Ташкилий тузилма нуқтаи назаридан уддабурон ташкилотнинг тузилмаси индивидуал ташаббусларга асосланади. Бундай ташкилотлар «юзини истеъмолчига ўтиради». Кишиларнинг мойиллиги ва улар ишининг самарадорлиги кескин кўтарилади.

Бозорни кўзда тутиб иш кўрадиган ташкилот тури юқорида кўриб ўтилганларнинг ўзига хос янги тоифадаги комбинацияси. **Бозорга мўлжалланган ташкилот** ташқи муҳит (бозор) билан муносабати бўйича, бу органик ташкилот, ўзидан ташқаридаги ўзгаришларга тезда мослаша олади. Ташкилот ички қисмларининг муносабати бўйича, бу ё ривожланган дивизионли, ё муайян матрицали тузилма. Ва, ниҳоят, кишининг ташкилот билан муносабати бўйича, бу индивидуалистик тур. Ушбу ташкилот турининг бошқаларидан асосий фарқи шундаки, агар аввалгилари бозор атрофида ташкилотнинг фақат қисмлари мослашсалар, бу ерда бозор ёки бозорлар атрофида ташкилотнинг ҳамма қисмлари мослашиши ҳақида гап борапти.

Бозорга мўлжалланган ташкилотга ўтгунга қадар эски, «бозоргача» тузилмалар бозор муҳитини тез ўзгаришига улгура олмас эдилар. «Бозоргача» тузилманинг чизмаси аниқ, равон, унга қаршилик қилмасликка интиладилар.

Бозор муносабати ривожланмаган шароитда бундай турдаги ташкилот бир қатор афзалликларга эга бўлиши мумкин. У компанияни бошқаришда «тақсимла ва ҳокимлик қилавер» тамойили бўйича ишлашга имкон беради.

Бундай ҳолатда функционал асосда ишнинг ривожланиши ўзининг мукамаллигига эришишини назорат қилиниши мумкин. Ишда тор ихтисослашиш малака ва маҳоратларни юқори даражада ривожлантиради. Умуман ушбу афзалликлар ташкилот эгалари, раҳбарлари ва ходимларининг манфаатдорлиги йўналишига хизмат кўрсатишни оптималлаштирилади, аммо истеъмолчини эмас.

Бозорга мўлжалланган ташкилот ўзгарувчанлик, мослашувчанлик ва янги илмий ғоя (инновация)ларни амалга ошира олиш сифатларга эга бўлиши керак. Ушбу йўналишда ҳаракат қиладиган кўпгина ишбилармон ташкилотларда қуйидаги йўналишлар пайдо бўлади. Ташкилотда бозор бўйича ишларни гуруҳлаш

кучаяди. Истеъмолчига маҳсулотни мослаштириш учун катта куч йўналтирилади. Ахборотлар оқими тезлашади. Ташкилот тузилмаси тўрли тавсифга эга бўла бошлайди. Ташкилотда ҳамма нарса истеъмолчига яқинлашув бўйича ечимга йўналтирилади. Бу эса, ўз навбатида ташкилотдаги бошқарув поғонаси сонининг камайишини талаб қилади ва масъулиятни истеъмолчиларга яқин бўлган қуйи мансабдорларга юклайди. Бунда гуруҳли иш катта аҳамият касб этади, ўзаро ишончга асосланган хулқ ва ўзаро муносабат бошқаради.

Муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотлар ўзларига хос алоҳидалик, хусусиятга эгаллик, техник, иқтисодий, ижтимоий каби тизимнинг тавсифларига тушунча беринг.
2. Ташкилотнинг механик турини тушунтиринг.
3. Ташкилотнинг органик турига таъриф беринг.
4. Анъанавий ташкилот қандай комбинацияда бўлади?
5. Чизиқли-функционал ташкилий тузилмада бошқариш тузилмаси қандай амалга оширилади?
6. Дивизион ташкилотлар фаолияти қандай муносабатда бўлади?
7. Матрицали ташкилот қандай шаклда фаолият кўрсатади?
8. Корпоратив ташкилотга таъриф беринг.
9. Индивидуалистик ташкилот қандай фаолият кўрсатади?
10. Замонавий ташкилотлар қандай омиллар ҳисобига янги жамият шаклланишига олиб келади?
11. Эдхократия бошқариш усулининг моҳияти нимада?
12. Кўпўлчамли ташкилотнинг асосига нималар киради?
13. Партисипатив ташкилотда бошқариш қандай кечади?
14. Бозорга мўлжалланган ташкилот қандай тузилмага эга бўлиши мумкин?

БОШҚАРИШДА АХБОРОТ АЛМАШИШ

10.1. Умумий тушунча

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда илмий-техника билан шуғулланидиган 200 дан зиёд хизмат бўлимлари мавжуд. Бу ҳам чегара эмас. Чунки ташкилотда бошқариш одам орқали амалга оширилади. Бошқаришнинг бирдан бир қуроли (усули, воситаси, йўли) менежер ихтиёридаги ахборотлар. Ушбу ахборотдан фойдаланиб ва узатиб ҳамда қайта сигналлар олиб, у ташкил қилади, раҳбарлик қилади ва бўйсунувчиларга далил келтиради.

Ахборот алмашиш (коммуникация) — бу одамлар орасидаги маълумотларни алмашишдир. Раҳбар вақтининг 50-90 % ини ахборотлар алмаштиришга сарфлайди. Ахборотни узатиш кўп ҳолларда раҳбарнинг қобилиятига ҳам боғлиқ. Маълумот кимга тегишли бўлса, узатилган ахборот қабул қилувчи томондан айнан бир хил идрок қилишга эришиш лозим. Кўпгина менежерлар бу муаммонинг аҳамиятини тушунадилар ва бунга катта эътибор берадилар.

Ахборот алмашиш жараёнида маълумот бир кишидан бошқасига, ташкилот бўлимидан бўлимига, ташкилотдан ташкилотга узатилади. Маълумотни узатувчи субъект (идрок қилувчи онгли шахс) лар алоҳида шахслар, гуруҳлар ва ҳатто бутун бир ташкилот бўлиши мумкин. Биринчи ҳолатда ахборот алмашиш шахслараро тавсифга эга бўлади ва ўз ғоялари, далиллари, фикрлари, ҳиссиёти ёки идроки, сезги ва муносабатларини бир шахсдан иккинчисига оғзаки ёки бошқа қандайдир шакл (ёзма равишда, ишора, овозининг ўзгариши, узатиш вақти, фикрини охиригача айтмаслик ва ш.к.) да узатиш йўли билан жавобда исталган таъсирини билиш мақсадида амалга оширилади. Ахборотнинг ўта ортиғи ҳам, ўта ками ҳам салбий таъсир кўрсатади.

Ахборот алмашиш ва ахборот ҳар хил, аммо ўзаро боғлиқ нарсa. Ахборот алмашиш нима узатилмоқда ва қандай, бу «нима» узатиладиганларни ўз ичига олади. Ахборот алмашиш учун ками билан икки киши қатнашиши лозим.

Ахборот алмашиш бошқарув муносабатида қатнашувчиларнинг ҳар бирига талаблар қўяди. Масалан, қатнашувчиларнинг ҳар бири кўриш, эшитиш, сезиш, ҳид ва таъм билиш қобилиятига тўла ёки маълум даражада эга бўлиши керак. Самарали ахборот алмашиш ҳар бир томондан маълум маҳорат ва билим талаб этади ҳамда маълум даражада ўзаро тушуниш бўлиши керак.

Ахборот алмашиш ёки коммуникация (киришувчанлик) атамаси лотинча бўлиб, «умумий» ни англатади: маълумот узатувчи ҳаракат қилади, маълумот олувчи билан «умумийлик» ўрнатмоққа интилади. Шундан келиб чиқиб коммуникация фақат маълумот узатиш бўлиб қолмай, аҳамиятини ёки мазмунини символлар ёрдамида узатиш аниқланиши мумкин.

Ташкилотда ахборот алмашиши шахсий муомала жараёнида ёки гуруҳлар билан мажлисларда бўлиши мумкин. Шу каби телефонда гаплашганда ёки кичик хатларда, хатлар ва ҳисоботларни ўқишда ва тузишда, ташкилотнинг ташқи муҳит омилларига боғлиқ бўлганда маълумот алмашиш эҳтиёжи сезилганда, ташкилотни ичида вертикал босқичлар бўйлаб маълумот алмашишда, ташкилотнинг бўлим вакиллари доимо маълумот алмашишларида, раҳбар ва ходимлар орасида маълумот алмашиш давом этади. Норасмий маълумот алмашиш каналини миш-мишлар тарқатувчи канал деб аташ мумкин.

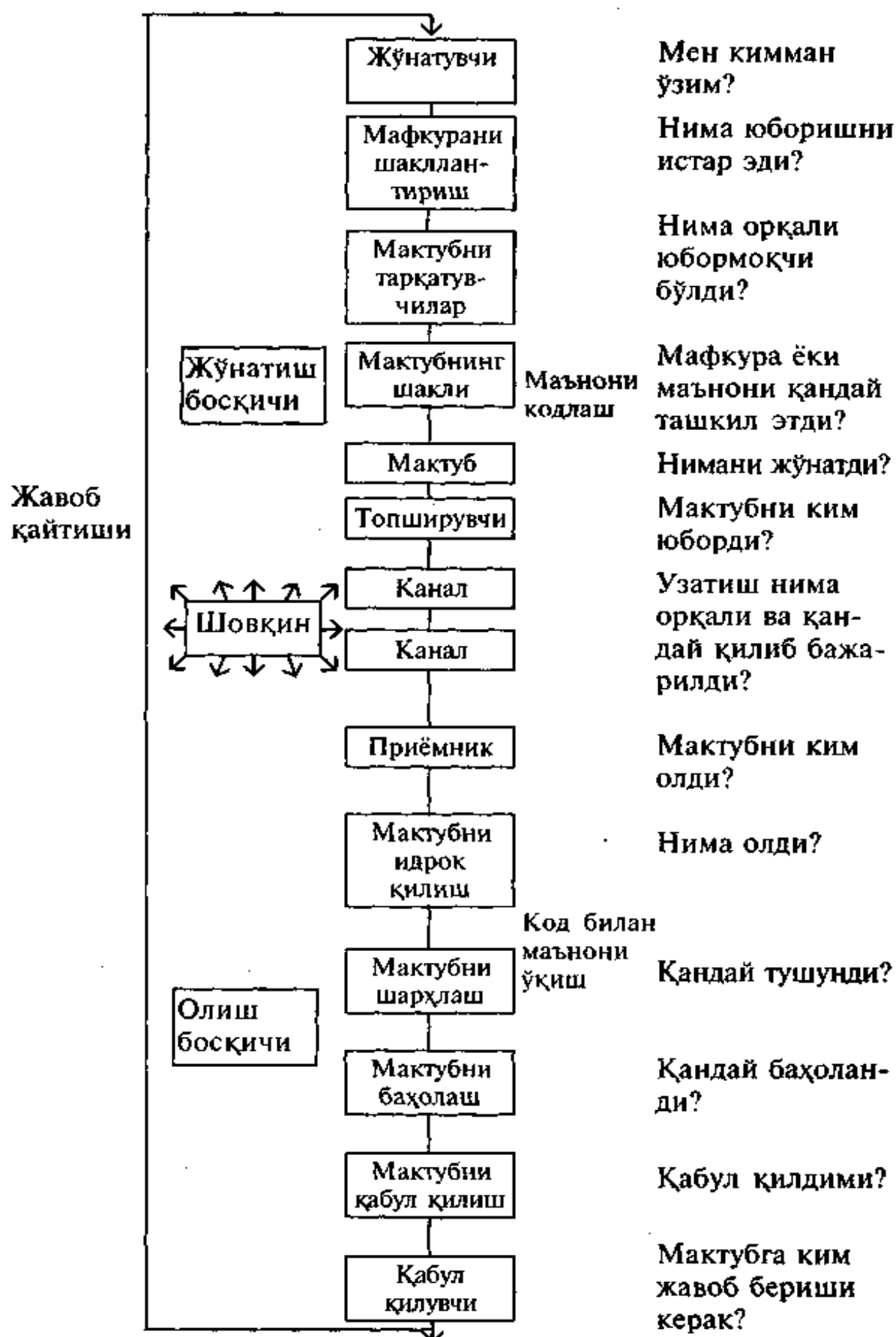
Ахборот алмашиш ечим қабул қилиш, режалаштириш, ташкил этиш, мойиллик ва назорат қилиш каби вазифаларни боғлайди. Ахборот алмашиш жараёнида энг муҳим унсурлардан деб жўнатувчи, ахборот, канал, қабул қилувчиларни санаш мумкин.

10.2. Ахборот алмашиш жараёни

Ахборот алмашишни атрофлича ўрганиш унинг жараёнлари босқичлар ва палла (давр)лардан иборат эканлигини кўрсатади (24-чизма). Ҳар бир босқичларнинг аҳамиятини ва мазмунини билиш бутун бир жараёни самаралироқ бошқаришга имкон беради.

Жўнатувчи (маълумотларни тўплаб гоё яратувчи ва узатувчи шахс) ва қабул қилувчи (маълумот мўлжалланган шахс ва уни талқин этувчи)лар ахборот алмашишда бир неча бор ўзаро боғлиқ бўлган босқичларни ўтайдилар. Бунда улар мафкуранинг ишланмасини ёки фикрни (ният, мақсад, мафкура, ўй, гоё) яратиш, код билан ёзиш ва узатиш каналини (маълумотни узатиш воситасини, яъни кишининг ўзи (унинг танаси ва овози) узатиши мумкин, яна техник воситалар (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот ва ш.к.) ҳамда муҳитнинг кимёвий ёки жисмоний ҳолати (суюқлик, газ, қаттиқ моддалар, радиация, ёруғлик ва ш.к.) танлаш, узатиш, кодланган фикрни ўқиш каби босқичлардан ўтадилар. Канал сифатида муҳитнинг ўзи (ҳаво, сув ва ёруғлик) ва ҳар хил техник тузилма ва мосламалар (чизиқлар ёки симлар, тўлқинлар ва ш.к.) ишлатилади. Мисол учун, икки киши телефонда сўзлашса телефон алоқасидан фойдаланилади. Ахборот алмашиш жараёнининг вазифаси эса ахборот (символлар ёрдамида тайёрланган маълумотлар) тузиш ва уни узатиш учун каналдан шундай фойдаланилиши лозимки, бунда икки томон тушунсин ва бошланғич фикрни бўлишдан иборат. Бу қийин вазифа, ҳар босқичда маъно ўзгариши мумкин. Оқибатда тушунмовчилик пайдо бўлади.

Ахборот алмашиш жараёнининг охирги муҳим унсури жавоб қайтиши, бунда жўнатувчи ва қабул қилувчилар ахборот алмашиш вазифалари бўйича ўзгарадилар. Бошланишида жўнатувчи барча босқичларни ўтиб маълумот алмашгач, энди жавобини эшитади, қабул қилувчи вазифасида ўзининг маълумо-



24-чизма. Ахборот алмашиш жараёнининг андозаси

тига жавоб садосини олади: Ахборот тизимида шовкин бўлиши мумкин.

10.3. Ахборот алмашиш тармоқлари

Ахборот алмашиш тармоғи - бу ахборот алмашиш жараёнида индивидларнинг маълумотлар оқимлари ёрдамида маълум тартибда боғланувидир. Ушбу ҳолатда индивид эмас, индивидлар орасидаги ахборотлар алмашиш муносабатлари назарда тутилмоқда. Ахборотлар алмашиш тармоғи мактублар оқими ёки икки ёки ундан зиёд индивидлар орасидаги сигналлардан иборат. Ахборотлар алмашиш тармоғи ташкилотда ўрганилган (одатланилган) оқимлар намунасида тўпланади ва жамланади. Масалан, ташкилот раҳбари ишлаб чиқариш кўрсаткичлари бўйича даврий ҳисоботлар, бухгалтерия мувозанати, юк айланмаси бўйича маълумотлар ва шу каби ички ва ташқи ахборотларга эга бўлиши керак.

Ташкилот раҳбарияти томонидан яратиладиган ахборотлар алмашиш тармоғи вертикал, горизонтал ва диагональ алоқалардан тузилган.

Ахборотлар алмашиш тармоқлари турини билиш ташкилотдаги мансабдорлик муносабатлари ва назорат қилишларни тушуниш учун айниқса муҳим. Маълумки, яшириш, бекитиш ёки маълумотларни марказлаштириш мансабдорлик муносабатларини қўллаб туради.

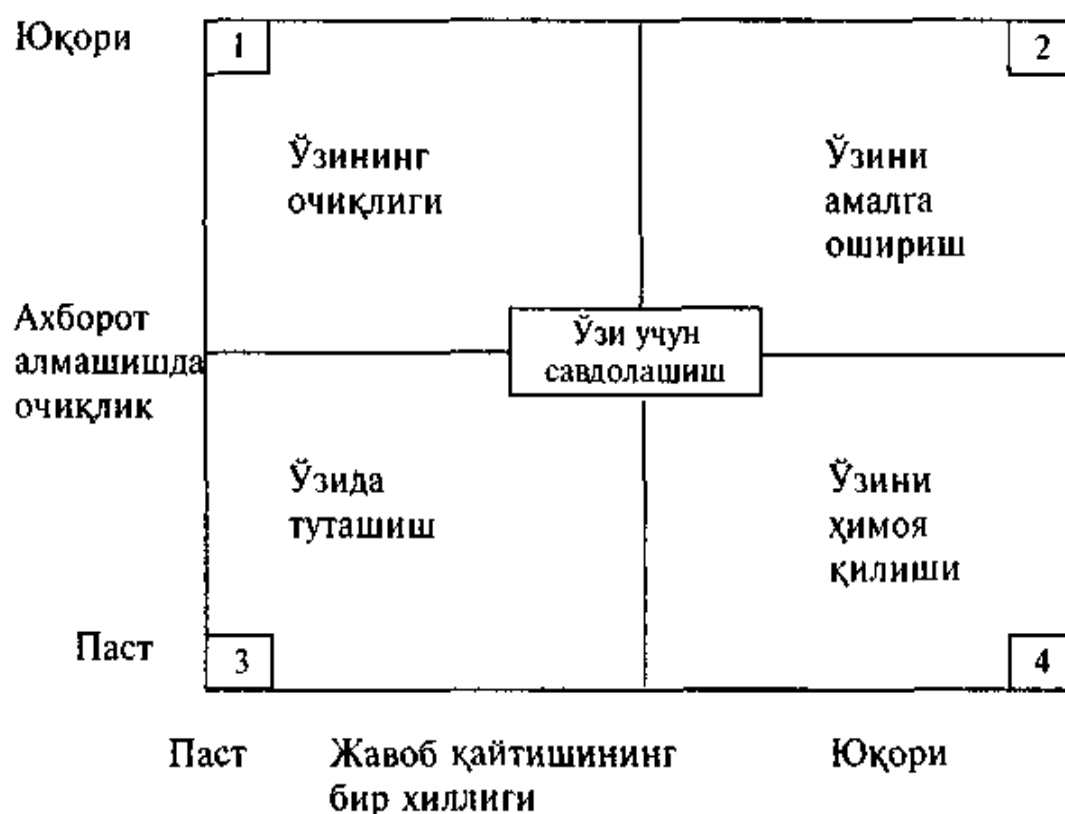
Гуруҳларда ёки ташкилотда ишлар ва кишиларнинг ўзаро боғлиқлик тавсифи самаралироқ ахборотлар алмашиш тармоғининг турини аниқлайди. Оддий ўзаро боғлиқликда марказлашган тармоқдан фойдаланиш мумкин. Ўзаро мураккаб боғлиқлик ахборотлар алмашиш тармоғининг тузилишига «маъмурий» ёндашишни талаб қилади. Аммо мураккаб тармоқ оддий масалаларни ечмаслиги мумкин.

10.4. Ахборот алмашиш одатлари

Ахборотлар алмашиш одатлари усул бўлиб, унинг ёрдамида индивид бошқалар билан ахборот алмашиш

ўзаро муносабатини тузишни маъқул деб билади. Ўзаро ахборотлар алмашишда кишилар қўллайдиган кўпгина ҳар хил одатлар ҳамда ушбу одатларни аниқлашга бир қанча ёндашувлар мавжуд. Одатларни билиш ўзини қандай тутиш кераклиги ва маълум одат билан боғлиқ бўлган хулқдан нима кутиш мумкинлигини аниқлашга ёрдам беради.

Шахслараро ахборот алмашувнинг ўлчови асосига иккита ўзгарувчи, яъни **бошқаларга муносабати бўйича очиқлик ва жавоб қайтишининг айнан бирхиллиги** қабул қилиниши мумкин. Биринчи ўлчовга бошқаларга ўзининг очиқлиги ва бошқалардан жавоб таъсирини қабул қилиши, айниқса бизнинг ҳаракатни улар қандай ҳис этишини билдирувчи таъсири киради. Иккинчи ўлчовда кишилар бошқалар билан ўзининг улар ҳақидаги фикрлари ва ҳислари билан сўзлашади. Булар асосида тузилган жадвал (матрица)га вертикал бўйича биринчи ўлчовни, горизонталь бўйича иккинчисини қўйиб, шахслараро ахборотлар алмашишдаги бешта одатни ажратиш мумкин (25- чизма).



25-чизма. Ахборотлар алмашиш одатлари

Индивидларнинг ахборот алмашиш одати биринчи квадрантда **ўзининг очиқлигини** аниқлаши мумкин. Бу одат ўзини бошқаларга юқори даражада очиқлигини тавсифлайди, аммо индивид томонидан жавоб қайтиши паст даражада бўлади. Индивид ва одатда бошқалар этиборини ўзининг ҳулқига жалб қилмоқчи бўлади. Афсус, бу одат бошқалар томонидан бирдек жавоб қайтмаслиги билан қийналади. Бошқаларнинг реакцияси (таъсирланиши)ни ўзининг ҳулқига бошқаларнинг таъсирланишини юракка яқин олиб, бу одатдан индивид руҳий қийналиши мумкин. Оқибатда, ахборот алмашувчилар ўртасида самарали муносабат ўрнатишга етарли имкон бўлмай қолади.

Иккинчи квадрантдаги индивиднинг ахборот алмашиши **ўзини амалга оширишини** аниқлайди ва юқори очиқлиги билан тавсифланади, бунда жавоб қайтиши ҳам юқори бўлади. Энг юқори шароитда бу одат исталгандек, аммо ҳолатбай омиллар (ташкилот сиёсати, мақомдаги фарқ ва ш.к.) таъсиридан бундай одатдаги индивид ўзини амалга оширишдан қайтиши мумкин.

Учинчи квадрантдаги ахборот алмашиш одати **ўзида туташ**иш, яъни бир вақтда паст даражада очиқлик ва паст даражада жавоб қайтишдир. Бу ҳолатда индивид гўё ўзини бошқаларга билдирмаслик мақсадида ажратади. Бу одат кўпроқ ички дунёси бамаъни, мулоҳазали кишиларга хосдир. Ушбу одатнинг сўнгги чеки (чегараси) ўз ғояларини, фикрларини, ихлосини ва ҳиссини бошқалардан бекитиши билан боғлиқ.

Тўртинчи квадрантдаги ахборот алмашиш **ўзини ҳимоя қилиши** билан боғлиқ. Бунда очиқлик паст даража билан тавсифланади, аммо жавоб қайтиш эса юқори даражада. Бу одатдан бошқаларни яхши билиш ва уларни тўғрироқ баҳолаш учун кенг фойдаланилади. Одатда бундай индивидлар бошқалар учун кам очиқлик қиладилар, аммо бошқаларни муҳокама қилишни ёқтирадилар. Ўзи ҳақида тинглашни ёқтирадилар, аммо ўзининг сифатини, айниқса ёмонлигини, бошқалар билан муҳокама қилинишини ёқтирмайдилар.

Жадвал ўртасида ўзи «сотувчи» индивидлар жойлашган, бордию бошқалар ҳам шундай қилсалар бундай одат «ўзи учун савдолашиш» дейилади ва шахслараро ахборот алмашиш жараёнидаги очиқлиги ва жавоб қайтиши ўртача тавсифланади.

Ушбу одатларни ишлата олиш ҳақиқий қадр-қимматдир. Бошқа одатларни ишлата олиш муносабатида эса самарали жавоб қайтиш муаммосини англай билиш, ўзини кўрсата билиш ва бошқаларни эшита билиш муҳим.

10.5. Сўздан бошқа символ билан ахборот алмашиш

Ахборот алмашишнинг асосий воситаларидан бири компьютердир. Электронли алоқа, телефакс, компьютер ҳам ёки хат билан ахборот алмашиш ҳам маълум тўсиқларга эга. Булар маълумотни ҳар хил ўзлаштириш ва тушунтириш, ҳар қандай символлар (сўздан бошқа) орқали сигнал бериш, сифатсиз жавоб қайтариш ва эшитишга етарли эътибор бермаслик кабилардан иборат.

Узатиладиган сўзларни ишлатиш усулини ва маъносини ўрганиш, яъни симантикага эътибор бериш зарур. Чунки ҳар хил одам учун символлар турли хил маънода қабул қилиниши мумкин.

Символлар тизими тарзида, сўздан фойдаланилмай жўнатилган мактуб **сўздан бошқа символ билан ахборот алмашишдир**. Кейинги вақтда ушбу соҳа олимлар ва мутахассислар диққатини кўпроқ жалб этмоқда. Сўздан бошқа символ билан ахборот алмашиш самарали: 37 % - товушнинг баланд-пастлиги ва 55 % - юз ифодаси. Айниқса, мактуб жўнатувчининг сўз қисми қарама-қарши бўлса, сўздан бошқа символ билан ахборот алмашишнинг самаралилиги намоён бўлади. Мактубнинг аҳамиятини олувчи сўздан бошқа ахборот алмашиш қисмидан кўпроқ англайди. Сўздан бошқа ахборот алмашишнинг асосий турлари 7- жадвалда келтирилган.

7-жадвал. Сўздан бошқа ахборот алмашиш

Сўздан бошқа ахборот алмашишнинг асосий турлари	Мисоллар
Гавда ҳаракати	Ишоралар, юз (бет) ифодаси, кўз ҳаракати, дахлдорлик, гавданинг туриши
Шахсий жисмоний сифати	Гавда тузилиши, оғирлиги, бўйи, соч ва териларнинг ранги, гавданинг ҳиди, мускуллари
Нутқи	Товушнинг сифати, саводлилиқ, нутқининг тезлиги, нутқида бегона сўзларнинг борлиги, кулги, эснаши ва ш.к.
Муҳитдан фойдаланиши	Ташқи қуршовдан фойдаланиш усули, муҳитда хоналарини ўзига нисбатан мослаштириши, муомалада қандай масофада бўлиши, ҳудуднинг «ўзимники» ва «бошқаники» эканлигини хис этиши
Жисмоний муҳит	Хонанинг безатилганлиги, тозалик ва саранжом-саришталик, ёруғлик, шовқин, жиҳозлар
Вақт	Кечикиш, эрта келиш, ўзини кутишга мажбур этиш вақтининг ва мақомининг нисбати, вақтнинг маданияти

Муомала санъатини такомиллаштириш зарурлиги ва унга тавсиялар махсус адабиётларда етарлича ёритилган. Энг муҳими, раҳбар сўзлардан фойдаланиш усулини ўрганиши ва узатиладиган сўзларга аҳамият бериши фойдадан холи эмас. Ташкилотларда ахборот алмашишни яхшилаш (жавоб қайтариш тизимини яратиш, ахборот банки, маълумотлар оқимини созлаш, информацион бюллетенлар, бошқарувчилик таъсирига ўргатиш маълумотларни маҳсулот ишлаб чиқарувчи кучга айлантириш, таклифлар йиғиш тизими, механизациялаш, автоматлаштириш ва ш.к.ни қўллаш ҳисобига) катта самара келтиради.

Демак, ташкилот фаолиятини бошқаришда ахборот алмашишдан самарали фойдаланиш маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишни такомиллаштиришга ҳам сабаб бўлади.

Муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотда ахборот алмашишнинг моҳияти ифодалансин.
2. Ахборот алмашишнинг асосий вазифалари саналсин.
3. Ахборот алмашиш жараёнининг андозасини қандай тасаввур қиласиз?
4. Ахборот алмашиш тармоқларига таъриф берилсин.
5. Ахборот алмашиш одатларига нималар киради?
6. Сўздан бошқа символ билан ахборот алмашиш мумкинми? Унинг турлари келтирилсин.

11-боб

МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНЛАРИДА ЕЧИМ ҚАБУЛ ҚИЛИШ

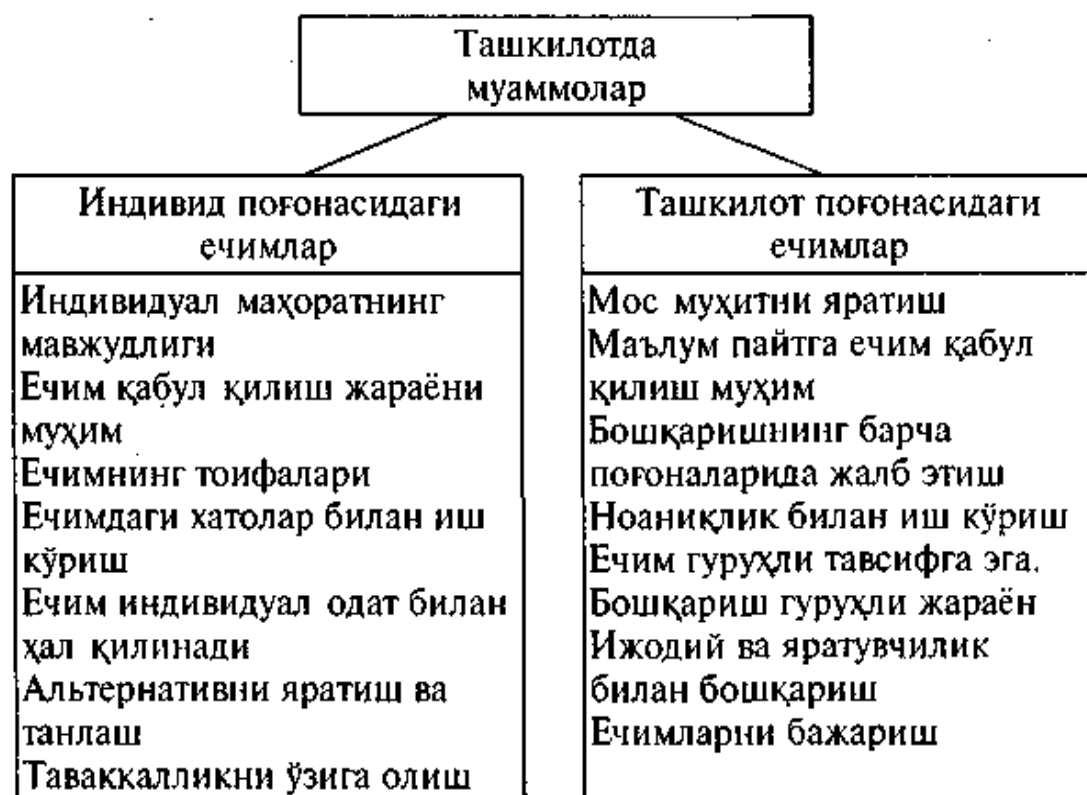
11.1. Умумий тушунча

Бошқариш қарорлари ёки ечим қабул қилиш, юқорида кўриб ўтилган ахборот алмашиш каби ҳар қандай бошқарув фаолиятининг муҳим қисмидир. Агар ахборот алмашиш ташкилот фаолияти бўйлаб ўзига хос ўзаги ёки негизи бўлса, менежмент жараёнида ечим қабул қилиш — бу «марказ», атрофида ташкилот ҳаёти айланиб туради. Ечимни бошқариш меҳнатининг маҳсулоти деб қараш мумкин, уни қабул қилиш эса ушбу маҳсулотнинг яратилишига олиб келувчи жараёндир.

Ечим қабул қилиш мавжуд вариантлардан ёки альтернатив (муқобил) ҳаракатлар йўналишидан ташкилотнинг ҳозирги ва истиқболда исталган ҳолатга ҳолатининг фарқини камайтириш учун онгли танлашни ифодалайди. Ушбу жараён кўпгина ҳар хил унсурлардан ташкил топган, аммо унда муттасил қатнашувчи унсурлар бор, булар - муаммолар, мақсадлар, муқобиллар ва ечимлар-альтернативни танлашдир. Бу жараён ташкилот фаолиятини режалаштириш асосида туради (ётади), чунки режа бу неъматларни жойлаштириш ва ташкилот мақсадларига

эришиши учун уларни фойдаланишга йўналтириш бўйича ечимларни топишдан иборат.

Ташкилотни бошқаришда ечим қабул қилиш ҳар хил поғонадаги менежерлар томонидан амалга оширилади. Ташкилотда ечим қабул қилиш икки поғонага ажралади: индивидуал ва ташкилотли (26-чизма).



26-чизма. Ташкилотда ечим қабул қилишнинг икки поғонаси

Ташкилотда ечим қабул қилиш қуйидагилар билан тавсифланади:

- инсон томонидан онгли ва мақсадли фаолият;
- далилларга ва ахлоқий қадриятга асосланган ҳулқ;
- ташкилот аъзоларининг ўзаро таъсиридаги жараён;
- ижтимоий ва сиёсий ҳолатдаги ташкилий муҳит доирасида альтернативни танлаш;
- умумий бошқариш жараёнининг қисми;
- менежернинг кундалик ишининг ажралмас қисми;
- бошқаришнинг барча функцияларининг бажарилиши учун муҳим.

Кўп вақтларда бошқарув жараёнларида ечимларни қабул қилиш самарали битимни топиш санъати бўлиб қолади. Биродаги ютуқ доимо иккинчисининг зиён кўриши билан эришилади. Маҳсулотнинг юқори-роқ сифатда бўлиши қабул қилинган ечим сарф-харажатларнинг ўсишига олиб келади; баъзи истеъмолчи қониқиш олса, бошқаси шунинг арзонроғини хоҳлайди.

Ташкилотларда автоматик ишлаб чиқариш линияларини ўрнатиш умумий харажатларни камайтириши мумкин, аммо бир вақтда ишёқмас ишчиларни бўшатишга олиб келади. Технологияни соддалаштириш ташкилотда малакасиз ишчилардан фойдаланиш имконини туғдиради. Бир вақтда ишни соддалаштириш толиқишга олиб келиши мумкин, оқибатда салбий муносабатлар пайдо бўла бошлайди (ишга келмаслик ҳоллари ва ходимлар қўнимсизлиги ошади, эҳтимол унумдорлик пасаяди. Шу каби ёқимсиз оқибатларни ечим қабул қилаётганда ҳисобга олиш лозим.

Қандай тўғри ечим қабул қилиш маълум фанлар томонидан ўрганилмоқда ва ёритилмоқда. Тўғри ечим қабул қилиш — бу бошқариш санъатининг соҳаси ва жабҳаси. Қобилият ва маҳорат тажриба билан ривожланади, раҳбар томонидан бутун ҳаёти давомида эришади. Ечим қабул қилишни юқори даражада эгаллаш, билимли ва маҳоратли бўлиш ҳар қандай раҳбарнинг омилкорлигидир. Омилкорлигининг эришган даражасидан келиб чиқиб менежернинг самарали иши ҳақида гапирилади.

11.2. Ечим қабул қилиш жараёнининг табиати ва муаммоларни оқилона ечиш

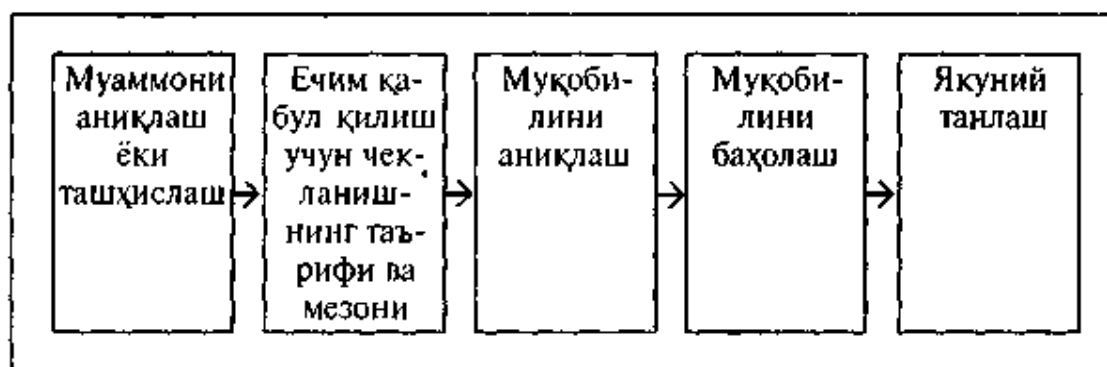
Бошқариш ечимларини қабул қилиш ташкилотнинг ички субъектлари ва ташкилот билан ташқи муҳит орасидаги ўзаро муносабатларни бошқаришда муҳим боғловчи жараёндир. Ечим — умумий мақсад-

лар йўналишида имкониятлардан бирини танлашдир. Ечимлар асосан режалаштирилган ва режалаштирилмаган турларга бўлинади. Режалаштирилган ечимлар такрорланувчи, илгаридан аниқланган вазиятларга тааллуқли бўлиб, уларни қабул қилишга мулоҳазали ёндашиш имконияти мавжуд. Режалаштирилмаган ечимлар асосан ташқи муҳит таъсири натижасида ташкилотларда шаклланувчи фавқулоддаги вазиятларни ҳал қилиш билан боғлиқ. Бу шароитларда мулоҳаза ёки маслаҳатлашиш асосида ечим қабул қилишга имконият йўқ. Шунинг учун, бундай ечимларни раҳбарларнинг ўзлари қабул қиладилар. Уларнинг натижаси ва самарадорлиги раҳбар (менежер)нинг савияси, тажрибаси ва тadbиркорлик даражасинининг ривожланганлигига боғлиқ.

Менежмент жараёнларида ечим қабул қилиш ҳаётдаги ечимларга нисбатан ўта тизимлаштирилган жараён. Менежер фақат ўзи учунгина эмас, балки ташкилот ва бошқа ходимлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Менежмент жараёнларидаги ечимлар кўпгина кишилар ҳаётига кучли таъсир этиши мумкин.

Ташкилий ечимларни дастурлаштирилганлик ва дастурлаштирилмаганликларига қараб тоифалаш мумкин. Дастурлаштирилган ечим одимлари аниқ, кетма-кетликда амалга ошириш натижаларидир. Дастурлаштирилмаган ечимлар аниқ ҳолатларда, маълум меъёردа янги, номаълум омиллар билан туташ бўлган шароитларда ечим қабул қилишни талаб қилади.

Менежмент жараёнларида муаммоларини оқилона ечиш босқичлари — булар камчиликларни аниқлаш, ечим қабул қилишнинг чекланганлиги ва мезонларини таърифлаб бериш, бир-бирига зиддиятли йўлни аниқлаш, уларни баҳолаш, якуний танлаш. Ҳар муаммонинг ўз ечим босқичи бўлишига қарамасдан қуйидаги 27-чизмада беш босқичли оқилона ечим қабул қилиш жараёни келтирилган.



27-чизма. Муаммоларни оқилона ечиш босқичлари

Раҳбарнинг мақсадли йўлни танлашига унинг кундалик ҳаракати ва ечими таъсир этади. Ечим қабул қилишдаги муҳит таваккаллик даражасига боғлиқ ҳолда ўзгартирилади. Аниқлик шароити бўлиши мумкин, қачонки раҳбар натижани *аниқ* билса. Натижалар аниқ бўлмай туриб, аммо ҳар бир натижани эҳтимоллиги маълум бўлган шароитда таваккал ечим қабул қилиниш ҳисобланади. Натижаларни баҳолаш бўлмаган шароитда ечим қабул қилиш ноаниқлик деб ҳисобланади.

Амалиётда саноқлигина бошқариш ечимларини тўла ноаниқлик шароитида қабул қилишга тўғри келади.

Ноаниқлик билан тўқнашган раҳбар иккита асосий имкониятларни ишлатиши мумкин. Биринчидан, фақат муайян муаммога, одамга, мақсадга ва вақтнинг даврига тегишли бўлган қўшимча маълумот олишга ҳаракат қилиши ва яна муаммони қайта таҳлил қилиб кўриши керак. Бу эса, одатда муаммонинг янгилигини ва мураккаблигини камайтириш имконини беради. Раҳбар шахсий ҳулосасини ёки тахмин қилаётган эҳтимолини қабул қилиш учун ушбу қўшимча маълумотни тажрибасида йиғилганлари, мулоҳаза қилиш ёки сезиш қобилияти билан бирга қўшиб таҳлил этади.

Иккинчи имконият — олдинги тажрибасига, мулоҳазасига ёки сезгисига аниқ тўғри келган ҳаракатни ва воқеа (ҳодиса) ҳақидаги эҳтимолини таклиф қилиши керак. Бу вариант қўшимча маълумот тўплашга вақт бўлмаганда ёки улар учун катта харажат талаб

қилинганда қўлланилади. Вақтинча ва маълумот билан чекланишлар бошқарув ечимларини қабул қилишда катта аҳамиятга эга.

Вақт ўзгариши билан вазиятлар ҳам ўзгаради. Агар улар катта фарқ билан бўлса, вазият шу даражада бошқа тус олиши мумкинки, ечим қабул қилиш учун мезон кераксиз бўлиб қолади. Шунинг учун ечимлар муайян муаммога (одамга, мақсадга ва вақт даврига) тўғри келса ва аниқ бўлса ечим қабул қилиш ва ҳаётга тадбиқ қилиш лозим. Бу одатда қийинроқ, чунки ечим қабул қилиш билан амалга ошириш орасидаги вақт катта. Мана шунинг учун вақт омилини ҳисобга олиш раҳбарларни ўйлатиб қўяди, оқибатда мулоҳазасига ёки сезгисига суяниб ечим қабул қилади, бемалол ҳолатларда эса улар оқилона таҳлил этилишни афзал кўрар эдилар.

Маълумки, бошқариладиган ечим — бу менежернинг муайян бошқариш фаолиятининг натижаси. Ечим қабул қилиш эса бошқаришнинг асоси. Ечимларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш — бу ҳар қандай поғонадаги раҳбар фаолиятидаги ижодий жараён дир ва қуйидагилардан иборат:

- мақсадни ишлаб чиқиш ва масала (ечим) қилиб қўйиш;

- олинган маълумотлар асосида муаммони ўрганиш;

- қабул қилинадиган ечимнинг оқибатлар эҳтимоли ва самарадорлик мезонларини танлаш ва далиллаш;

- ечиладиган масалаларнинг ҳар хил вариантларини мутахассислар билан муҳокама қилиш;

- оптимал ечимни танлаш ва аниқ ифодалаш (таърифлаш);

- ечим қабул қилиш;

- ечимни бажарувчи учун уни аниқлаштириш.

Бошқариладиган ечим технологиясини уч босқичдан иборат деб қараш мумкин: ечимни тайёрлаш; ечим қабул қилиш; ечимни амалга ошириш.

Бошқариладиган ечимни тайёрлов босқичида микро- ва макропоғонадаги ҳолат иқтисодий таҳлил қили-

нади, яъни ечим талаб қиладиган маълумотлар изланади, йиғилади ва ишлов берилади, ниҳоят муаммолар (масалалар) аниқланади ва ифодаланади.

Ечим қабул қилиш босқичида ечимнинг муқобиллари ишлаб чиқилади ва баҳо берилади; оптимал ечимни танлаш мезони танлаб олинади; энг яхши ечим танланади ва қабул қилинади.

Амалга ошириш босқичида ечимларни аниқлаштириш ва уларни ижрочиларга етказиш учун тадбирлар қабул қилинади, уни бажарилиши бўйича назорат қилинади, зарур аниқликлар киритилади ва ечимни бажарилишидан олинган натижага баҳо берилади. Ҳар бир бошқариладиган ечим ўзининг аниқ натижасига эга, шунинг учун бошқариш фаолиятининг мақсади шундай шакллар, усуллар, воситалар ва асбоблар топишдан иборатки, улар муайян шароитларда ва ҳолатларда оптимал натижага эришишга ёрдам берсин.

11.3. Менежмент жараёнида тезкор ечим қабул қилиш

Менежмент жараёнида тезкор бошқариш деганда бажариладиган ишларнинг ўрни ва вақтини танлаш учун ташкилий, техник, иқтисодий тадбирлар мажмуи тушунилади. Унинг таркибига ечим қабул қилиш жараёни, ишлаб чиқариш жадвали, фаолиятни ҳисобга олиш ва созлаш киради.

Бошқарув ечимини тайёрлаш ўта мураккаб босқич. Чунки кимга қандайдир янги кўрсатма берсангиз, кишилар бор кучи билан қарши турадилар. Янги ҳақиқатни узоқ вақт кутиш керак. Шунинг учун айтадиларки, ишни қандай кераклигидек бажариш учун доимо вақт етмайди, аммо уни енгилш учун вақт топилади. Бунда **тайёрлаш усуллари** муҳим аҳамият касб этади.

Тезкор ечим қабул қилишда тайёрлаш усуллари қуйидагилар:

— ўхшаш усул — бошқа билимлар соҳасидаги ёки ўтган тажрибадаги ўхшаш ҳолатлардан фойдаланиш;

— ўрин алмашиш усули — янги муаммо вазиятига руҳий инерцияси ва ёндашишини енгилш;

— ўзгалар қараши усули — муаммоларни кимнинг-дир нуқтаи назаридан қараш;

— фантазия усули — тимсоллаштирилган таклифлар, муаммони ечиш ғоясида фантазия билан тўқнашиб кўриш;

— «ақлий ҳужум» усули — ғояларни танқидсиз ва муҳокамасиз эркин айтавериш;

— морфологик таҳлил — вазифа йўналишларини ажратиш, улар бўйича ғоялар ва ечим усулларини шакллантириш, ғоялар мажмуини тайёрлаш;

— соддалаштириш — унчалик аҳамиятли бўлмаганларга эътибор бермаслик, олиб танлаш ва маълум омилларни ажратиш;

— таснифлаш — муаммоларни ёки ҳолатларни намунавий гуруҳларга ажратиш;

— тузилмалаштириш — муаммоларни қисмларга ажратиш, авж олдириш;

— кундалик усули—раҳбар билан таклифларни олдиндан ва таҳлил олди тайёрлаш;

— индукция—алоҳида далиллардан умумий хулоса чиқариш;

— дедукция — умумий қонуниятлардан хусусий натижаларга мантиқ қоидалари бўйича хулоса;

— ечим қабул қилиш жадваллари — шароитлар комбинациясини ва тавсия қилинадиган ҳаракатларни жадвал шаклида ёзиб чиқиш;

— ечим қабул қилиш дарахти — мумкин бўлган ҳаракатларни уларнинг кетма-кетлиги ва муқобил ҳолатларини ҳисобга олиб ёзиб чиқиш.

Қабул қилинадиган ечимларга тавсиялар:

— танлаш доимо мумкин;

— ҳар бир вариантнинг плюслари ва минусларини кўра билинг. Минуслар — бу плюс вариант учун тўлов;

— қабул қилинган вариантнинг «минусларини» четлатилган «плюслар» билан солиштирманг;

— танлашда таваккал муқаррар;

— икки вариантни амалга ошириб бўлмайди. Ниманидир қурбон беришга тўғри келади;

— ўз муаммоингизни муҳокама қилаётганда, унутманг, суҳбатдошнинг фикри маслаҳат берувчи;

- ярим йўлдан қайтманг. Ишни бошладингизми
- охирига етказинг.

Қарор қабул қиладиган ёки уни одамлар орқали амалга ошира оладиган кишини менежер дейиш мумкин. Бошқарувчининг ўз мақсадларини ифодалаб ва уларга эришиш учун ечим қабул қилиши ҳамма-ҳамма учун керак.

Қарор қабул қилишни ўрганиш ҳамма учун зарур, бироқ раҳбар учун айниқса муҳим.

Муаммони таҳлил қилинишининг мумкин бўлган тасвири: муҳокама қилиш тасвири, кетма-кетлигини тушуниб етиш, тушуниб етиш усули каби андозалардан иборат.

Муаммоларни муҳокама қилиш тасвири қуйидагилар:

- ҳозирги ҳолатини муҳокама қилиш;
- стратегияни муҳокама қилиш;
- узоқ муддатли мақсадлар маҳсули;
- қисқа муддатли мақсадлар маҳсули;
- неъматлар таъминотини муҳокама қилиш;
- ходимлар салоҳиятини муҳокама қилиш;
- тараққиёт режаларини ишлаб чиқиш;
- ташкил этиш вариантларини муҳокама қилиш;
- ҳисобот ва таҳлил қилиш вариантларини ишлаб чиқиш.

Муаммоларнинг кетма-кетлигини тушуниб етиш андозаси қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- стратегияни баҳолаш;
- кучли ва кучсиз томонларни баҳолаш;
- умум тан олинган қийматларни (қадриятларни) баҳолаш;
- тузилмани баҳолаш;
- ташкилий тузилма тизимини баҳолаш;
- ходимларни баҳолаш;
- ҳаракатларни баҳолаш.

«Фаолиятни исталган ва башорат қилинган қисмларга ажратиш учун ҳужум» андозаси, яъни муаммоларни тушуниб етиш усули қуйидагилардан ташкил топиши мумкин:

- мақсадларни аниқ ифода қилиш;
- кўрсаткичларнинг ўзгаришини башорат қилиш;
- мақсадлар ва башоратлар орасидаги фарқни аниқлаш;
- сармоя қўйишлар (инвестициялар) ва амалий стратегиянинг муқобилини аниқ ифода қилиш;
- неъматларга заруратни аниқлаш;
- мақсадларни қайтадан аниқ ифода қилиш.

Ечим қабул қилиш, одатда, енгил. Яхши ечим қабул қилиш эса оғир. Муаммони ечиш учун ечим амалга оширилган бўлиши керак. Муаммоларни ечиш жараёни муқобилини танлаш билан тугамайди. Ечимнинг ҳақиқий қиймати уни амалга оширилгандан кейингина кўрина бошлайди, бошқариш учун асосий сигнал бўла бошлайди.

Муҳокама учун саволлар

1. Бошқариш ечимларини қабул қилишнинг кундалик ҳаётдаги ечимлардан фарқи нимада? Индивидуал ва ташкилот поғонасида ечим қабул қилишнинг фарқи тушунтирилсин.
2. Режалаштирилган ва режалаштирилмаган ечим қабул қилишларга таъриф беринг.
3. Дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган ечимлар орасидаги фарқлар нимада?
4. Ташкилот фаолиятидаги муаммоларни оқилона ечиш босқичлари тушунтирилсин.
5. Ечим қабул қилиш мезонларига таъриф беринг.
6. Ечимларни ишлаб чиқиш ва қабул қилишдаги жараёнлар саналсин.
7. Менежмент жараёнида тезкор ечим қабул қилишнинг моҳияти ёритилсин.
8. Тезкор ечим қабул қилиш усуллари имкон қадар келтирилсин.
9. Қабул қилинган ечимларга тавсиялардан нималарни айта оласиз?
10. Ечим қабул қилишдаги муаммоларни муҳокама қилиш тартиби келтирилсин.
11. Ечим қабул қилишдаги муаммоларнинг кетма-кетлигини тушуниб етиш андозаси ифодалансин.

БОШҚАРИШ ЕЧИМЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ АНДОЗАЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ

Бошқариш жараёни - бу аниқ мақсад сари бошқаларни ҳаракат сари йўналтиришдир. Унинг вазифаларини бажариш учун самарали ечим қабул қилиш керак. Шунинг учун бошқариш назариясининг марказий жойи — бу менежмент жараёнларида ечим қабул қилиш, десак муболаға бўлмайди. Илмий бошқариш андозалар ва миқдорий усуллар ёрдамида ўта мураккаб вазиятларга раҳбарнинг далилланган холис ечимларини қабул қилиш қобилиятини ошириш йўли билан ташкилот самарадорлигини юксалтиришга ҳаракат қилади. Шу сабабли қуйида биз ечим қабул қилишда баъзи бир кенг кўламда фойдаланиладиган усулларни, ишлатиладиган андозаларнинг турларини, андозалашнинг ўзига хос хусусиятларини кўриб ўтамиз. Асосий мақсадимиз, илмий бошқаришнинг имкониятлари ҳақида ўқувчи тасаввурга эга бўлсин (бу борада ўқитиладиган алоҳида фанлар бор).

12.1. Бошқариш фани

Бошқариш фанининг ривожланиши узоқ давом этиб келаётган тарихий давр билан изоҳланади. Бошқариш фан сифатида Англияда иккинчи жаҳон уруши даврида пайдо бўлди. 50—60-йилларда таълимот янгиланди, махсус усуллар киритилди, тўлдирилди, ўзининг хусусиятларига эга бўлди, киши билимларининг назарий ва амалий асосларидан бирига айланди. Бошқариш фан сифатида шаклланишидан илгари ҳам одамлар бошқариш фаолияти билан шуғулланганлар ва биз уни бошқариш амалиёти даври деб атаймиз. Қадимда ва айниқса ўрта асрларда шаклланган империялар мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиёти нақадар ривожланганлигини исботлайди.

Бошқариш фан сифатида шакллангунга қадар ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ва амалиётда қўллаган, турли мураккаб кишилар гуруҳларига муваффақиятли раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини авлодларга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганиш ҳозирги замон бошқариш фанининг ривожланишига шубҳасиз самарали таъсир кўрсатади. Масалан, Амир Темурнинг бошқаришга тааллуқли меросини ўрганиш ҳам назарий, ҳам амалий бошқаришни ҳар томонлама бойитади.

Бошқариш фанини тасаввур қилиш учун тизим, тузилма, ахборот, мақсад, масала, муваффақият, муносабат, келажакнинг муаммоси, сифат, ҳокимлик, ижро, режалаштириш, ташкил этиш, назорат каби илмий тушунчаларни билиш лозим.

Биз юқорида менежментнинг тарихи, корхоналар самарадорлигини ошириш учун илмий талабларнинг қўлланилиши ҳақида тўхталган эдик. Ҳар бир илмий усулни бошқариш муаммосини ечишга узлуксиз (мунтазам) қўшилиши бошқариш фанига асос бўлди.

Бошқариш фанининг марказий жойи шундаки, бу ташкилот раҳбарларини ташкилот манфаати билан боғлиқ бўлган муаммоларнинг компонентларини ечиш учун илмий база билан таъминлайди. Бу барча ташкилотлар учун ҳам муҳим, ўта катта ташкилотлар учун бу муаммо ўта қийин бўлиши мумкин, чунки юқори даражада ихтисослашиш ҳал қилувчи кучга эга бўлиб қолади.

Ҳозирги вақтда «бошқариш фани», «ечим қабул қилиш ҳақида фан», «тизимли таҳлил», «тизимлар ҳақида фан», кўпроқ «операцияларни тадқиқот қилиш» ёки «иқтисодий-математика усули» каби тушунчаларни учратиш мумкин. Бу атамалар миқдорий усулларга кенг тарқалган. Биз таҳлил этмоқчи бўлган операцияларни бошқариш, режалаштириш ва назорат воситалари билан боғлиқ бўлган усулларни кўпгина муаллифлар аниқ «илмий бошқариш» усулига киритадилар. Атамаларнинг афзалликларидан қатъи на-

зар, **бошқариш фанининг ўзига хос йўллари қуйидагилар:**

— илмий усулни қўллаш (гипотезанинг шубҳасиз тўғрилигини исботлаш, кузатув, гипотезани шакллантириш, далиллаш);

— тизимли йўналиш (тушуниш, тизимга мўлжаллаб);

— андозаларни қўллаш.

Бошқариш муаммоларини ечмоқ учун **илмий усулни қўллашда** шуни унутмаслик керакки, ташкилот — ўзаро бир-бирига боғлиқ қисмлардан ташкил топган очиқ тизимдир. Шунинг учун бошқаришда илмий ёндашишнинг иккинчи хусусияти — **тизимга мўлжалланганлиги.**

Бошқариш фанининг учинчи хусусияти — бу **андозаларни қўллаш**. Муайян ҳаётда бошқариш муаммосининг мураккаблиги ва экспериментларини ўтказиш қийинлиги сабабли кўп вақт андозалаш керак.

Андозалаш — бу бизнинг муҳокамамизда етарлича эътибор қаратилган ғоядир. Усул эса, борлиқдан фарқ қилиб объект, тизим ёки ғояларнинг шакл кўринишидир.

12.2. Андозалаш

Илмий бошқариш фанида қўлланиладиган баъзи-бир андозалар шу даражада мураккаб бўлиб, компьютерсиз масалани ҳал қилиб бўлмайди, андозалашнинг ғояси оддий. Шанноннинг таърифи бўйича: «Андоза — бу объектнинг тизимлар ёки ғояларнинг баъзи бир шакли кўринишида бўлиб, ўзининг асли ҳолатидан фарқ қилади»¹. Ташкилотнинг тасвири, мисол учун, бу унинг тузилмасини ифодаловчи андозасидир. Биз ушбу фанда кўриб келаётган бошқариш назарияси ташкилот иши ёки қандайдир унинг кичик тизимининг андозасидир.

¹ Robert E. Shannon, Systems Simulation: The Art and Science (Englewood Cliffs, N. J: Prentice—Hall, 1975), p.4

Андозанинг асосий тавсифи муайян ҳаётӣ ҳолатларни соддалаштириши мумкин. Ундан фойдаланган раҳбарни тушуниш ва олдида турган муаммоларни ечиш қобилиятини оширади. Шу билан бирга, андоза раҳбарга ўз тажрибаси ва қобилиятини экспертларнинг тажрибаси ва мулоҳазаси билан солиштиришга ва тегишли хулоса чиқаришга ёрдам беради.

Кўпгина ташкилий ҳолатларни борлигича ифодалаш табиий қийин, муайян ҳаётда синовлар ўтказиш имкони йўқ, ҳатто улар бўлган тақдирда ҳам андозани қўллаш раҳбарга қулай. Келажакда бошқаришнинг қандай боришини кўра билиш учун ҳам андозалаш хизмат қилади. Ҳозирги вақтда муқобил ечимларни аниқлашда ва вариантларни кўришда ягона тизимлаштирилган усул — бу андозалашдир.

Андозалар — жисмоний, ўхшаш ва математик тоифаларда бўлади.

Жисмоний андоза объект ёки тизимни катталаштириш ёки кичиклаштириш ёрдамида тадқиқот олиб боришда ишлатилади.

Ўхшаш андоза кузатиладиган объект муайян бўлмай, аммо унга ўхшаш ўзини муайян ифодалаган объектнинг кўриниши.

Математик андоза — бу объект ёки воқеанинг хос-сасини, хусусиятини ёки тавсифини символлар билан ифодалайди.

Андозани тузиш бошқаришни тузиш каби жараён-дир. Жараённинг асосий босқичлари — масаланинг қўйилиши, тузиш, аниқлигини текшириш, андозаларни қўллаш ва янгилаш.

Мураккаб тизимнинг математик андозасини тузиш қуйидаги босқичлардан иборат бўлиши мумкин:

— андоза ёрдамида биз жавоб олмоқчи бўлган тизимнинг феъл-атвори ҳақидаги саволлар тузилади;

— қўйилган саволларга жавоблар излашда кўпгина қонунлардан таъсири сезиларли бўлган тизимни бошқариш хулқигина ҳисобга олинади;

бу қонунларга қўшимча, агар зарур бўлса, тизим учун бир бутун ҳолда ёки унинг алоҳида бўлаклари

учун ишлаб туриши тўғрисида маълум илмий фаразлар тузилади. Бу илмий фаразлар шу маънода ҳақиқатга яқинки, уларни қабул қилиш фойдасига баъзи назарий далиллар келтирилган бўлиши мумкин (бу ерда андоза яратувчилар билан бир қаторда мутахассисларнинг ҳам маҳорати намоён бўлади);

илмий фаразлар ҳам, худди қонунлардек, маълум математик ўзаро муносабатлар шаклида ифодаланиб, андозаларни баъзи расмий жиҳатдан таърифланишида бирлашадилар.

Шу билан математик андозани тузиш жараёни тугалланади. Сўнгра охир оқибатда, андозада кўрсатилган саволларга жавоб топишга олиб келувчи бу ўзаро муносабатларнинг тадқиқот жараёнлари таҳлилга асосланган ёки ҳисоблаш усуллари ёрдамида олиб борилиши керак. Агар андоза яхши тузилган бўлса, у ҳолда унинг ёрдамида топилган жавоблар, одатда, андозалаштирилаётган тизим тўғрисидаги ўша саволларнинг жавобларига жуда яқин бўлади. Бундан ташқари, бу ҳолда кўпгина андоза ёрдамида аввал қўйилмаган баъзи саволларга ҳам муваффақиятли чиқадиган жавоб бериш ҳақиқий тизим тўғрисидаги тасаввур доирасини кенгайтириши мумкин.

Корхона, ташкилот, фирмаларнинг хўжалик масалаларини ечиш, ҳисоблашларни тезлаштириш ва аниқлик даражасини ошириш учун одам-машина тизимидан фойдаланиш зарур, бунда катта-катта ҳисобларни бажариш учун ЭХМга бош ўрин ажратилади. Ташкилот раҳбарлари эса, танлаб олинган бошқарувчи таъсир этувчиларга нисбатан вариантларни ижодий таҳлил қилиш ва баҳолаш билан шуғулланидилар.

Андозани тузишда қуйидаги кўрсаткичлар ўзгарувчилар, деб қабул қилинади: ташкилотнинг ишлаб чиқарадиган маҳсулоти ёки хизмат кўрсатишидан келадиган даромади; харажатлар ҳажми, шу жумладан, моддий харажатлар, иш ҳақи, ташиш харажати ва ш.к. лар; рағбатлантириш жамғармаси. Ушбу ўзгарувчиларнинг ўзаро боғланиши ва таъсирининг чу-

кур таҳлили асосида ташкилот фаолиятдан асосий кўрсаткичларнинг боғланишини андоза орқали ифодалаш мумкин.

Андозанинг тўла моҳиятини очишда асосий ўзгарувчи ташкилот ишлаб чиқарадиган маҳсулот (хизмат)-га боғлиқлигидан аста-секин уларга таъсир қилувчи ўзгарувчиларни кўриб чиқишдан чиқариб ташланади, аммо баъзи-бир пайтларда улар асосий бўлишлари ҳам мумкин.

Асосий фикр андозадан математик андозага ўтиш жараёнини таърифлагандан кейин, андозанинг параметрлари ҳақиқий статистик маълумотларни ишлаб чиқиш йўли билан баҳоланади.

Бошқариш фанининг муайян андозалари жуда кўп. Турли хил муаммоларни ечиш учун бир қанча турдаги андозалар ишлаб чиқилган. Уларнинг баъзи бирлари: ўйин назарияси, навбатлар назариясининг андозаси ёки энг қулай хизмат кўрсатиш андозаси, захирани бошқариш андозаси, чизиқли дастурлаш андозаси, муайян борлиқни алмаштириш (имитацион) андозаси, иқтисодий таҳлил ёки иқтисодий андоза (зиёнсизликни) таҳлил қилиш, тўловли қолип усули, аҳамиятни кутиш усули, ечимлар дарахти усули.

Раҳбар «ишлаб чиқарувчи»дан фарқли равишда «ўз ваколатини» бошқаларга беради. «Ишлаб чиқарувчи» ўзи учун энг яхши ходим, лекин у бошқаларнинг ўсиши учун муҳит яратмайди. «Ишлаб чиқарувчи» бошқариш жараёнининг табиатини атрофлича билмайди, чунки у ким қандай қобилиятга эга эканлигини баҳоламайди.

Бошқариш жараёни — ижодий жараён, у янги гояларни такомиллаштиришга тайёргарликни талаб этади. Бошқариш илми руҳият фани билан узвий боғлиқ, унинг самарадорлигини Элтон Мэйо ўзининг тадқиқотларида далиллаган. Шу боис ҳар ҳар бир бошқарувчи ўз ходимлари руҳиятини яхши билиши зарур.

Бошқарув ходимларини тайёрлашда руҳият фанини ўрганиш ва унинг тавсияларига риоя қилиш ме-

нежмент жараёнларида қабул қилинган ечимларнинг амалга ошишига асос бўлади. Раҳбарнинг муҳим белгиларидан бири юқори даражада мулоқот маҳоратини эгаллашидир. Бошқарув раҳбарларининг эришган маҳоратини мавжуд вазиятларда андозалаш орқали бошқарувчи ўз вазифасини уддалашга баҳо бериши мумкин. Бунинг учун кўргазмали, таҳлилий ва тарбиявий вазият андозаларидан фойдаланади.

Кўргазмали андоза вазиятни изоҳлаш йўли билан вазиятга баҳо берса, таҳлилий андоза—шартли чизиқлар, таснифлар, тавсифномалар орқали ўрганилган вазият механизмини таққослаш билан баҳо беради.

Тарбиявий вазият андозаси—муомала қилаётган киши бошқарувчи муаммосига тортилиб, масалани ҳал қилишни қидириш жараёнида унда мулоқотда кўникма ҳосил қилиш ва билиш, масалани пухта эгаллаш, ижтимоий, касбий қадриятлар меъёри, ривожланиш, касбий мойиллик ҳислатлари рўй беради.

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларини ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли ходимларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлик билан киришади.

Раҳбарнинг ечим қабул қилиш андозаси қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: ечим қабул қилишнинг илмий асосланганлиги; ечимларнинг бирлиги; ечимларнинг адолатлилиги—ҳаққонийлиги; ечимнинг тўғри йўналтирилганлиги; ечимнинг қисқалиги; ечимнинг вақт бўйича аниқлиги; ечимнинг тезкорлиги.

12.3. Бошқариладиган ечимларни қабул қилиш усуллари

Қабул қилинадиган ечимлар аниқ, жорий ва башорат қилинадиган маълумотга, ечимнинг оқибатига таъсир этиши мумкин бўлган барча омиллар таҳлил қилинишига асосланиши керак.

Самарали бошқариладиган ечимлар ишлаб чиқиш учун зарур бўлган маълумотлар сони шу даражада

кўпки, у киши имкониятидан аллақанча ортиб кетган. Айнан шу сабабли катта қувватли ишлаб чиқаришни замонавий бошқариш — ЭХТ сиз, янги математик аппаратларни ва иқтисодий-математик усулларни яратмай туриб, мумкин бўлмай қолди.

Мўлжалланган мақсадларга эришишда ечим қабул қилиш усуллари ҳар хил бўлиши мумкин:

— бошқарувчининг сезгирлигига ёки сезгисига асосланган усул, бунда муайян фаолият соҳасидаги унинг тажрибаси ва билимлари тўғри ечим танлаш ва қабул қилишга ёрдам беради;

— «соғлом фикр (ақл)» тушунчасига асосланган усул, бошқарувчи ечим қабул қилганида, уларни тажрибасида тўпланган фикрлар билан кетма-кет далиллайди;

— илмий-амалий ёндашишга асосланган усул, бунда катта миқдордаги маълумотларга ишлов бериш асосида оптимал ечим танлаб ечим қабул қилади. Ушбу усул замонавий техник воситалар, энг аввало, катта ҳажмли ва шахсий ЭХТ қўллашни тақозо этади. Раҳбар томонидан ечимни танлаш муаммоси — замонавий бошқариш фанида муҳим жараёнлардан бири. Раҳбарнинг муайян аҳволни ўзи атрофлича баҳолаб, бир қанча вариантлардан мумкин бўлган ечимни мустақил қабул қилишни белгилайди.

Ечим қабул қилишда муаммони мақсадли ҳал қилишга алоҳида аҳамият берилади, чунки ечим умумий мақсадлар йўналишида ечилиши зарур бўлган масалаларни ҳал қилиш усуллари аниқ кўрсатади ва зарурий неъматларни масалалар билан боғлайди. Ташкилотларнинг мураккаблиги, келажакка назар солишнинг зарурийлиги менежерлардан ечим қабул қилишда иқтисодий-математик усуллардан фойдаланишларини тақозо этади.

Ечимнинг бажарилишига раҳбар масъул бўлганлиги учун, у ечимларни танлаш имконига эга. Қабул қилинган ечимлар ижрочи органларга тушади ва уларнинг амалга оширилиши назорат қилишга лойиқ. Шунинг учун бажариш мақсадга мувофиқ бўлиши керак, бошқаришнинг мақсади маълум бўлиши ло-

зим. Мақсад деганда кишиларнинг ўзаро ҳамкорликда кўзлашган ва уларнинг барчасига тегишли талабларни қондирувчи аниқ натижалар назарда тутилмоқда.

Кишиларнинг асосан физиологик ва ижтимоий талаблари турли фаолиятларга бошловчи, йўналтирувчи манба эканлигига катта эътибор бериш лозим. Айниқса, раҳбар кишиларнинг ижтимоий талабларига, яъни инсон ақл-заковатининг талабларига (атроф-муҳитдаги воқеа, ҳодиса, жараёнларни билиши ва тушуниши), бошқа одамлар билан ҳамкорлик қилиш ва уларни тушуниш, бошқа кишилар олдида ҳурмат-эътиборга сазовор бўлиш ва уларни иззат-ҳурмат қилиш, ақл-заковати ва билимларини кўрсатиш ва ш. к. ларга эҳтиёж борлигини унутмаслиги лозим.

Кишилар ана шу талабларни қондириш учун зарурий неъматларга муҳтождирлар. Демак, кишининг талаб ва эҳтиёжларини қондирувчи ечим қабул қилиш бошқаришда истиқболли усулдир. Албатта, бошқариладиган ечимни қабул қилишни танлашда ечимнинг далилланганлиги, танловнинг оптималлиги, ечимнинг қонунийлиги, қисқалиги ва аниқлиги, вақт бўйича муайянлиги, бажарувчига нисбатан йўналтирилганлиги, бажаришнинг тезкорлиги каби талабларга риоя қилиш мақсадга мувофиқ.

12.4. Бошқариш ечимларини башоратлаш усуллари

Башорат қилиш — бу усул, аввалги тажрибада тўпланган, худди шунингдек жорий даврдаги воқеа, ҳодиса ва жараёнлар асосида келажак мақсад учун аниқлашдир. Ташкилот учун келажакда вужудга келиши мумкин бўлган аҳвол ҳақида ёки шу аҳволга етишнинг муқобил йўллари ва муддатлари ҳақида илмий жиҳатдан асослайдиган усулни башоратлаш, деб тушунилади. Бундай усул гарчи эҳтимоллик тавсифига эга бўлса ҳам, ҳар ҳолда, маълум даражада аниқликка эгадир.

Башоратлаш тажрибада режаларга қараб у ёки бу мақсадга эришиш имконияти даражасини белгилаб

беради. Агар башоратлаш сифатли бажарилса, натижа келажакдаги тасвир (тавсиф, таъриф, манзара, кўриниш, ҳол-аҳвол)ни аниқ ифодалайди ва исталган мақсадга ишлатиш мумкин бўлади.

Башоратлаш бугунги кунда — ихтисослаштирилган соҳа. Муайян фаолият соҳасида фақат башорат қилиш билан шуғулланувчи ташкилотлар мавжуд. Кўпгина фирмалар ва йирик ташкилотларнинг бўлинмалари бозорни таҳлил қилмоқдалар, унинг ёрдамида истеъмолчиларнинг режалаштираётган янги маҳсулот турларига бўлган муносабатларини башорат қилишга интиломоқдалар.

Тегишли мутахассислар башорат қилишнинг бир қанча (250 дан зиёд) махсус усулларини ишлаб чиқдилар ва унинг сифатини оширмоқдалар. Башоратнинг турлари: иқтисодий башоратлар (тезкор, қисқа муддатли, ўртача муддатли, узоқ муддатли)иқтисодиётнинг умумий аҳволини ва муайян компания учун ёки маълум маҳсулот бўйича харид ҳажмини олдиндан айта олиш учун фойдаланилади; технологиянинг тараққиётини башоратлаш қандайдир янги технология ишлаб чиқиш мумкинлигини кутиш имконини беради, бу бўлиши мумкин, қачонки иқтисодий жиҳатдан улар мақсадга мувофиқ бўлса; рақобат тараққиётини белгилаш; сўровлар ва тадқиқотларга асосланган белгилаш, ижтимоий белгилашлар.

Башоратлашнинг натижалари раҳбарият томонидан белгиланадиган ташкилот мақсадларини ўз ичига олади. Башорат ҳақида етарлича ёритилган бир қанча адабий манбалар бор. Биз бу ерда фақат икки турдаги миқдорий башорат қилиш усули ҳақида тўхталиб ўтамиз. Булар вақтли қаторлар таҳлили ва каузалли (сабаб-оқибатли) андозалашлар.

Вақтли қаторлар таҳлилига келажакдаги натижани баҳолаш етарлича яхши яқинлашиш берадиган ўтган вақтда бўлиб ўтганларга мувофиқ ҳисоблаш асос қилиб олинади. Бу таҳлил намуналар ва ўтган аъёналарни аниқлаш усулидир ва уларнинг келажакда давом этишини белгилайди. Уни жадвал ёки чизма

ёрдамида ўтказиш мумкин, бунинг учун турнинг координаталарида ўтган вақтдаги ҳодисаларни мос равишда нуқталар ўтказиш йўли билан кўрсатилади (ифодаланади).

Ушбу таҳлил маҳсулот ва хизматларга талабни баҳолаш, захирага эҳтиёжни баҳолаш, харид қилишнинг тузилмасини башоратлаш, ходимлар эҳтиёжлари ёки мавсумий оғишларни тавсифлаш учун кўпроқ фойдаланилади.

Кишилик жамияти ривожланиб борар экан, инсонларнинг неъматлар (табiiй неъматлар — ер усти, ости, дарёлар, кўллар, денгиз ва океанлар, ҳайвонот дунёси; меҳнат неъматлари — пахта, пилла, қорақўл, жун, сабзавот, мева, ем-хашак, металл, ёқилғи ва ш. к. лар; «иккиламчи хом ашёлар» — саноат, транспорт ва бошқа корхоналарнинг маҳсулотлари; сармоя қўйиш; инсоннинг интеллектуал қобилияти ва маънавий неъматлари)га эҳтиёжлари узлуксиз ортиб боради. Уларни харид қилиш башорат қилиш ишланмасининг ривожланишига асосий сабаб (эҳтиёж) бўлди. Масалан, харид қилиш ҳажмига ўзгаришлар киритадиган омиллар, даврлар, қонуниятларнинг таҳлили башорат қилиш усуллари орасида кенг тарқалади. Шу қатори савдо фирмаларининг «бозор улуши»га асосланган башорати, пировард фойдаланиш таҳлили, синалган маркетинг каби усуллари муваффақият билан ишлатилмоқда.

Каузалли ёки сабаб-оқибатли андозалаш — мураккаб математик миқдорий башоратлаш усули ва бирдан зиёд ўзгарувчилари бўлган ҳолатларда қўлланилади. Масалан, келажақдаги талабга шахсий даромад даражаси, демографик ўзгаришлар ва мулкларга қўйиладиган фоизлар ва бошқа омиллар таъсир этади. Ушбу ҳолатларда ўзаро таъсир қилувчи омиллар орасидаги боғлиқликлар статистик тадқиқотлар ўтказиш йўли билан башоратланади. Ушбу боғлиқликни корреляция таҳлили дейилади ва корхона неъматларини харид қилишга таъсир қиладиган статистик омилларни аниқлаш билан қўлланилади. Қанча корреляция ко-

эффиценти юқори бўлса, башоратлаш учун унинг яроқлик андозаси шунча юқоридир.

Булардан ташқари, сифатли усул билан башоратлаш кенг қўлланилади. Уларга ҳайъат фикрлари, сотувчиларнинг умумий мулоҳазалари, истеъмолчини кутиш, экспертли баҳолаш усуллари киради. Сўнггиси эса, жамоа мулоҳазаларини тўлароқ ифодаовчи усул шаклида кенг қўлланиладиган вариантдир.

Муҳокама учун саволлар

1. Бошқариш фанига асосланган муаммоларни ечишга мўлжалланган учта асосий йўллар саналсин.
2. Бошқариш фанининг андозаларига таъриф беринг.
3. Бошқариш ечимларини ишлаб чиқиш ҳолатларини андозалаш турлари саналсин.
4. Бошқариладиган ечимларни қабул қилиш усуллари келтирилсин ва уларнинг моҳияти ёритилсин.
5. Бошқариш ечимларини башоратлаш усуллари тушунтирилсин.

13 - б о б

ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДА МАНСАБ ВА ТАЪСИР ЭТИШ

13.1. Умумий тушунча

Менежерлар эришган муваффақиятга келганда, улар нима қилганини эмас, балки бошқаларни қандай қилиб ишга ундай олганлиги ҳақида муҳокама юритилади. Кишиларни, фақат уларга маълум тартибда таъсир кўрсатиш ёки уларга эътибор бериш билан ишга ундаш мумкин.

Бошқариш ҳақидаги адабиётларда кишилар хулқига таъсир кўрсата олиш қобилиятини амал (мансаб) деб аталади. Амал индивидга, гуруҳга ва бутун бир ташкилотга дахлдор бўлади. Амални ташкилий жараён нуқтаи назаридан таърифлаш мумкин:

мансаб — бу ундан фойдаланувчининг салоҳияти, яъни у фақат фойдаланилганида эмас, фойдаланилмаганда ҳам мавжуд;

— шу билан бирга, ким амалдан фойдаланса ва уни кимга қўлланилишида ўзаро боғлиқлик мавжуд;

— мансаб ким томонидан қўлланилса, у маълум эркин ҳаракатга эга.

Мансаб мавжуд бўлиши мумкин, аммо фойдаланилмаслиги ҳам мумкин. Агарда ходим қонда бўйича ишласа, у ҳолда ходимга нисбатан бошлиқ амалини қўллашига ҳожат йўқ. Мансаб — бу вазифанинг боғлиқлиги, аниқроғи — ўзаро боғлиқлиги. Кимда ким бошқа кишига кўпроқ боғлиқ бўлса, унинг ҳам ва бошқасининг ҳам амали шунча катта. Амалдорлик, яъни амалнинг эгаси бўлиш — бу эҳтиёжини қондиришда таъсир этиш имкони.

Амал — бу ўзининг мазмуни бўйича ижтимоий атама. Бир индивид бошқасига нисбатан амалдор бўлади, бир гуруҳ — бошқалар муносабатида ва ш.к.лар. Ташкилотда одамлар ва гуруҳларнинг ўзаро таъсирида амалнинг ғояси яратилади. Бошлиқлар ҳам, бўйсунувчилар ҳам ўз мақсадларига эришишлари ёки ўз ҳолатларини мустаҳкамлаш учун амалдан фойдаланадилар. Амал ташкилот ҳаётининг ҳамма томонига сингиб кетган, унинг тузилмасини қўллаб туради. Амалсиз ёки мансабсиз ташкилот бўлмайди. Ташкилотдаги муваффақият ва муваффақиятсизлик ҳам мансабни қўллай билишда ёки ундан таъсирланиш асосига амални тушунишидан, раҳбарнинг билимидан, қандай ва қачон ундан фойдалана билишидан ҳамда ундан фойдаланиш оқибатларини кўра билиш қобилиятидан келиб чиқади. Амал ҳеч қачон мутлақ ва ўзгармайдиган бўлмайди. Амал — бу муносабат ҳаракатда, муносабат ҳолатларни ва кишиларни ўзгартирувчи, муносабат вақт давомида ўзгарувчидир. Маълумки, раҳбарларнинг ҳар хил даврда ўтказилган рейтинглари ўзгариб туради. Шунинг учун амал муносабатини тушуниш учун муайян ҳолатни ва унга кимлар жалб этилганлигини аниқлаш талаб этилади.

Амал одатда авторитет (имидж, обрӯ, нуфуз)га синоним қилиб ишлатилади. Бу тўғри эмас. Биринчи навбатда амал юқоридан берилади, бошқа ҳолатда эса пастдан берилиши мумкин. Обрӯ тушунча тарзида амалнинг пайдо бўлиш вариантлари тугади дегани эмас. Амал эгаллаб турган лавозимидан, шахсий таъсиридан ёки ундан ва бошқалар таъсиридан пайдо бўлиши мумкин. Мансаб вазифаси ўз-ўзининг лавозимидан келиб чиқмайди, у кимга ҳисобот берадиган бўлса, улар томонидан вакил этиб юборилади. Бундай амалнинг ҳажми ишонч даражасига боғлиқ, бунда вазифа эгаси қуйи мансабдорларни юқори мансабдорларга бўйсунушида ундан юқорида ким турган бўлса, ўша кишидан амал олиши мумкин. Бунда ваколат берилган амал исталган вақтда юқорига қайтариб олиниши мумкин. Бундан хулоса шуки, лавозим даражаси билан амалнинг ҳажми орасида тўғри боғлиқлик мавжуд эмас.

Шахсий амал — бу уни эгаллаб турган кишисига бўйсунувчилари томонидан ҳурмат, яхшилик ва солиқлик муносабатининг даражаси. У мақсадларнинг яқинлигига асосланади. Ташкилотда шахсий амал пастдан бўйсунувчилардан келиб чиқади. Раҳбарнинг шахсий амали, унинг нотўғри хатти-ҳаракатларига жавобан бўйсунувчилар томонидан маҳрум қилинади.

Шахсий амални бўйсунувчилардан равон олинмоғи лозим. Раҳбар лавозимга ҳам, шахсий амалга ҳам эга бўлган даври яхши ҳолат ҳисобланади. Аммо кўп ҳолатларда бунга эришиш ўта қийин.

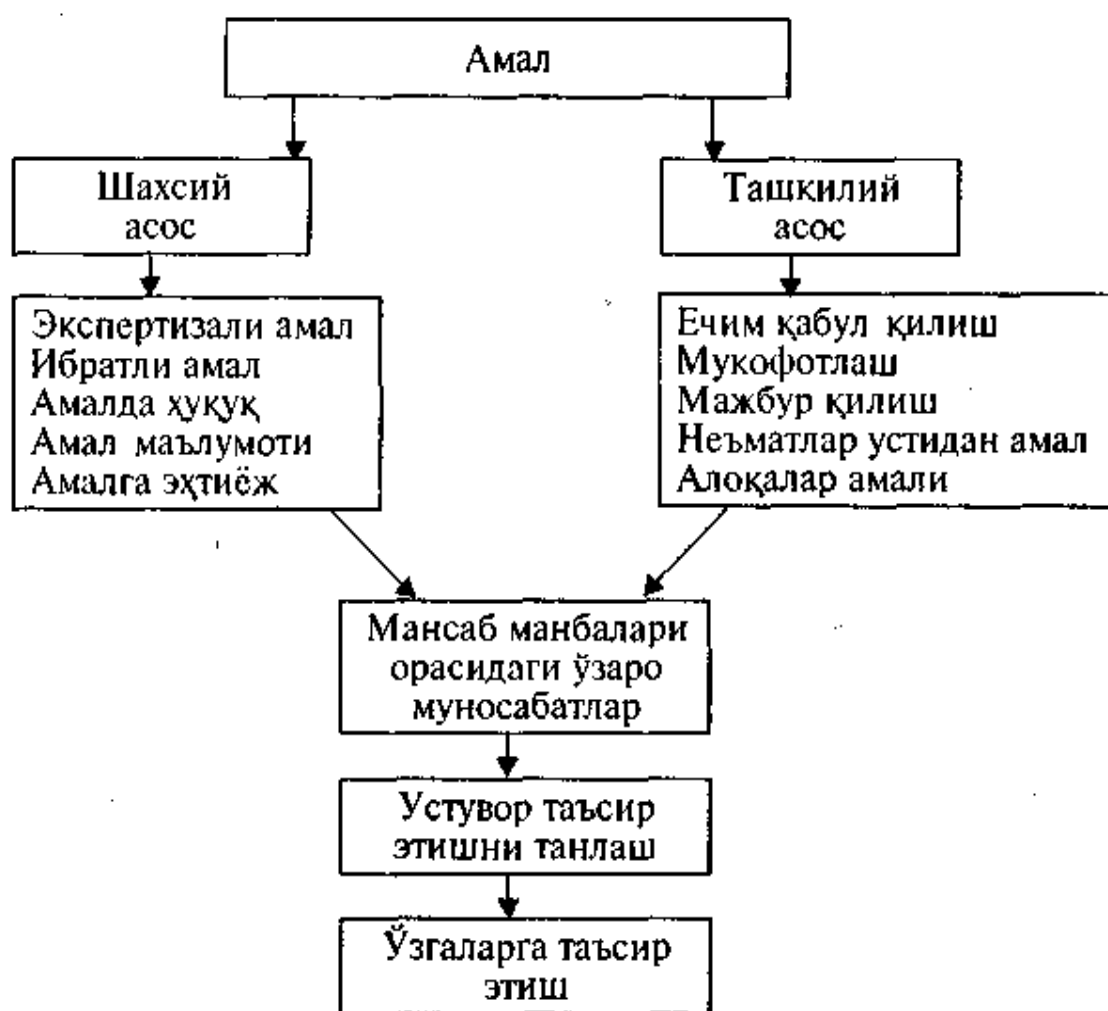
13.2. Ташкилотда мансабнинг манбалари ва шакллари

Мансабнинг манбалари турли хил эканлиги мутахассислар томонидан далилланган. Аввал амалнинг бешта манбаи алоҳида қайд этилган: мажбур қилиш, текшириш ёки экспертиза, қонуний ёки ҳуқуқий ечим қабул қилиш, ибрат ёки харизма (раҳбарнинг шахсий сифати ва одатининг кучига асосланган амал), мукофот. Кейинчалик олтинчи манба қўшилди — маълумот, яна кейин еттинчи манба—алоқалар. Бун-

да барча манбалар икки гуруҳга ажратилди. Биринчи гуруҳга шахсиятга асосланган мансаб манбалари киритилди, иккинчисига эса - ташкилотчиликка асосланган манбалар қўшилди, улар тузилмали-ҳолатий деб номланди (28-чизма). **Мансабнинг асоси** деб, у қаердан келиб чиқишига айтилади, мансабнинг **манбаи** эса — ушбу асос нима орқали ишлатилади.

Шахсий асос гуруҳига кирувчи **экспертизали амал** деганда раҳбар ўзининг тайёргарлиги ва таълими, тажрибаси ва маҳорати, истейдоди ва билармонлиги ҳамда ихтисослашган билими билан бўйсунувчилари хулқига таъсир кўрсата олиш қобилияти тушунилади.

Экспертизали амал маълум лавозим билан ўта кучли боғлиқ эмас. Экспертизали ёки текширишли амалнинг даражаси раҳбар бўйсунувчиларининг ишини таҳлил қилишда, баҳолаш ва назорат қилишда ўзининг чуқур билимини кўрсата олиши билан белгила-



28-чизма. Ташкилотда мансаб манбалари.

нади. Билимда ихтисослашиш экспертизали амалдан фойдаланишни чеклайди. Ёш раҳбарлар бу амалдан қийналадилар, уларни ундан фойдаланишига маълум вақт талаб қилинади.

Ибратли амал раҳбар ўзининг ёқимлилиги ҳисобига бўйсунувчиларига таъсир ўтказа олиш қобилияти билан боғлиқ.

Расмий бир хил лавозимни эгаллаб турган раҳбарлар тенг ҳуқуқга эгалар. Аммо уларнинг ҳар бири ўзига берилган ҳуқуқдан ўз қобилиятига яраша фойдалана олади. Бу ҳар бир раҳбар гўё ҳар хил **амалда ҳуқуқга** эга эканлиги билан намоён бўлади.

Амал маълумоти зарур ва муҳим маълумотлардан фойдалана олиш имконига асосланади ва уларни бўйсунувчиларига таъсир кўрсатишда ишлата олишига боғлиқ.

Амалга эҳтиёж қатъий маслаҳатлар бериш ва ёрдам кўрсатишга интилиш, бошқаларда ҳиссиёт уйғотиш, ўз эътиборини кучайтириш кабиларда кўринади.

Ташкилий асосдаги амал унсурларига ечим қабул қилиш, мукофотлаш, мажбур қилиш, неъматлар устидан ҳукмронлик, алоқалар қудрати киради.

Амалнинг қандайдир самарали тури бўйсунувчи (ижрочи)нинг фикрича раҳбар унинг (ижрочининг) фаол эҳтиёжини қондириши ёки қондирмаслиги мумкинлигига боғлиқ. Шунинг учун ҳар бир усулнинг ижобий ва салбий томонлари бор ва ҳеч ким ҳар қандай ҳолатларда тўлиқ бошқара олиш қобилиятига эга эмас.

13.3. Шахсий таъсир этишдан амалиётда фойдаланиш

Амал ва раҳбарлик лавозими самарали бошқаришнинг ўта таъсир этувчи воситаси. Аммо амалий ишлашда биз таърифлагандан ҳам ўзгарувчан. Мураккаб ташкилот ўз масалаларини самарали бажариши учун бошқаришнинг ҳамма функциялари ижро этилишини таъминлаши керак. Шу билан бирга муомала ва ечим қабул қилиш жараёнларига ўхшаш раҳбарлик қилиш, раҳнамолик бир бутун бошқариш тизимига сингиб кетган фаолиятнинг кўриниши ҳисобланади.

Агар самарали раҳбарлик қилиш бўлмаса, режалаштириш, ташкил этиш, мойиллик ва назорат вазифалари натижали бажарилиши мумкин эмас.

Бошқача қилиб айтганда, ташкилот ўз вазифаларини бажармоғи учун бошқаришнинг барча функциялари тўла бажарилиши мумкин эмас. Бошқарувчи самарали бошқаришга етарли даражада муносиб бўлиши лозим. Самарали раҳнамо доим ҳам бир вақтда самарали бошқарув бўлавермайди. Раҳнамо — бу маълум шахс ва гуруҳларга таъсир эта оладиган қобилият, оқибатда улар кучини ташкилот мақсадларига эришишга қарата олади.

Амалдорлик — бу ўзгалар хулқига таъсир эта олиш имкониятидир. Таъсир — бу бир индивиднинг ҳар қандай хулқи бошқа индивиднинг хулқига, муносабатига, ҳиссиётига ва шунга ўхшашларга ўзгариш кирита олишидир.

Муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотни бошқаришда мансаб ва таъсир этиш аталари нималарни англатади, уларга таъриф беринг.
2. Ташкилотдаги муваффақият ва муваффақиятсизликларга мансабдорнинг қандай боғлиқликлари бор?
3. Лавозим даражаси билан мансабнинг ҳажми орасидаги боғлиқлик тушунтирилсин.
4. Шахсий мансаб нимани билдиради?
5. Ташкилотда мансабнинг манбаларига тушунтириш берилсин.
6. Ташкилотда шахсий асос гуруҳига кирувчи мансабнинг манбаи келтирилсин, уларга тавсиф беринг.
7. Ташкилотдаги ташкилий асос гуруҳига кирувчи манбаи келтирилсин, уларга тавсиф беринг.
8. Ташкилотда мансабдорнинг шахсий таъсир этиши нимани англатади ва қандай ҳолатда самарали бўлиши мумкин?

14-боб

МЕНЕЖМЕНТНИНГ ОДАТИ ВА МЕНЕЖМЕНТЛАРНИНГ НУФУЗИ

14.1. Сардорлик назариясининг шарҳи

Сардорлик — бу шахсга ва одамлар гуруҳига таъсир эта олиш қобилияти бўлиб, мақсадларга эришиш

учун уларни ишлашга ундай олишдир. Биз юқорида кишиларга таъсир этиш ва ўзининг кетидан эргаштириш учун кўпгина воситалар борлигини таъкидлаган эдик. Шу билан бирга айтиб ўтган эдикки, самарали сардорлик ёки раҳнамолик ва самарали бошқариш - бир хил эмас. Сардор расман ташкилотнинг раҳбари бўлиши ҳам ва, аксинча, бўлмаслиги ҳам мумкин. Сардор билан раҳбарликни ягона битта шахсга тўғри келиши мақбул ҳодиса ҳисобланади. Бу ерда жавобсиз қолган муҳим савол: раҳнамо бўлмиш бошқарувчи ўзини қандай тутиши лозим? Ташкилотнинг мақсадларига эришишида одамлар имкониятини йўналтириш учун раҳнамо ўзининг қандай энг самарали хулқий одатлари ва таъсир кўрсатиш воситаларини намоён қила олиши керак?

Бу — мураккаб саволлар, уларга жавоб бериш оддий изланиш билан ҳал қилинмайди. Сардорлик назарияси раҳнамоликнинг қайси тавсифи энг самарали эканлигини ва нима учунлигини аниқлашга ва олдиндан айтиб беришга ҳаракат қилади. Самарали сардорликнинг муҳим омилларини аниқлашда бихевиорист-олимлар учта ёндашишни: шахсий сифат нуқтаи назаридан ёндашиш, хулқий ёндашиш ва ҳолатий ёндашишларни қўлладилар.

XX аср бошларида раҳбарлик, сардорлик тадқиқот учун объект бўла бошлади. Аммо 1930 ва 1950 йиллар орасида раҳнамоликни ўрганиш катта кўламда ва тизимли асосда олиб борилди. Ушбу эрта олиб борилган тадқиқотлар ўзининг мақсади қилиб раҳбарларнинг самарали хусусиятларини ёки шахсий тавсифларини ажратиш кераклигини аниқлади. **Сардорликнинг шахсий назарияси** ҳамда **улуғ кишилар назарияси** номи билан аталган, раҳбарлар ичидан энг яхшисидаги ҳамма учун умумий **шахсий сифат** раҳнамода маълум даражада терилган ёки мавжуд бўлади. Ушбу фикрни чуқур ўргана бошланса, шундай хулосага келиш мумкин, агар бу сифатларни ажратиб ўрганиш мумкин бўлганда эди, одамлар ўзларини тарбиялашга ўргата олган бўлганларида эди, шу билан самарали раҳбарлар бўлган бўлур эдилар. Ушбу

ўрганилганлардан баъзи бир белгилари бу ақл ва билим даражаси, ташқи кўринишининг яхши фикр қолдириши, ҳалоллиги, ўткир зеҳни, фаоллиги, ижтимоий ва иқтисодий маълумоти ва ўзига ишонишининг юқори даражалилигидир,

Хулқий ёндашиш раҳбар одатлари ёки хулқий одатларини тоифалаш учун асос яратди. Бу эса раҳнамоликнинг мураккаблигини тушуниш учун жиддий ҳисса ва фойдали қурол бўлди. Хулқий ёндашишга мувофиқ раҳнамоликнинг самарадорлиги раҳбарнинг шахсий сифати билан эмас, аксинча бўйсунувчиларига нисбатан унинг хулқий муомаласига қараб аниқланади.

Шахсий сифат нуқтаи назаридан ёндашиш ҳам, хулқий ёндашиш ҳам раҳбарнинг шахсий сифати ёки хулқи орасидаги мантикий ўзаро муносабатни ва самарадорликни аниқлай олмади. Бу шахсий сифат ва хулқ раҳбар учун аҳамияти йўқ дегани эмас. Аксинча, улар муваффақиятнинг сезиларли таркибий қисми ёки компоненти. Аммо узоқ вақт ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, раҳбарнинг самарадорлигида ҳал қилувчи қўшимча омиллар борлиги аниқланди. Ушбу ҳолатий омиллар бўйсунувчиларнинг эҳтиёжи ва шахсий сифати, топшириқларнинг тавсифи, муҳитнинг талаблари ва таъсири ҳамда раҳбардаги мавжуд ахборотлар.

Шунинг учун замонавий раҳнамолик назарияси **ҳолатий ёндашишга** мурожаат қилди. Замонавий олимлар қандай хулқли одатлар ва шахсий сифатлар қандай ҳолатларга мос келишини аниқлашга уринмоқдалар. Уларнинг тадқиқот натижалари кўрсатмоқдаки, ҳар хил ҳолатлар ҳар хил ташкилий тузилмаларни талаб этса, муайян ҳолат тавсифидан келиб чиқиб раҳбарият сайланиши лозимлиги ва ҳар хил раҳбарлик усулларининг қўлланилиши мақсадга мувофиқ деб ҳисобланмоқда. Бу раҳбар-раҳнамо ҳар қандай ҳолатда ўзини турлича тута билиши керак дегани.

Аммо нима учун раҳнамога ҳолатий ёндашиш кераклигини тушунмоғи учун аввал қандайдир асос

солиш керак. Раҳбарнинг одати—мужассамлашган тушунча хулқий ёндашишдан бошлаймиз.

14.2. Сардорликка хулқий ёндашиш

Раҳбар ўз қўл остидагиларга нисбатан ўзини қандай тутиши ва уни таҳлил қилиш, тоифаларини тузишда, яъни раҳбарнинг одатларини тоифалашда хулқий ёндашиш раҳнамолик назариясига муҳим ҳисса қўшди. Бошқаришда **раҳбарнинг одати** — бу корхона мақсадларига эришишда раҳбар ўзига бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиш учун унинг хулқидаги бирламчи муомала тарзидир.

Раҳбарнинг одати икки тоифада бўлиши мумкин, бу якка ўзи ҳокимлик қилувчи раҳбар (автократ) ва мурасасозлик қилувчи одам ёки мурасасоз (кўнгилчан, либерал) раҳбар.

Автократ сардор бошқаришда диктатор (сўзсиз бўйсунушга асосланган). Автократ раҳбар ижрочига ўз хоҳишини амал орқали ўтказишга ўта кучли мойил бўлади. Ўзидан паст поғонадаги бўйсунувчиларга билатуриб норозилик билдиради, улар билан мураса қилиб ўтирмайди.

Автократ салбий мажбур қилишдан ўзини четга олганда, унинг ўрнига мукофотлашни қўллайди, бу билан хайрихоҳ автократ номини олади. Ваҳоланки, у диктатор раҳбарликни давом эттирса ҳам, хайрихоҳ автократ бўйсунувчиларнинг кайфияти ва муваффақияти ҳақида фаол ҳаракат кўрсатади. У топшириқларни режалаштиришда қатнашганларни рағбатлантириши мумкин. Аммо у ечимни қабул қилишда ва бажаришда ҳақиқий амални ўзида сақлаб қолади. Қандай хайрихоҳ раҳбар бўлмасин, у ўзининг диктаторлик одатини давом эттиришни кўзлайди, ходимлар хулқини қаттиқ тартибга солади, бир қанча қоидаларга риоя қилинишини талаб қилади,

Либерал раҳбар «тегманг, қолдиринг» тарзида иш кўради. Бўйсунувчиларига ўзларининг мақсадларига ва ўзларининг ишини назорат қилишда деярли тўлиқ эркинлик берилади.

Ушбу икки тоифадаги раҳбарнинг одатлари оралигида **демократик раҳбар** ҳам бўлиши мумкин. У кўпроқ юқоридаги даражадаги эҳтиёжларни (мулкка эҳтиёжлар, юқори мақсадлар, мухторлик ва ўз ғоясининг сақланиши) ёқлаб курашади. Ҳақиқий демократик раҳбар бўйсунувчиларига ўзининг хоҳишини ўтказишдан четлаб ўтади.

Демократик одат ҳукмрон бўлган ташкилотда номарказлашган ваколат юқори даражада тавсифланади. Ечим қабул қилишда бўйсунувчилар фаол қатнашадилар ва топшириқларни бажаришда эркинлик кенг қўлланилади, бўйсунувчиларнинг вазифалари жозибалироқ бўлишига демократик раҳбар ҳисса қўшади.

Демократик ва автократ одатларни қиёслаш йўли билан раҳбарнинг одатини тоифалаш мумкин. Булар: ишга қаратилган раҳбарлар ва одамга қараб иш кўрадиган раҳбарлар.

Ишга қаратилган раҳбар ишни ёки масаланинг ечилишини ўйлайди, шу билан бирга у энг аввал масалани лойиҳалаш тўғрисида қайғуради ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун мукофотлаш тизимини ишлаб чиқади. Бунга классик мисол қилиб Фредерик У. Тейлорни келтириш мумкин. Аввал айтганимиздек, Тейлор масалани техник талаблар бўйича тузди ва улушини орттириб бажарган ишчиларни аниқ ҳисоб-китоблар асосида мукофотлади.

Кишига қараб иш кўрадиган раҳбар энг аввал одамга қарайди. У диққатини одамлар муносабатини такомиллаштириш йўли билан меҳнат унумдорлигини оширишга эътибор беради. Кишига қараб иш кўрадиган раҳбар ўзаро ёрдамга суянади, ечим қабул қилишда ходимларни кўпроқ қатнашишга имкон беради. Бундай раҳбарлар бўйсунувчиларни касбий ўсишга ва уларнинг муаммоларини ечишга ёрдам берадилар.

Рэксис Лайкерт ўз тадқиқотлари асосида раҳнамолик одатларини тўрт континимларини таклиф қилди: эксплуатация қилиш — авторитарли (диктатура-

ли), хайрихоҳ диктатурали, маслаҳат берувчи — демократияга асосланган, қатнашишга асосланган.

Лайкертнинг фикрича эксплуатация қилиш — диктатор тизимига мансуб раҳбарлар автократ тавсифга эгадирлар. Иккинчи тизимдаги раҳбарлар хайрихоҳ автократлар тоифасига мос келадилар. Учинчи тизимдаги раҳбарлар муҳим ечимларни юқорида, аммо кўпгина муайян ечимларни бўйсунувчилар билан қабул қиладилар.

Лайкертнинг фикрича энг таъсирчан тизим—бу тўртинчи тизим. Унда ечимларни қабул қилишда гуруҳлар ечими ва ходимларнинг қатнашиши назарда тутилади. Бу раҳбарлар бўйсунувчиларга тўлиқ ишонадилар. Раҳбар билан бўйсунувчилар орасидаги муносабатлар ўзаро дўстоналик ва ўзаро ишончга асосланган. Аммо кейинчалик маълум бўладики, Лайкертнинг хулосалари барча ҳолатларда қўллаб-қувватланмайди.

14.3. Одат, қонқиш ва унумдорлик

Автократ одати билан инсоний муносабат нуқтаи назаридан ёндашиш орасида фарқ борлиги аниқланган вақтдан буён қайси бир одат яхшилиги ҳақида баҳс давом этади.

Автократ ва ишга қаратилган усул тарафдорлари қуйидагиларни маъқуллайдилар:

- автократли раҳбарлик қилиш, айниқса диктаторликка мойил бўлса, самаралироқ, чунки раҳбарнинг шахсий амалдорлиги кучаяди ва шу билан унинг бўйсунувчиларга таъсир этиш имкони ортади, ташкилот мақсадларига эришишда уларни мажбур қилади;

- ишга жалб этиш энг юқори унумдорлик беради, чунки раҳбар меҳнат унумдорлигини ошириш учун кўпгина ишлар қилиши мумкин, шу билан бир вақтда раҳбар инсон табиатини ўзгартиришга ожиз.

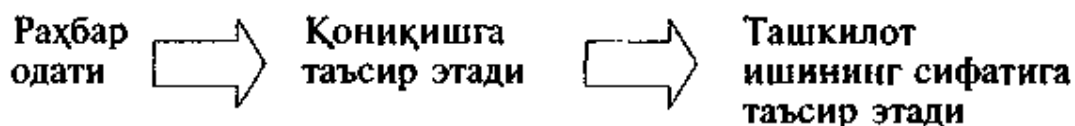
Авторитар раҳбар раҳбар одати билан унумдорлик орасидаги ижобий боғланиш ҳар қандай ҳолатларда ҳам тўғри деб ҳисоблайди.

Инсоний муносабат нуқтаи назаридан ёндашувчи раҳбар ёки одамга қараб иш кўрадиган, демократ раҳбар тарафдорлари қуйидагиларни маъқуллайдилар:

— агар ўз вақтида тadbирлар қўлламаса, ижрочининг амали шу даражада ортиши мумкинки, раҳбарнинг таъсирини йўққа чиқаради ва ташкилотда қўшимча муаммо келтириб чиқаради;

— инсоний муносабат нуқтаи назаридан ёндашиш одамларнинг ўз ишини билиб бажариши, энг юқори самарадорликка эришиш режасини ходимларнинг ўзи туза олгани учун энг юқори унумни таъминлайди. Самарадорликни юқоридан мажбур қилиш, аксарият, қаршиликка учрайди, ҳатто уни йўққа чиқаради. Бундан ташқари, инсоний муносабат нуқтаи назаридан ёндашиш одати ходимларда қониқишни орттиради.

Қониқиш билан унумдорлик орасида сабаб муносабати мавжуд, шу боис демократик ёки инсонга йўналтирилган одат, авторитар ёки якка ҳокимлик қилувчи раҳбарга қараганда афзалроқ. Улар бундай мулоҳаза қиладилар:



Демократик одат тўғри қўлланилса, қониқиш даражасини доимо оширади, ўз навбатида юқори қониқиш доимо юқори меҳнат унумдорлигига олиб келади.

Маълумки, раҳбар одати, қониқиш ва унумдорликлар орасидаги ўзаро муносабат муайян шароитда ўзгаради, шу сабабли уни узоқ ва кенг эмпирик тадқиқот ёрдамида аниқлаш мумкин. Раҳбарликда, бошқариш вазифаларини бажаришда раҳбар истиқболли йўналишни танламоқ учун ҳолатни таҳлил қилади.

14.4. Самарали сардорга ҳолатий ёндашиш

Раҳбар одати қониқиш ва унумдорлик орасидаги доимий боғлиқликни топишдадир. Аввалги тадқиқотчилар таъсир этувчи битта ёки бир нечта қўшимча омиллардан иборат таъсирчан кўрсаткич ҳамма ҳолатларда мавжуддир деганлар. Бу омилларни топиш учун назариётчилар фақат раҳбарга ва ижрочигагина эмас,

бутун бир ҳолатларга эътибор қарата бошладилар. Бошқариш назариясида бўлганидек, бу қийин кечди. Шунга қарамасдан, улар тўртта ҳолатий андозаларни ишлаб чиқдилар, бу эса раҳбарлик жараёнининг мураккаблигини англашга ёрдам берди: Фидлернинг раҳбарликнинг ҳолатий андозаси, Митчелнинг ёндашиши ва Хауснинг «йўл-мақсад», Херси ва Бланшарнинг ҳаётий давр назарияси ва раҳбар томонидан ечим қабул қилишда Врум-Иеттоннинг андозаси.

Фидлернинг раҳбарлик қилиш ҳолатининг андозаси бошқариш назариясининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшди, чунки андоза ҳолатларга эътибор қаратди ва раҳбарнинг хулқига таъсир этувчи учта омилни аниқлади. Бу омиллар қуйидагилар:

- раҳбар ва гуруҳ аъзоси орасидаги муносабатлар;
- масаланинг тузилмаси;
- вақолатли вазифалар (лавозимлар).

Теренс Митчел ва Роберт Хаусларнинг «йўл-мақсад» атамаси раҳбар нимани қила олади ва бўйсунувчиларнинг мақсадларига эришишлари учун йўллар ёки воситаларни енгиллаштиришга нима қилди? Ушбу ёндашишга мувофиқ, раҳбар бўйсунувчиларини ташкилот мақсадларига эришиш учун ундаши мумкин. Ушбу ёндашишни муҳокама қилган профессор Хаус, қуйидагиларни таъкидлайди:

- раҳбар мақсадига эришиш йўлида бўйсунувчиларидан нима кутаётганини тушунтиради;
- қийинчилик учраганда қўллашга, мураббийликка, тўсиқларни бартараф қилишга тайёрлигини тушунтиради;
- бўйсунувчиларни мақсадга эришишлари учун кучини йўналтиради;
- раҳбар имкони даражасида бўйсунувчилар эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади;
- мақсадга эришилгач, бўйсунувчиларнинг эҳтиёжини қондириш.

Поль Херси ва Кен Бланшарлар сардорнинг ҳолатий назариясини ишлаб чиқдилар ва уни ҳаётий давр назарияси деб атадилар. Уларнинг фикрича сардор-

нинг энг самарали одати ижрочиларнинг «етуклигига» боғлиқ. Бу ерда етуклик ходимларнинг ёшига қараб аниқланмайди. Етуклик деганда алоҳида шахс ва гуруҳлар ўз хулқи учун масъулиятни ҳис этиш қобилияти, қўйилган мақсадларга эришишга хоҳишлари, ҳамда маълумотлари ва муайян масалаларга нисбатан тажрибалари назарда тутилади. Бошқача айтганда, масалаларнинг бажарилишига қараб, алоҳида шахс ва гуруҳларда ҳар хил «етуклик» даражаси намоён бўлади. Мос равишда, шахс ёки гуруҳларнинг етуклигига қараб раҳбар ўз хулқини ўзгартириши мумкин.

Раҳбар ечим қабул қилишда Виктор Врум ва Филипп Йеттон ишлаб чиққан ҳолатий андозадан фойдаланиши мумкин. Раҳбар томонидан ечим қабул қилишда Врум-Йеттон андозаси бешта кўринишдаги хулқ ваюзага келиши мумкин бўлган еттита ҳолатларга асосланади.

Врум-Йеттон бўйича ечим қабул қилиш одати:

— муаммони ўзингиз ечасизми ёки сиздаги маълумотларга қараб ечим қабул қиласизми?

— сиз бўйсунувчилардан зарур маълумотларни оласизми ва кейин ўзингиз муаммони ечасизми?;

— сиз муаммони тегишли индивидларга алоҳида тушунтирасизми, уларнинг ғоялари ва таклифларини тинглайсизми, уларни бир жойга бир гуруҳга йиғмайсизми?

— сиз муаммони сизга бўйсунувчи гуруҳга тушунтирасизми ва барча ғоялар, таклифларни бутун жамоа эшитгандан сўнг сиз ечим қабул қиласизми?

— сиз муаммони ўзингизга бўйсунувчи гуруҳда тушунтирасизми? Ҳаммаларингиз бир ерда бўлиб, муқобилларни баҳолайсизларми? Сизнинг ролингиз раисликка ўхшашми?

Ушбу одатлардан ҳар бирини қўллаш ҳолатнинг ёки муаммонинг тавсифига боғлиқ.

Ҳолатни баҳолашда раҳбарга ёрдам учун Врум ва Йеттонлар еттита мезонни ишлаб чиқдилар:

- ечим сифатининг аҳамияти;
- ечим қабул қилиш учун раҳбарда етарли маълумот ёки тажриба мавжудлиги;
- муаммонинг тузилмалаштирилганлик даражаси;
- ташкилот мақсадлари билан бўйсунувчиларнинг розилик даражаси;
- ўтган тажрибага асосан эҳтимолликни аниқлаш;
- ташкилот мақсадларига эришиш учун бўйсунувчиларнинг мойиллик даражаси;
- муқобилларни танлашда бўйсунувчилар орасида тўқнашувнинг эҳтимоллик даражаси.

Раҳбар ҳолатни баҳолашда ҳар бир мезон унинг учун саволга айланади. Биринчи учта савол ечимнинг сифатига тааллуқли, қолганлари бўйсунувчиларнинг розилигини белгиловчи омилларга тегишли. Ваҳоланки, бу назариялардан бирортаси тадқиқотларда, ишонтиришда тўла ўз исботини топмаган бўлса ҳам раҳбарлар ҳолатга қараб бошқариш одатини танлашлари лозимлигига шубҳа йўқ. Раҳнамонинг қандайдир битта энг қулай одати йўқ.

14.5. Мослашувчан раҳбарлик

Турли хилдаги ҳолатий андозалар раҳбарга эгилувчан ёндашиш кераклигини англашга ёрдам беради. Ҳолатни аниқ баҳолаш учун, раҳбар бўйсунувчиларнинг ва ўзининг қобилиятини, масаланинг табиатини, эҳтиёжини, ваколати ва маълумот сифатини жуда яхши кўра билиши лозим. Раҳбар мулоҳазани қайта баҳолашга, агар керак бўлса мос равишда ўз одатини ҳам ўзгартиришга доим тайёр бўлиши керак.

Раҳбарлик мансабини танлаганлардан жуда озчилиги узоқ йиллар давомида бир ишда қолишга рози бўлади. Кўпчилиги катта масъулият билан юқори равозимга кўтарилишга фаол ҳаракат қилади. Маълум одатни танлаган раҳнамо раҳбар уни сақлашга интилади. Бу одат авваллари ўзини яхши исботлаган бўлса ҳам, юқори мансабга ўтгандаги бошқа ҳолатда

самарали раҳбарлик қилишга яроқсиз бўлиши мумкин.

Агар раҳбар юқори тузилмали масалалар билан шуғулланувчи бўлинмадан тузилмалаштирилмаган, ижодий масалалар билан машғул бўладиган бўлинмага ўтказилса, юқорида қайд қилинганларга ўхшаш ҳолат бўлиши мумкин. Албатта, баъзи кишилар бошқаларга қараганда маълум шароитга мослашган шахсиятга эга бўлади, улар тавсифидаги хулқини ўзгартиришга талаб қилинадиган ҳар хил ҳолатларда сезгирлик қилиш қобилияти камроқ бўлади.

Самаралироқ ишлашни истаган раҳбар бўйсунувчиларидан кўпроқ самара олмоқчи бўлса, ўзининг бутун мансаби давомида қандайдир битта раҳбарлик одатини қўллай бериши мумкин эмас. Аксинча, раҳбар барча одатлардан, усуллардан ва таъсир этиш турларидан фойдаланиши лозим.

Раҳнамолик, бошқариш каби, маълум даражагача санъатдир. Бир қанча тадқиқотчиларга далилланган қандайдир назарияни ярата олмаганларига сабаб балки шудир. Раҳнамога ҳолатий ёндашишини тааллуқли деб ҳисоблаб, раҳбарлар мос равишда тайёргарлик кўриб, ўзига хос ҳолатларга одатларини танлашга ўргатиш мумкин. Баъзи ҳолатларда раҳбарлар ўз ишларида масалани тузилмаларга ажрата билиб, масалани режалаштириш ва ташкил этиш, хайроихоҳлик билдириш ва қўллаб-қувватлаш билан самарага эришишлари мумкин. Бошқа ҳолатларда раҳбар ечим қабул қилишда бўйсунувчиларнинг қатнашишига маълум даражада имкон бериб, ишни амалга оширилишини тузилмалаштирмай туриши, таъсир этишни тўғрироқ деб билиши мумкин.

Муҳокама учун савоалар

1. Раҳнамолик (сардорлик)нинг мазмуни ва моҳияти нимада?
2. Қачон ва нима учун мутахассислар раҳбарлик, раҳнамолик (сардорлик)ни тадқиқот учун объект деб қабул қилдилар?

3. Раҳнамонинг шахсий сифат белгиларига нималар тааллуқли деб ҳисоблайсиз?
4. Раҳбарнинг одатларига таъриф беринг.
5. Ишга қаратилган раҳбар (масалан, Фредерик Тейлор) масаланинг ечилишига қандай муносабатда бўлади?
6. Одамга қараб иш кўрадиган раҳбарнинг нуқтаи назарига тушунча беринг.
7. Раҳнамолик одатлари бўйича Рэксис Лайкертнинг таклифлари тушунтирилсин.
8. Раҳбарларнинг одатлари билан инсоний муносабат нуқтаи назаридан ёндашиш орасида фарқ борми, қайси бир одатни яхши деб ҳисоблайсиз?
9. Қониқиш билан унумдорлик орасида сабаб муносабати мавжудлиги изоҳлансин.
10. Бошқариш назариясидаги раҳбарлик жараёнининг тўртта ҳолатий андозалари саналсин.
11. Фидлернинг раҳбарлик қилиш ҳолатининг андозаси нима маънони билдиради?
12. Теренс Митчел ва Роберт Хаусларнинг «йўл-мақсад» андозаси нима маънони билдиради?
13. Поль Херси ва Кен Бланшарлар раҳнамонинг ҳолатий назарияси андозаси нимани билдиради?
14. Раҳбар томонидан ечим қабул қилишда Врум-Йеттоннинг андозаси нима маънони билдиради?
15. Ҳолатни баҳолашда раҳбарга ёрдам учун Врум-Йеттон томонидан таклиф этилган етита мезонлар саналсин.
16. Мослашувчан раҳбар деганда нимани тушунасиз?

15-боб

ТАШКИЛОТДА КЕЛИШМОВЧИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ

15.1. Умумий тушунча.

Келишмовчиликларнинг турлари

Ташкилот ва корхоналарда ишлаётган кишилар турличадирлар. Мос равишда, улар ҳолатларни турлича ҳис этадилар ва улар ҳар хил ҳолатда бўладилар. Ҳис этишларининг фарқи туфайли кишилар бир-бирлари билан келишавермайдилар. Бу муросага келиш-

масликнинг пайдо бўлиши тўқнашув тавсифида ҳолатни белгилайди. Бир томоннинг онгли хулқи (шахс, гуруҳ ёки бутун бир ташкилот) иккинчи бошқа томон манфаати билан келиша олмаслиги тўқнашувни ифодалайди. Тўқнашув томонларнинг келишмовчилигида томонлар ўз қарашларини қабул қилишга эришиш учун ҳаракат қиладилар ва бошқа томонга худди шунинг бўлмаслигига ҳалақит беради. Одатда менежер ўзининг тутган ўрни бўйича ташкилотдаги ҳар қандай тўқнашувнинг марказида бўлади ва ўзига қулай воситалар билан уни ечишга жалб этилади. Тўқнашувни бошқариш раҳбарнинг муҳим вазифаларидан биридир. Раҳбар ўзининг иш вақтининг ўртача 20% ни ҳар хил турдаги тўқнашувларни ечишга сарфлайди. Тўқнашувни самарали бошқариш учун қандай тўқнашувлар бўлишини, улар қандай пайдо бўлишини ва давом этишини, бу тўқнашувлар (келишмовчиликлар, ихтилофлар, низолар ва асаб бузар ҳолатлар)ни қандай бартараф этишни билиши лозим.

Келишмовчилик якка кишилар орасида, индивидиум ва гуруҳлар орасида, гуруҳлар орасида бўлиши мумкин. Келишмовчиликнинг сабаблари бўлиши мумкин - неъматлардан биргаликда фойдаланиш, топшириқларни бажаришда ўзаро боғлиқлик, мақсадларнинг фарқи, тарбиялари ва қийматларидаги фарқи, хулқий одатларидаги ва одамларнинг таржимаи ҳолидаги фарқи ҳамда етарли фикр алмашинувнинг бўлмаслиги.

Келишмовчилик ҳолати сабаб нуқтаи назаридан уч тоифа тўқнашувларга ажралади. Биринчиси — **бу мақсадлар келишмовчилиги**. Бу ҳолатда қатнашувчилар ўзининг объектининг келажакдаги ҳолатини ҳар хил даражада кўрадилар. Бундай тўқнашувнинг кўпгина ечимлари мавжуд. Иккинчиси — бу ечилиши керак бўлган муаммо бўйича қатнашувчи томонларнинг **қарашлари, ғоялари ва фикрларидаги фарқ туфайли тўқнашув**. Аввалги турдаги тўқнашувга қараганда, бу тўқнашувни ечиш кўп вақт талаб этади. Ва, ниҳоят, сўнгги — **бу ҳиссий келишмовчилик**, унинг асосида қатнашувчи томонларнинг ҳар хил сезги ва ҳиссиё-

ти фарқли бўлганлиги билан боғлиқ ҳолатда пайдо бўлиши мумкин бўлган муносабатларидаги шахсият ётади. Кишилар ўзининг хулқидаги одатлари, иш олиб боришлар, ўзаро таъсирлари билан бир-бирларини аччиқлантиради, ғазабини келтиради. Бундай тўқнашувлар ўта оғирлиқ, қийинлик билан бартараф қилиниши мумкин, чунки уларнинг асосида шахсий руҳият билан боғлиқ сабаблар ётади.

15.2. Ташкилотда келишмовчиликларнинг даражалари

8-бобда кўриб ўтилган ташкилий ўзаро таъсир кўрсатиш даражасидан келиб чиқиб, ташкилотдаги келишмовчиликларнинг бешта даражасини ажратиш мумкин: шахс ичида, шахслар орасида, гуруҳ ичида, гуруҳлараро, ташкилот ичида. Бу даражалар ўзаро бири-бири билан ўта боғлиқ. Масалан, шахс ичидаги тўқнашув индивидни бошқаларга муносабат бўйича тажовузкорлик билан ҳаракат қилишга мажбур қилиши мумкин ва оқибатда шахслар орасидаги тўқнашувни келтириб чиқаради.

Шахс ичидаги келишмовчилик индивид ичида кечади, табиати бўйича мақсадлар тўқнашувидир ёки қарашлар тўқнашувидир. Бундай тўқнашувга университет ёки институтни тамомлаган кишининг иш жойини танлаши мисол бўлиши мумкин. Киши ўзини ноқулай ҳис қилади ва бу ҳолатдан ўз фикрларини, хулқини ёки муаммо ҳақида кўпроқ маълумот олиш кабиларни ўзгартириши ҳисобига бу ҳолатдан чиқишга интилади.

Шахслар ўртасидаги келишмовчиликларда икки ёки ундан ортиқ индивидлар қатнашади. Бордию мақсадлари нуқтани назаридан, тутган ўринлари, хулқлари бири бирига қарама-қарши бўлса, улар орасида тўқнашув мавжуд бўлиши мумкин. Бу тўқнашув энг кўп тарқалган.

Гуруҳ ичидаги келишмовчиликлар шахслар ўртасидаги тўқнашувларнинг оддий йиғиндисига қараганда каттадир. Бу, одатда, қисмлараро ёки барча гуруҳ аъзоларининг тўқнашувидир,

Гуруҳлараро келишмовчиликлар деганда ташкилотдаги икки ёки ундан ортиқ гуруҳларнинг ўзаро бири бирига қарши туришлари ёки тўқнашувлари тушунилади. Бундай қарши туриш конструкторлар ва ишлаб чиқариш-маркетологлари орасида, ижтимоий (ишчилар ва раҳбарият) ёки ҳиссиётлар асосида бўлиши мумкин. Гуруҳлараро тўқнашув кучайиб бориб, ташкилот ичидаги тўқнашувга олиб келади.

Ташкилот ичидаги келишмовчиликлар ташкилотда баъзи-бир ишлар ёки бутун бир ташкилий тузилма лойиҳалангандагидек бўлмаганлигига қарши туриш ва тўқнашиш ҳамда амал расмийатчилик учун тақсимланиши асосида келиб чиқади. Бу тўқнашувнинг тўрт тури ажратилган: вертикал, горизонтал, чизиқли-функционал, ўринли. Муайян ҳаётда бу келишмовчиликлар бир-бири билан уланиб кетади, аммо улардан ҳар бири ўзининг етарли ажраладиган белгиларига эга. Мисол учун, вертикал келишмовчилик - бу ташкилотда бошқариш поғоналари орасидаги тўқнашув. Унинг келиб чиқиши ва ечилиши ташкилотдаги тузилмаларнинг вертикал боғлиқлигига таъсир этишда қатнашувчилар билан белгиланади. Бунда мақсадлар, амал, ахборот алмашиш, маданият, маърифат, маънавият ва ш.к.лар ҳал қилувчи кўрсаткичлардир. Горизонтал тўқнашув мақоми бўйича тенг ташкилотнинг қисмлари орасида келиб чиқади. Чизиқли-функционал тўқнашув аксарият онгли ёки ҳиссиёт тавсифида бўлади. Ўринли тўқнашув индивид, маълум аҳамиятли ишни бажараётганда, ўзининг ўрнига мос топшириқ олмаганда келиб чиқади.

Шахслараро тўқнашувлар мавжуд сиёсий, иқтисодий ва руҳий муҳит таъсирида ўзига хос хусусият касб этади. Ҳар бир соғлом, меҳнат қилишга лаёқатли киши ўзи фаолият кўрсатаётган ташкилотдаги иш жойига жисмоний кучи ва ақлий имкониятлари билан келади. Бу куч ва имкониятни ишга йўналтира билиш ва ундан самара ола билиш шу ташкилот раҳбари ҳамда меҳнатни қандай ташкил этилганлик даражасига боғлиқ. Яъни бу куч аниқ натижаларга

оришишга қаратилганми ёки бу кучдан оқилона фойдаланилмаганлик оқибатида юзага келганми?

Ташкилотдаги шахслараро муносабатларда ихтилоф ва низолар юзага келади. Яширин ҳолатда бошланган келишмовчилик ва ихтилофли туйғулар низо даражасига ўсиб чиқиши мумкин. Бу ҳолатнинг сабаби ушбу уч босқичда кўринади:

✓ субъект (харидор)нинг вақтини беҳуда исроф этиш, сифатсиз хизмат кўрсатиш, нархнинг баландлиги, яъни уни хизмат кўрсатишдан қониқмаслик ҳолатига келтириш;

суҳбатдошнинг хатти-ҳаракати, муносабатини руҳий жиҳатдан сингдира олмаслик, кўтара олмаслик сабабли киши низога киришиш чегарасига келиб қолиши мумкин.

Низоли ҳолатларнинг олдини олиш ва ундан муваффақиятли чиқиш учун энг ишончли восита бу — ҳар бир касбга хос хулқни, муомала маданиятининг шаклланиши сайқалланиб маҳорат даражасига етказилганидир.

Низоли ҳолатдан муваффақиятли чиқишнинг шарти: муросага келиш, яъни ўз иззат-нафсини енгиб ўтиб «рақиби»дан кечирим сўраш.

Кескин низо ҳолати бўлса—ўртача обрўли, оқил кишининг аралашуви билан бундай зиддиятли ҳолатдан чиқиш, уни юмшатиш мумкин.

Ташкилотда тўқнашув (низоли ихтилофлар, келишмовчиликлар, асаб бузар ҳолатлар)га йўл қўймаслик учун раҳбар ўз хулқи, хатти-ҳаракати билан ҳамкорликка интилиши: гапни бўлмайд тинглаши: ўзга киши сифатида тушуна олишини намоёйиш қилиши; низо жараёнидаги ҳолатини ўзга киши қандай қабул қилишини аниқлаши; шахсларнинг бир-бирини тан олиши; муҳокама қилинаётган нарса мавзусини аниқ тасаввур қилиши; мавзуга умумий қарашларни ҳосил қилиши; муросага келинаётган нарсанинг моҳиятини аниқлаши; низо моҳиятини аниқлагандан кейин унинг мазмунини таҳлил қилиши; низони бартараф этиш учун ҳамкорликда умумий йўл танлаши; ҳамкорликда умумий хулосага ва у муросага келиши керак.

Албатта, тенг ҳуқуқлилик асосида ечимни топиш осон эмас. Лекин оқилона йўлдир. Бунинг учун тажриба, чидам, донолик керак.

15.3. Келишмовчиликларни тузилмали бошқариш усуллари ва уларни бартараф қилиш

29-чизмада тўқнашувнинг андозаси жараён кўришида келтирилган.

Ундан кўриниб турибдики, бошқариш жараёнида бир ёки ундан зиёд келишмовчилик манбалари бор бўлса, тўқнашувли вазиятнинг пайдо бўлиши кўпаяди. Баъзан одамлар келишмовчиликда қатнашиш оқибати харажатлар билан боғлиқ бўлмаслигини биллади, бу ҳолда «мен унга ўзича иш кўришга рухсат бераман» қабилида вазиятга муносабат билдирадилар.

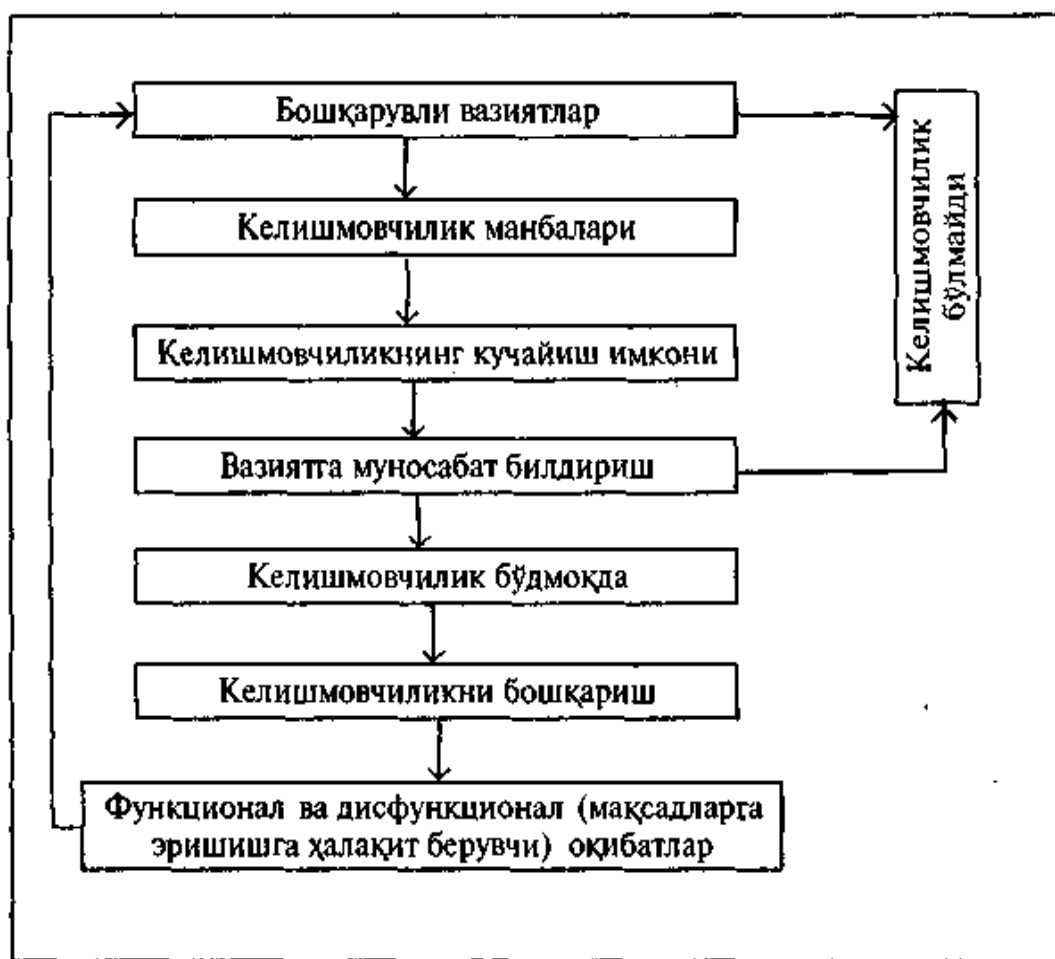
Аммо кўпгина вазиятларда, одам бошқарининг истаган мақсадига эришмаслигига муносабат билдиради. Ҳақиқий келишмовчилик кўпинча «у ноҳақ, менинг нуқтаи назарим тўғри» деб исботлашда пайдо бўлади.

Келишмовчиликнинг кейинги босқичи — бу уларни бошқариш. Келишмовчилик вазиятини бошқаришнинг бир неча самарали усуллари бор. Уларни икки гуруҳга ажратиш мумкин: тузилмали ва одамлар орасидаги усуллар.

Ташкилотдаги тўқнашувларни бартараф қилмоқ учун ташкилот ичида тўқнашувни тузилмали бошқариш деб аталмиш усуллар кенг қўлланилади. Бу усуллар ривожланган тўқнашувларни бартараф қилиш учун ташкилот тузилмасини ўзгартиришлар билан боғлиқ. Улар тўқнашув жадаллигини пасайтиришга қаратилган, ушбу гуруҳ усулларига киради:

— раҳбарнинг ташкилотдаги ўзининг ҳолатидан фойдаланиш усуллари (буйруқ, фармойиш, кўрсатма, йўл-йўриқ, дастур ва ш.к.лар);

— тўқнашув қатнашчилари (уларни ноз-неъматлар, мақсадлар, воситалар ва ҳоказолар бўйича «бўлиш») ёки уларнинг ўзаро боғлиқлигини камайтириш (бўлинмаларни тоифалаш ва мустақиллаш)



29-чизма. Келишмовчиликнинг жараён тарзидаги андозаси билан боғлиқ ташкилотни қисмларга «бўлиш» усуллари;

— ишда ўзаро боғлиқ бўлинмалар (захира ёки кафолат материаллари ва комплектлаш) яратишга маълум «тайёргарлик» (эҳтиёткорлик) билан боғлиқ усуллар;

— йиғув бўлинмалари учун махсус йириклаштириш механизмини (умумий ўринбосар, мураббий ёки мувофиқлаштирувчи ва ш.ў.лар) қўллаш билан боғлиқ усуллар;

— ҳар хил бўлинмаларнинг қўшилиши ва уларнинг умумий масалаларининг бўлиниши (мисол учун меҳнатга ҳақ тўлаш ва ходимлар бўлимларининг шахсининг тараққиёти бўлимига бирлашиши) билан боғлиқ усуллар.

Тузилмали усуллари ўрганиш кишиларга тўқнашув ҳолатларида раҳбарнинг хоҳишига мос келадиган қандай хатти-ҳаракатлар қилишларини тушунишга ёрдам беради.

Тўқнашувни бартараф қилишдаги яхши усуллардан бири ҳар бир ходим ва бўлинмалардан қандай натижалар келиб чиқиши мумкинлигини тушунтириш. Яна бир усул — мувофиқлик механизмини (гуруҳ занжирини) қўллаш. Умумташкилий мажмуи мақсадларни қарор топтириш-ҳолатли тўқнашувни бошқариш яна бир тузилмали усулдир. Ҳолатий тўқнашувни бошқариш усули мисолида рағбатлантиришдан фойдаланишни тушуниш мумкин, бунда оқибатига боғлиқ бўлмаслик учун одам хулқига таъсир кўрсатилади.

Шахслар орасидаги тўқнашувларни бартараф қилишда бешта усул бор. Четга чиқиш (оғиш) — тўқнашувдан четга кетишни ифодалайди. Текислаш — шундай хулқки, бунда гўё аччиқланишга ҳожат йўқ. Зўрлаш ёки мажбур қилиш - ўз нуқтаи назарини юклаш мақсадида қонуний ҳукмронлиги ёки тазйиқ (сиқув)ни қўллаш. Муроса ёки бир-бирига ён бериш - бу энг қулай ечим қабул қилишга олиб келмаса ҳам маълум даражагача бошқалар нуқтаи назарига тан беришдир, бу самарали чора. Муаммоларни ечиш — бунда ҳар хил ҳолатларда афзал кўринган фикрлар ва маълумотларни танлаш талаб қилинади, икки томонга маъқул бўлган ечим топиш учун қарашлардаги ва ушбу қарашлар тўқнашувдаги фарқларни очик тан олиш билан тавсифланади.

15.4. Ташкилотда ташкилий ўзгаришлар, ривожланишлар ва уларни бошқариш

Кўпгина компаниялар ва йирик корпорацияларнинг бўлимларини, мутахассис олимларнинг фикрича, йилда бир марта аста-секин қайта тузиш ва 4-5 йилда бир марта бутунлай ўзгартириш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайдилар. Ташкилот ичидаги ўзгаришлар одатда ташқи муҳитдаги ўзгаришга муносабатни билдиради. Бу ҳақда ўтган мавзуларда айтиб ўтилган эди.

Раҳбар шуни унутмаслиги лозимки, ҳар қандай ўзгаришлар бир-бирлари билан боғлиқ, биргина ўзгарувчининг ўзгариши албатта бошқасига таъсир қилади.

Компьютерларнинг қўлланилиши тузилмада ўзгариш-ни келтириб чиқаради (ахборот алмашиш тизими ва ташкилотдаги ваколат тузилмаси), меҳнат неъматларининг ўзгариши (уларнинг сони, малакаси, муносабати ва фаолияти) ва масалаларнинг бажарилиши даражаси ва ҳатто масалаларни аниқлашда ўзгаришлар бўлади.

Ташкилотнинг келажагини ўйлаган раҳбарият доимий равишда ўз мақсадларини, ташқи муҳитни ва ўзининг ташкилотини ўзгаришларга мос равишда олиб бориши керак. Бунда мақсадлар, тузилмали ўзгаришлар, технология ва одамларга катта эътибор бериш лозим.

Ўзгаришларни бошқариш ўта мураккаб тизим. Шунга қарамай Лэрри Грейнер ташкилий ўзгаришларни муваффақиятли бошқариш андозасини ишлаб чиқди. У қуйидагилардан иборат: тазйиқ ва истак, воситачилик ва эътиборга қайта хабардорлик топиш, ташхислик ва иқдор бўлиш, янги ечимлар топиш ва унинг бошқарилиши бўйича мажбурият, эксперимент ва аниқланиш, мадат ва розилик, ташкилотда ўзгаришни муваффақиятли ўтказиш чоралари, ташкилотдаги ўзгаришларни амалга ошириш учун бошқаришда ходимларнинг қатнашишларидан фойдаланишда ваколатни тақсимлаш, бир томонлама ҳаракатлар, ваколатга вакил қилиб юбориш.

Ташкилотнинг ривожланиши ташкилот ўз қобилиятини такомиллаштириши ва янгилаши бўйича, муаммоларни ечиш ва ўзгаришларга таъсир кўрсатиш бўйича узоқ муддатли ишини ифодалайди. Бунда ташкилотнинг маданиятини самаралироқ бошқаришга, айниқса расмий ишчи гуруҳларга, хулқ ҳақидаги фаннинг услубий фикрларига ва ўзгаришларга вакилларни жалб этишга алоҳида эътибор берилади. Ташкилотнинг ривожланиш омиллари унинг фаолият кўрсатишини яхшилашга қаратилган ишларни ифодалайди. Уларга ташхислик омиллари, жувоб қайтариш, билим олиш ва малака ошириш тузилмали ўзгаришлар, ташкилий жараёнлар, қар,

маслаҳатлар, гуруҳларни шакллантириш ва гуруҳларро фаолиятлар киради.

15.5. Руҳий зарбанинг табиати

Раҳбарият шахсни самарали бошқариш билан ўзларидаги ходимларнинг турмуш даражасини, шу билан бирга ташкилотнинг унумдорлигини ошириши мумкин. Аммо ҳар қандай ташкилотда кишилар руҳига зарба берувчи ҳолатлар ва ишнинг тавсифи мавжуд. Ҳаддан зиёд руҳий зарба бериш индивидуум учун ҳам, ташкилот учун ҳам зарарли. Шундай қилиб, бу раҳбарнинг эътибор бериши лозим бўлган яна бир омил.

Руҳий зарба (асаб бузар ҳолат) тез-тез учрайдиган ҳодиса. Унчалар кучли бўлмаган руҳий зарба иложсиз бўлади ва у зарарсиз. Ҳаддан зиёд кучли руҳий зарба индивидуумлар ва ташкилотлар учун муаммолар келтириб чиқаради. Руҳий зарба бу инсоннинг яшашининг табиий қисми. Биз мумкин бўлган руҳий зарбанинг даражасини ва ҳаддан ташқари кучли руҳий зарбани, кучсиз зарбани ажрата билишга ўрганишимиз лозим.

Асабийлик ёки кескинлик - турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиб, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни тезлик билан топшишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир.

Асабийлик табиати икки турда намоён бўлади: шахслараро муносабатларда ва ўз-ўзи билан келишолмаслик ҳолати натижасида келувчи низо. Асабийлик ҳолатида онгли фаолиятнинг айрим томонлари тўхташидан ташқари, идрокда, хотирада, англашилмовчиликлар, кутилмаган қўзғалишларга нисбатан айна бир хил бўлмаган таъсирларнинг юзага келиши диққат ва идрок кўламининг торайиши, вақт оралиғини аниқлашда хатоликлар ва бошқа шу кабилар бўлиши мумкин.

Тўқнашувлар ҳар доим ҳам нохуш оқибатга олиб келади деб бўлмайди. Тўқнашувли вазиятда раҳбар, ташкилот бошлиғи ўзини қандай тутиши керак?

Раҳбар ўзига бўйсунувчига, то у билан юзма-юз мурашгунча, тўқнашувли ҳолатда ёки асабий ҳолатда, ходимнинг шаъни ва обрўсини камситувчи муносабатда бўлмаслиги керак. Балки, зиддият шахс ҳаётининг бир бўлаги эканлиги ва уни бартараф этиш мумкинлигини англатиш лозим. Бу асабий ҳолатдан чиқишнинг энг қулай ва оқилона йўлидир.

Ходим сизнинг ёрдам беришга тайёр эканлигининг сезиши керак. Бу унга биринчи қадам қўйишига ёрдам беради. Балки гапни шундан бошлаган маъқулдир: «Сезишимча Сизни нимадир қийнаётганга ўхшайди, агар Сизга ёрдамим тегса, мен бунини жон деб бажараман. Марҳамат, истаган вақтингизда менга мурожаат қилишингиз мумкин».

Агар тўқнашувдаги муаммони раҳбарнинг ўзи ҳал этиб қўя қолса, ходимнинг ўсиш имкониятидан маҳрум этган бўлади. Тадбиркорона суҳбатлар (ходимнинг фаолиятини кузатиб бориш, унинг муаммоларига жиддий эътибор бериш, унинг муаммосини «айби» деб қарамаслик, ходимнинг сўзини бўлмай эшитиш, ходим ўз муаммоларини яққол кўра олишига ёрдам бериш кабилар ҳақида суҳбатлашиш) махсус ажратилган хоналарда, яъни коммуникация минтақасида ўтказилгани яхши.

Раҳбарнинг муносабатига хос бўлган руҳий зарба ҳаддан зиёд руҳий ёки физиологик кучланиш билан тавсифланади. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, физиологик зарба белгиларига ошқозон-ичак яраси, мигрен, қон босими, елкадаги оғриқ, артрит, астма ва юракдаги оғриқлар киради. Психологик зарба иштаҳанинг йўқолиши, сержаҳдлик, оғир руҳий кайфият (руҳий сиқилиш ҳолати) ва одамлар билан муносабатга қизиқишнинг пасайиши кабиларни ўз ичига олади.

Ҳаддан зиёд руҳий зарба индивидуумнинг самардорлигини ва муваффақиятини пасайтириб, ташкилот учун қимматга тушади.

Руҳий зарбанинг сабаблари: ташкилий омиллар (ўта юқори топшириқлар бериш, қарама-қарши талаблардан келиб чиқадиган тўқнашувлар, ноаниқликлар,

қизиқарли бўлмаган иш, ёмон жисмоний шароитлар), шахсий омиллар.

Меҳнат унумдорлигини ошириш ва руҳий зарбанинг даражасини пасайтириш учун раҳбарлар ўзларидаги зарбани бошқара олишга ўргана олишлари керак. Шу билан бирга овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний ҳаракатлар ҳисобига ўзининг ҳолатини сақлаб туриш ва ҳаётда умумий тенгликка эришиш руҳий зарбаларнинг эҳтимолини пасайтиради.

Муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотдаги келишмовчиликларга таъриф беринг.
2. Ташкилотда келишмовчилик ва тўқнашувларни қандай бошқариш мумкин?
3. Ташкилотдаги тўқнашувлар тоифаларига таъриф берилсин.
4. Ташкилотдаги келишмовчиликларнинг даражасига қараб ажратишларни тушунтиринг.
5. Ташкилот ичидаги келишмовчиликлар ташкилотнинг ташкилий тузилмасида қайси кўринишда бўлади?
6. Келишмовчиликларни тузилмали бошқариш усуллари нимага келиб чиққан? Улар нима учун кенг қўлланилади?
7. Келишмовчиликларни тузилмали бошқариш усуллари ни ўрганиш ташкилот раҳбарларига нима беради?
8. Шахслар орасидаги тўқнашувларни бартараф қилишдаги одатларга тушунтириш беринг.
9. Ташкилотнинг келажаги учун ташкилий ўзгаришларни бошқариш ҳақида қандай тавсияларни биласиз?
10. Ташкилотнинг ривожланиши, такомиллашиши ва янгиланиши учун қандай чора-тадбирлар муҳимроқ?
11. Руҳий зарбанинг табиати ва оқибатлари ҳақида сўзлаб беринг.
12. Ташкилот ходимларининг асабий ҳолатдан оқилона чиқариш йўллариغا фикрлар келтиринг.
13. Руҳий зарбанинг сабаблари нимада деб ўйлайсиз?

МЕНЕЖМЕНТ ВАЗИФАЛАРИНИНГ ТАБИАТИ ВА ТАРКИБИ

16.1. Ташкил эта билиш ва тадбиркорлик туйғуси менежментнинг асосий компонентлари

Менежмент вазифалари — бу бошқариш тизимида ва бошқариладиган объектда бажарилиши лозим бўлган ишнинг тури ёки соҳаси. Вазифаларни ажратиш бошқариш доирасида меҳнатни тақсимлаш натижасидир. Оддийгина кўринган бу вазифаларни бажармоқ учун менежментни ташкил эта билиш ва уддабуронлик туйғуси талаб қилинади.

Бозор муносабати шароитида ташкилотни бошқариш марказлашган маъмурий бошқариш тизимига қараганда бир қанча бор мураккаб. Атроф-муҳитдаги ўзгаришларга мослашиш билан боғлиқ бўлган раҳбарларнинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларининг ўсиши мураккаблашишни келтириб чиқаради.

Янги мақсадлар ва масалалар пайдо бўлсада, авваллари бундай вазифаларни мустақил ечмаган эдилар. Бундан ташқари, янги корхона ва ташкилотлар пайдо бўлмоқда, хусусийлаштириш жараёнлари таъсиридан мулкчилик шакллари ўзгармоқда, бошқаришнинг бозор механизмлари шаклланмоқда. Барча пайдо бўлаётган ўзгаришлар сабабли келиб чиқадиган муаммоларни еча оладиган замонавий етук менежментсиз ҳал қилиб бўлмайди. Бундан ташқари, янги ижтимоий ва иқтисодий муносабатларнинг мустаҳкамланиб бориши туфайли жамият тараққиётида менежмент қудратли двигатель ва тезлаткич эканлигини кўрсатди.

Менежмент деб ташкил қила олиш ва уддабуронлик, тадбиркорлик туйғулари ёки сезгиларига эга бўлган, касбий тайёрланган мутахассисларни айтиш мумкин. Иккинчи томондан бу мутахассиснинг ҳар

бири ўзининг ишини ҳар хил бажаради. Демак, менежмент билим борасида кўпгина илмий усулларни амалий фаолиятда ишлата билиши керак.

Икки кишини бошқариш ҳеч қачон мутлақ бир хил бўлмайди. Улар ҳар хил ёндошиш ва усуллардан фойдаланишади, ҳар хил бошқариш одатларига эгадирлар.

Менежернинг ишида доимо ишнинг ижодий томони мавжуд. Менежер ўз иқтидорини бир қанча соҳада ишлатади. Одатда бу одамлар билан ишлашда ижод, ҳар қандай тоифадаги муаммоларни ечишда ноёблик, ғоявий маҳорат тушунилади. Агар илмий билими, бошқариш маҳорати табиатан берилган бўлиб, тажриба ва таълимотлар билан тараққий этадиган бўлса, менежментнинг компонентлари мавжуд экан дейиш мумкин. Менежернинг маҳорати асосан одамлар билан муомала қила билишда, ишлаб чиқаришни билишда, ғояларни яратишда баҳоланади.

Менежмент жараёнининг мазмуни меҳнат жараёнининг барча белгиларини қамраб олади. Менежмент жараёнининг умумий кўриниши нуқтаи назаридан технология (қандай бажарилади), ташкил этиш (ким томонидан ва қайси тартибда) ва мазмуни (айнан нима бажарилади) билан тавсифланади. Бошқариш жараёнининг мазмунида техника, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш), иқтисодий ва ижтимоий йўналишларни ажратиш мумкин. Мана шуларни бажара олишидан келиб чиқиб менежментнинг ташкилотчилик фаолияти баҳоланади.

Бошқариш жараёнини ташкил этишда бизнес-режа ва таъминот, молиялаш ва бизнес-режа, нарх-навони шакллантириш ва қарз олиш ва ш.к.ларнинг вазифасини боғлай билиш; бошқариш тизимининг маълум унсурларини (мақсадлар, усуллар, ходимлар, тузилмалар ва ш.к.лар) мослаштириш, бошқарув ходимларини тайёрлаш, илмий-техник тараққиёт ютуқларини амалда қўллаш кабиларни таъминлаши лозим.

16.2. Бозор талаби ва анъанасини кўра билиш

Нимани бажариш керак, энг яхши ва энг арзон усул билан қандай бажариш керак, мақсадларни кўя билиш ва уни амалга ошириш учун санъатдаги каби аниқ билиш зарур деб такидлайди Ф. У. Тейлор. Бундай санъатни маълум тоифа кишилар — менежерлар эгаллашлари керак. Шу боис вақти билан менежмент менежерлар билан, яна шу қатори органлар ёки бошқарув аппарати билан бир хил дейилади.

Менежмент — замонавий ташкилотларнинг (у хоҳ тижорат, хоҳ нотижорат бўлсин) ихтисослашган унсуридир. Бусиз ташкилот фаолият кўрсата олмайди ва айниқса бозор муносабати шароитида самарали ишлай олмайди. Демак, бошқариш аппарати ҳар қандай ташкилотнинг таркибий қисмидир ва менежмент тушунчаси билан бирикади. Бу аппаратда ишлайдиган кишиларнинг асосий вазифалари ташкилотнинг барча ноз-неъматлари (сармоя, меҳнат, бинолар, жиҳозлар, материаллар, ахборот)ни мақсадларга эришиш учун самарали фойдаланиш ва мувофиқлаштиришдир.

Бозор муносабати шароитида бошқаришни амалга оширувчи менежер ишлаб чиқариш учун маҳсулот танлаши ва неъматлар сотиб олиши керак. У одам танлаши, ускуна сотиб олиши, ишлаб чиқариш учун хона ва хом ашё топиш керак. Бозор иқтисодиётида бу муаммоларнинг барчасини бозорнинг маҳсус қонунларига бўйсунган ҳолда ўзи ҳал қилади.

Менежер ўз ишини режалаштириш ва бажаришда ҳар бир унсур кутилмаган қандайдир талаблардан келиб чиқади. Бозор - бу кишилар орасидаги иқтисодий муносабатнинг мураккаб тушунчасини ифодалайди. Бозорнинг муайянлиги ишлаб чиқарувчи ёки сотувчи ва истеъмолчиларнинг ўзаро таъсирида, маҳсулотга баҳони шакллантиришда, маҳсулотни сотиш битимида намоён бўлади.

Сотувчи маҳсулотни юқори баҳода сотишга интилса, оловчи маҳсулотни паст нарх бўйича сотиб

олишга интилади. Қачонки нарх ҳақида улар шартлашсалар, битим ҳақиқий бўлади.

Менежер ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмини башорат қилишга ҳаракат қилганда, талаб механизмида баҳо асосий унсур эканлигини унутмаслиги керак. Бозорда маҳсулот талабдан зиёд бўлиши мумкин, бу ҳолда маҳсулот ҳажмини ошириш учун маҳсулот нарҳини пасайтириш керак. Бироқ баҳони пасайтириш ишлаб чиқарувчининг мақсадига қаршидир.

Бозор жараёни ўта мураккаб ва уларни каромат қилиш қийин. Бозордаги фирманинг хулқи ҳақида менежер кўп ўйлаши керак. У талаб ва таклифларнинг ўзаро таъсир этувчи бозор механизмини, баҳонинг шаклланишини ва бошқа турли анъаналарини билиши керак.

Баъзи кишилар ўз қобилиятини ривожлантирмайдилар ва юқори маҳорат эгаси эмаслар. Уларнинг меҳнати бозорда паст баҳоланади. Шундай қилиб фақат маҳсулотгина эмас, бозорда уларнинг миқдори ва қиймати қатнашади, шу билан бирга ишлаб чиқаришга жалб қилинган кишиларнинг маҳоратлари ҳам қатнашади.

Истеъмолчини маҳсулотнинг таннархи қизиқтирмайди. У умумий натижада камроқ тўлаб, кўпроқ олишни истайди. Истеъмолчи доимо олинаётган маҳсулотни бошқаси билан солиштиради, имкон қадар яхшисини танлайди. Шу боисдан менежер кўпроқ ва ўртача нархда яхши сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга интиломи зарур. Мана бу эса рақобатнинг моҳиятидир.

16.3. Чизиқли ва функционал раҳбарлик

Ташкилотни бошқариш тузилмаси нисбатан алоҳида қисмларга — бошқарув бўлимлар, бюролар, айрим раҳбарларга бўлинувчи менежерлардан иборатдир.

Ташкилотлар ичидаги бошқариш ишлаб чиқариш-ни ташкил этиш босқичларига мос бошқарув босқич-

ларининг бўлишини тақозо этади. Ҳар бир поғона навбатдаги, юқори поғонага бўйсуниб, ўзига хос «қаватлар»дан иборат бўлган бошқарув «иерархия»-си юзага келади.

Ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги, асосий ташкилий тузилмалари маълум: чизиқли, функционал (ушбу икки тузилмаларнинг комбинациялари ҳам бўлиши мумкин).

Ташкилий тузилмага кўра энг оддийси **чизиқли бошқаришдир.**

Бунда бошқаришнинг ҳамма вазифалари бўлинма менежери қўлида тўпланиб, барча қуйи менежерлар ва ишлаб чиқариш қисмлари унга бўйсунеди. Раҳбарликнинг ягона вертикал чизиғи ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри йўли очилади. Шундай бўлсада, унинг катта камчилиги бор: агар менежер муайян вазифаларни бажаришда ихтисослаштирилган бўлимларнинг ёрдамсиз иш кўрса, у универсал мутахассис бўла олмайди ва ишлаб чиқариш фаолиятининг ҳамма томонларини қамраб ололмайди.

Функционал тузилмада менежерлар фаолиятнинг муайян бир соҳасига ихтисослашадилар ва тегишли вазифани амалга ошириш учун жавоб берадилар.

Функционал бўлимлар менежерларининг ҳар бири ўз компетенциясига тааллуқли масалалар бўйича ишлаб чиқариш бўлинмаларига бевосита буйруқ беради. Бу тузилманинг асосий афзаллиги шундаки, бунда мутахассислар ишлаб чиқаришга бевосита таъсир кўрсата оладилар, бошқарувни ихтисослаштириш даражаси юксак бўлади ҳамда қабул қилинадиган ечимлар яхшилаб ишлаб чиқилади ва асосланади. Функционал тузилма кўрсатмалар бериладиган кўпдан-кўп бўлимлар, чизиқлар ёки каналлар бўлишини тақозо этади. Бу эса асосий камчилигидир.

Булардан ташқари чизиқли-штаб ва матрицали («махсулот бўйича») ташкилий тузилмалар бўлиши мумкин.

Чизиқли-штаб тузилмаси режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат масалларини янада малакалироқ ҳал қилиш имконини беради, лекин ечимлар қабул қилиш пайтида чизиқ менежерларнинг ишини бажариш хавфини туғдиради.

Чизиқли, чизиқли-штаб ва функционал тузилма унсурларини уйғунлаштирган бошқарув тузилмаси амалда кенг қўлланилади.

«Маҳсулот бўйича» бошқариш тузилмаси анча мураккаб бўлиб, у ишлаб чиқаришни бошқаришнинг автоматлаштириш тизими (АСУП) шароитидаги анъанали чизиқли-функционал тизимнинг ривожланган шаклидир. Бу тузилма ташкилотда горизонтал алоқаларни йўлга қўйиши ва уларни ЭХМ ёрдамида мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил ташкилотлар фаолияти билан боғлаши, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишни ва экспертизани таъминлаши лозим.

16.4. Менежментнинг вазифалари

Менежментнинг мазмуни жараён кўринишида унинг вазифасини белгилайди. Менежментнинг вазифаси деганда бошқариш бўйича маълум масалаларни ечишга йўналтирилган ишлар кўринишларининг йиғиндиси тушунилади. Менежментнинг вазифаси аввало бошқариладиган объектнинг хусусиятларига боғлиқ. Ишлаб чиқариш тузилмасига мос равишда қуйидаги вазифаларга ажратилади:

- тармоқ иқтисодиётининг тузилмасига;
- унинг ҳудудий тузилмасига;
- ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурларига.

Тармоқ иқтисодиётининг тузилмаси менежментда аввало моддий ишлаб чиқариш соҳасини ва номоддий ишлаб чиқариш соҳасини бошқариш билан боғлиқ. Биринчи соҳа таркибида моддий неъматлар ишлаб чиқариш ва моддий ишлаб чиқариш хизмати соҳаси, номоддий ишлаб чиқариш хизмати соҳасини бошқариш вазифаси ажратилади. Ишлаб чиқа-

иш соҳасини бошқаришга саноатни ва унинг тармоқларини, қурилишни, қишлоқ хўжалигини, транспорт ва алоқани бошқариш вазифаси, номодний ишлаб чиқариш соҳасини бошқаришга эса — транспорт ва алоқа, аҳолига хизмат кўрсатишнинг бошқа турлари, ижтимоий соҳа, савдо, молия, модний-техник таъминот, фан, маданият, таълим ва ш.к. ларни бошқариш вазифаси киради.

Менежментнинг вазифаларини бошқарув органи ва ижрочилар, бошқариш аппаратининг вазифаси белгилайди. Бошқариш органининг вазифалари асосий ва аниқ турларга бўлинади. Асосий вазифалар ҳар қандай ташкилот ва фирмада мавжуд бўлиб, ҳар бир бошқариш поғонасига тааллуқлидир. Улар қуйи-тагилар: маркетинг, бизнес-режа, ташкил этиш, созлаш, рағбатлантириш, назорат ва ҳисобга олиш, мойиллик, режалаштириш.

Аниқ ёки ўзига хос бошқариш вазифаси бошқариш меҳнاتини тақсимлаш натижасидир ва муайян (аниқ) мазмунга эга. Ташкилот даражасида қаралса, бу вазифалар қуйидаги аниқ асосий ишлаб чиқариш-ни; ёрдамчи ишлаб чиқаришни; маҳсулот сифатини; меҳнатни ва иш ҳақини; ходимларни, таъминотни, молияни ва қарзни, жамоанинг ижтимоий тараққиётини; маркетингни бошқариш вазифаси бўлиши мумкин.

Ҳар бир аниқ бошқариш вазифаси мазмуни бўйича мажмуадир ва таркибига умумий бошқариш вазифаси киради. Мисол учун, ишлаб чиқаришни илмий-техник тайёрлашни бошқариш бизнес-режа, ташкил этиш, созлаш, рағбатлантириш, назорат кабилар билан боғлиқ. Барча вазифалар бир-бирлари билан боғлиқдир.

Бошқариш вазифасининг зарур бўлган таркиби ва мазмунига ҳолисона эътибор берилмаса, бошқарув таъсирининг заифлашувига олиб келади. Бошқариш самараси ва унинг барча вазифалари ижрочилик тартиби, фаоллик ва тадбиркорликлар, кишиларнинг

янгиликка интилиш туйғуси ва ташкилотчилик қобилиятлари билан ўта боғлиқ.

16.5. Менежмент — бошқариш санъати

Кейинги ўн йилликларда бошқариш санъати — менежмент — умуминсоний маданиятнинг ажралмас қисмига айланди. Агар биз менежментнинг вазифаларини ишонч билан гапирганимиздек амалда бошқарганимизда эди, дунёда барча маҳсулотлар ва хизматлар қониқарли баҳода тўлиб кетган бўлар, ҳар бир киши тўқ яшар эди. Афсус, йилдан йилга ҳисобсиз триллионлаб долларлар самарасиз сарфланмоқда, руҳий зарблар сабабли қанча-қанча кишилар дунёдан кўз юммоқда. Бу ғоявий зарбалар эса баъзи бир бошқариш раҳбарларининг санъатининг пастлиги туфайлидир. Маълумки, улар нима қилиш кераклигини билишади, аммо, бу қандай бажарилиши кераклигини билишни истамайдилар. Айтилганлардан бениҳоя фойдали хулосалар қилиш мумкин, шунини тасдиқлайман; — дейди Питер Э. Лэнд, — агарда асабларга бериладиган руҳий зарбалар сони камайса, бу моҳирона бошқариш туфайлидир.

Ушбу мавзунинг мақсади — менежментлик билан шуғулланувчиларга ёрдам кўрсатишдир, муваффақиятли ҳаракатларда ўзини оқлаган ғоялар ва тамойиллар билан танишишни тавсия этишдир. Менежментнинг меҳнат фаолияти ижтимоий, руҳий, педагогик фанларнинг назарияларида кўриб ўтилган қонуниятлар билан боғлиқ. Менежмент фани бошқа бир қанча фанлар билан ҳам боғлиқ. Ижтимоий-иқтисодий тизим, техник тизим, иқтисодий тизим, халқаро иқтисодий муносабат кабиларни ўрганмоқ ва уларнинг илғор тавсияларига риоя қилмоқ зарур.

Ташкилотларнинг оптимал ташкилий тузилмаларига, иқтисодий, ижтимоий, руҳий, демократик, ҳуқуқий, маъмурий ва бошқа бошқариш усуллари моҳирона ўрганиш ва уларни ҳаётда татбиқ қила би-

лиш муҳим аҳамиятга эга. Шу билан бирга шахс, жамоа, жамият эҳтиёжларини, раҳбарнинг одати, обрўси, меҳнати, уларнинг устувор томонларини, шахсининг ва жамоанинг салоҳиятини, уларга мойиллик жараёнларини бажара билишни, маънавий баркамол шахс ва жамоани вояга етказишни, раҳбар-бўйсунувчилар тизимидаги муносабатларни чуқур ўрганиш менежердан катта санъатни талаб этса, назария ва қонунларни эгаллаб амалда қўллай билиш менежмент фанини тўла ўзлаштиришни тақозо этади.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежментда тадбиркорлик туйғусини қандай тушунасиш?
2. Менежментга таъриф беринг, унинг ташкил эта билиш, удабуронлик, тадбиркорлик, сезгирлик каби фазилатлар билан қандай боғлиқлиги бор?
3. Менежмент ва бошқариш жараёнларининг мазмуни, кўриниши, ташкил этилиши, бажарилиши нуқтаи назаридан фарқи нимада?
4. Бозор талабининг замонавий ташкилот менежментига таъсирини тушунтиринг.
5. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат кўрсатиш) ҳажмини башорат қилишда бозор анъанасининг қандай боғлиқлиги мавжуд?
6. Чизиқли ва функционал менежерларнинг бошқарув «иерархия»сига таъриф беринг.
7. Чизиқли тузилмадаги менежер билан функционал тузилмадаги менежерлар фаолияти нимаси билан фарқ қилади? Мисол келтиринг.
8. Чизиқли-штаб ва «маҳсулот бўйича» тузилма барча соҳаларда қўлланадими?
9. Бошқариладиган объектнинг хусусиятларига боғлиқ ҳолда менежментнинг вазифаларини тушунтиринг.
10. Нима учун менежментни бошқариш санъати дейилди?

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА УСТУВОР ВА КУРАШИШЛИ РЕЖАЛАР

Менежмент тизимида устувор (бош) режалаштириш ва уни тадбиқ қилиш ташкилотнинг илмий-техник салоҳияти ва унинг ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, сотиш имкониятлари ҳисобга олинган мақсадларга эришишни асосланган режалар ва мақсадлар орқали ишлаб чиқишни ифодалайди.

Ташкилотнинг иқтисодий сиёсатини ишлаб чиқиш ташкилот фаолияти мақсадларини аниқлашни, уни мос равишда неъматлар билан таъминлашни ва ташкилот мавжуд имкониятларини баҳолашдан келиб чиқиб, уни қисқа ва узоқ даврларга ривожланишини ифодалайди. Ташкилотнинг мақсади унинг ривожланиш ғояси ва ишчанлик фаолиятининг асосий йўналишини аниқлашдан иборат. Ташкилотнинг иқтисодий сиёсати тўла ахборот билан таъминланиш, таҳлил ва башоратга асосланади.

Ташкилот рақобат режасини ўзгартириб эришиладиган натижаларни аниқлаш ва баҳолаш, рақобат курашида ташкилот нуқтаи назари таҳлили бизнес бош режаси дейилади. Устувор мақсадларни ишлаб чиқишда ташкилот одатда сифат ва миқдор каби маълум кўрсаткичлардан фойдаланади. Сифат кўрсаткичлари амалда мўлжал деб аталади, миқдор эса топшириқ дейилади. Мақсадни аниқлаш — бу мос стратегик вазифалар ишлаб чиқишни талаб қиладиган ечим қабул қилишнинг маълум аниқ даражасидир. Бу мақсадлар учун ишлаб чиқилган режа бошқа мақсадлар учун мувофиқ эмас. Умумий мақсадлар узоқ муддатга мўлжалланган ташкилот ривожланиш ғоясини акс эттиради.

17.1. Устувор режалаштиришнинг моҳияти, вазифаси ва фойдаси

**Устувор режалаштиришнинг
вазифалари**

**Бошқариш ҳақида,
ташкилотга таъсир
этувчи ички ва ташқи**

ўзгарувчи омиллар ҳақида тасаввурга эга бўлгач, энди бошқаришнинг вазифаларини атрофлича қараб ўта-миз. Биз ташкилий режалаштиришнинг компонентла-ри, расмий режалаштиришнинг фойдаси ва режалаш-тириш жараёнининг босқичи ҳақида маълумотга эга бўламиз. Устувор режалаштириш бошқарув ечимлари-нинг ҳаммаси учун асос бўлиб хизмат қилади. Ташкил этишнинг вазифаси, мойиллик ва назорат устувор ре-жаларни ишлаб чиқишга йўналтирилган (қаратилган). Устувор режалаштириш жараёни барча бошқариш ва-зифалари учун соябондир. У ташкилот аъзоларини бо-шқаришнинг асосини ташкил қилади.

Устувор режалаштириш бу ташкилот учун мақсад-ларни танлаш жараёнини ва ушбу мақсадларга эри-шиш йўлида қандай ечимлар қабул қилиш лозимли-гини кўрсатади. Устувор режалаштириш барча бош-қариш ечимларининг асосини таъминлайди. Унинг фаолиятига ноз-неъматларни тақсимлаш, ташқи му-ҳитга мослашув, ички мувофиқлашув ва ташкилий устуворликни олиш тааллуқлидир.

Устувор режалаштиришнинг асосий вазифаси ман-фаатга эга қилишдир. Уни Мелвилл Бранг бундай таъ-рифлайди:

— режалаштириш раҳбарларнинг истиқболни кўзлаб фикрлашини рағбатлантиради;

— ташкилот харажатининг аниқ уйғунлашув чо-раларини кўришга олиб келади;

— у фаолият кўрсаткичларини белгилашга олиб келади;

— у ташкилотнинг ўз вазифаси ва сиёсий йўнали-шини аниқ белгилашга мажбур қилади;

— у барча лавозимдаги шахслар мажбуриятлари ўзаро боғлиқлигини аниқ намойиш этади.

Устувор режа — ташкилот ходимлари учун мезондир. Аниқ ҳаракат режалаштирилмай, янги гоёлар учун имконият яратиш ва ташкил этиш билан таъминланади. У лозим кишиларнинг қобилияти ва ма-лакасини шакллантириш, режалаштириш сиёсати, дивидентлар, иш ҳақи, иш жойи, матбуот, ҳукумат ва касаба уюшмаси кабилар билан ишлашларни ўз ичига олади.

**Устуворликнинг
моҳияти**

Устувор (стратегия)
сўзи юнончадан келиб
чиққан бўлиб, «гене-

ралнинг санъати» демакдир. Ушбу атамани ҳарбий со-ҳадан келиб чиққани ажаблантирмаслиги керак. Чунки Александр Македонскийга жаҳонни забт этиши-га айнан устуворлик имкон берди.

Устуворлик бу чуқур атрофлича ишлаб чиқилган мажмуа режа бўлиб, ташкилотнинг бош вазифасини рўёбга чиқариш ва унинг мақсадларини амалга оши-ришдир.

Устувор режа муайян индивиднинг эмас, балки бутун корпорация истиқболи нуқтаи назаридан иш-лаб чиқилиши керак. Шахсий ёки хусусий корхона ўзининг шахсий режасини ташкилотнинг устувор ре-жаси билан мослаштириши мумкин. Кўпчилик фир-малар кенг кўламда акцияларга эга бўлса, устувор режа билан мослашмаслиги ҳам мумкин.

Устувор режа — бу келажакни тадқиқ этиш, сце-нарий таҳлили.

Устувор режа — бу рақобат курашида афзаллик берувчи гоё.

Устувор режа — бу бошқариш фаолиятида қўлла-ниладиган услублар тизими.

Устувор режа — бу ташкилот фаолияти учун мўлжаллар йиғиндиси.

Устувор режа — бу мақсадга эришиш ва ташкил этиш-ни амалга оширишга мўлжалланган мужассам режа.

Демак, устувор режа кенг қамровли тушунчалар ва менежмент тизимида уни амалга ошириш йўлла-рини ўз ичига олади.

Устувор режа кенг кўламли тадқиқотлар ва ҳақиқий маълумотлар билан далилланиши лозим. Ҳозирги бизнес оламида самарали рақобат учун фирма доимо соҳалар, бозор, рақобатчилар ва бошқа омиллар ҳақида ўта кўп ахборотларни тўплаб ва таҳлил қилиб туриши керак.

Ниҳоят, устувор режа шундай ишлаб чиқилиши лозимки, у узоқ вақт мобайнида бутун қолсин, аммо у эгилувчан бўлиши керак, лозим бўлса уларни турланиши (модификация) ва қайта йўналтирилиши мумкин бўлсин.

Америка фирмаларида одатда икки кўринишдаги режалаштиришдан фойдаланилади: узоқ муддатли (устувор) режалаштириш ва йиллик молиявий режалаштириш.

Устувор режалаштириш одатда катта бўлмаган мутахассис гуруҳлар, фирманинг олий раҳбарияти томонидан амалга оширилади ва ўзининг эътиборини узоқ муддатли ечимнинг ишланмасига қаратади. Масала ечимининг мураккаблиги сабабли инструмент сифатида эконометрик башорат ёки мутахассислар томонидан ишлаб чиқилган андозалардан фойдаланилади.

Режалаштириш ва ташкилотнинг муваффақиятлари

Баъзи ташкилотлар, худди шунингдек шахслар ҳам, расмий

режалаштиришга катта ҳажмдаги меҳнатни сарфламай туриб, маълум муваффақиятга эришишлари мумкин. Шу қатори устувор режалаштириш ўз ўзидан муваффақиятни таъминламайди. Масалан, автомобиль ажойиб конструкцияли двигатель бўлсаю, сифатсиз бензинда ҳаракат қила олмаганидек, ташкилот ҳам, устувор режаларга эга бўлса ҳам, ташкилотдаги хато-лар, мойилликлар ва назорат туфайли муваффақиятсизликка учраши мумкин. Шунга қарамасдан, расмий режалаштириш ташкилот учун қатор муҳим ва салмоқли даражада қулай омиллар яратади.

Замонавий ўзгаришларнинг суръати ва билимларнинг ўсиб бориши шунчалик каттаки, бунда устувор

режалаштириш бўлажак муаммолар ва имкониятларни расмий башорат қилишнинг ягона усулидир. У олий раҳбариятни узоқ муддатга режа тузиш воситаси билан таъминлайди. Устувор режалаштириш ечим қабул қилиш учун асос бўлади. Ташкилот нимага эришмоқчи бўлса, энг мос келадиган ҳаракат йўлини аниқлашга ёрдам беради. Расмий режалаштириш ечим қабул қилишда таваккалликни пасайтиришга олиб келади.

Ҳозир саноатда устувор режалаштириш одат тусига кирган ва у ўзини оқлайди. Устувор режалаштиришни шакллантиришнинг бош вазифаси танлаш, узоқ муддатли, ўрта муддатли, қисқа муддатли мақсадларни шакллантириш, режаларни таъминловчи сиёсат, устуворлик, бажариладиган иш тартиби, қоида, бюджетларнинг ишланмасидан иборат. Агар ҳамма ташкилот раҳбарлари учун устувор режани ишлаб чиқиш у ёки бу даражада зарур бўлса, олий раҳбарият учун устувор режаларни тузиш мажбурийдир. Бу ишда ўрта ва қуйи бўғиндаги раҳбарлар тегишли маълумот ва жавоб қайтаришни таъминлаш учун қатнашадилар.

Ташкилотнинг ички кучли ва заиф томонларини бошқаришли кузатиш муваффақиятлари

Раҳбар олдида турган навбатдаги муаммолардан бири, фирманинг ташқи имкони-

ятлардан фойдалана олишга ички имкониятларнинг мавжудлигини аниқлаш ҳамда ташқи хавф билан боғлиқ муаммонинг чигалланишига олиб келувчи ички заиф томонларни аниқлашдан иборат. Ички муаммоларни ташхис этиш жараёни бошқаришли кузатиш дейилади.

Бошқаришли кузатиш жараёни—бу ташкилотнинг ички муаммоларини ташхислашдир. Бошқаришли кузатиш ташкилотнинг минтақавий вазифаларига услубий баҳолашни билдиради, бу билан унинг устувор кучли ва заиф томонларини аниқлаб олиш кўзда тутилади.

Бошқаришли кузатишни соддалаштириш мақсадида қуйидаги вазифалар тавсия этилади: маркетинг,

молия (ҳисобчиликни ҳисобга олиш), операция ёки ишлаб чиқариш, меҳнат ресурслари ҳамда йирик уюшма (корпорация)ларнинг маданияти ва обрўси.

Маркетинг вазифасини кузатишда таҳлил қилиш ва тадқиқот учун еттита умумий соҳа эътиборга лойиқ:

- бозорнинг улуши ва рақобатбардошлилиги;
- буюмлар навининг ҳар хиллиги ва сифати;
- бозорнинг демографик статистикаси (ҳисоботи);
- бозор тадқиқотлари ва ишланмаси;
- миждозларга харидолди ва хариддан сўнг хизмат

кўрсатиш;

— самарали харид, маҳсулотни реклама қилиш ва силжитиш;

— фойда.

Ташкилотнинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш устувор режалаштириш самарадорлигининг ошишига ижобий таъсир қилиши мумкин.

Ташкилотнинг сақланиб қолишида бениҳоя муҳим бўлган ишлардан бири операцияларни бошқаришни доимо таҳлил қилишдир. Баъзи асосий саволларга кузатишнинг бориши вақтида жавоб топиш мумкин.

Ишчи кучи ёки меҳнат ресурслари ташкилотларда келиб чиқадиган аксарият муаммоларга манба бўлади. Бунда қатор саволларни ечишга тўғри келади.

Ниҳоят, олий раҳбарларга юклатилган жавобгарлик билан боғлиқ омиллар. Булар корпорациянинг маданияти ва обрўси. Улар раҳбарият шуғулланиши лозим бўлган муҳим вазифаларни қамраб олади ва фирманинг ички ва ташқи ҳолатини етарли даражада сақлашда бош омилдир.

17.2. Устувор муқобилларни ўрганиш

Раҳбар ташқи хавфларни ва ташкилотнинг ички кучлари ва заиф томонларини солиштириб кўргач, кузатиши лозим бўлган устуворликни аниқлаб олиши мумкин.

Ташкилот ихтиёрида тўртта устувор танлаш (альтернатива) бор. Булар — чегараланган ўсиш, ўсиш,

камайтиш ёки қисқариш, буларнинг учаласининг бирикуви.

Чекланган ўсиш устуворлиги учун эришилган натижаларга биноан пулнинг қадрсизланишини ҳисобга олган ҳолда мақсадларни белгилаш ифодаланади. Чекланган ўсиш устуворлиги ривожланган саноат тармоқларининг технологияларида қўлланилади, бунда ташкилот асосан ўзининг ҳолати билан қониққан бўлади.

Ўсиш устуворлиги аввалги кўрсаткичлари даражасига қараганда қисқа муддатли ва узоқ муддатли мақсадлар даражаси ҳар йили сезиларли ошиб боради.

Қисқариш бир неча вариантларда бўлиши мумкин: бартараф қилиш, ортиқчасини кесиш, камайтириш ва қайта йўналтириш.

Бирикув устуворлиги йирик фирмаларда барча муқобиллар ишлатилади. Бирикув устуворлиги юқорида қайд этилган учта устуворликдан исталгани билан бирикиши мумкин.

Раҳбарлар томонидан **танланадиган устуворликка** ҳар хил омиллар таъсир этади. Улардан баъзи бирлари: таваккаллик, ўтган устуворликни билиш, мулкдорлардан таъсирланиш, вақт омили.

Ташкилот **бизнесни халқаро бозорда** амалга оширса, у ҳолда **режалаштириш** вазифаси — қўшимча мураккаблик даражаси касб этади. Раҳбарият фақат мамлакат ичкарисидagi имконият ва хавфларни таҳлил қилиш билан чекланиб қолмай, қаерда бизнес ўтказмоқчи бўлса, ўша мамлакатларнинг ҳар бирида ўхшаш таҳлил ўтказиши керак.

Таҳлил қилиниши керак бўлган омиллар фирманинг умумий устуворлигига боғлиқ. Халқаро фаолиятнинг йўналиши учун асосий омиллар маҳсулотга талаб ва рақобатчиларнинг устуворлигидир.

Халқаро фаолиятни режалаштириш ўта кўп қамровли жараёндир ва кўп миллатли ташқи муҳитни баҳолаш билан боғлиқ. Бунда келажакдаги жаҳон имкониятлари ва хавфи аниқланади. Халқаро фаолиятни режалаштириш қисқа муддатли, узоқ муддатли мақсадлар ва масалаларни ифодалаш, корхонанинг

Глобал мақсадларига эришиш учун халқаро режада ресурслар (кишилар, сармоя, технология, ахборот)-ни тақсимлашларни ўз ичига олади.

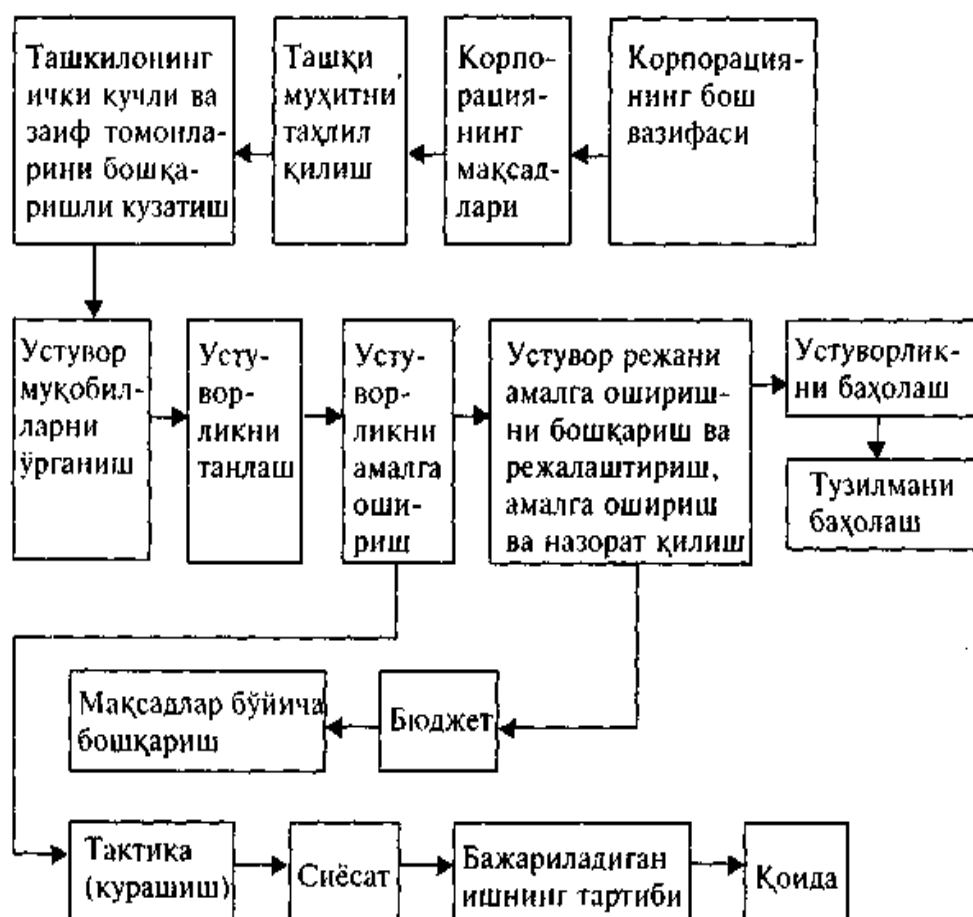
17.3. Устувор режани амалга ошириш ва унинг бажарилишини назорат қилиш

Амалга ошириш устувор режани ҳаракатга келтиради. Устувор режани амалга ошириш ва назорат қилиш ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Раҳбарликнинг мақсади бир нақтда умумфирманинг мақсадидир ва устувор режа шу мақсадларни рўёбга чиқиши учун ишлаб чиқилади. Режани муваффақиятли амалга ошириш қисқа муддатли ва узоқ муддатли дастурни, сиёсат, бажариладиган иш тартиби ва қоидаларни талаб этади. У яна ташкилот тузилмасида бюджет ва унинг мақсадларини бошқариш орқали устувор режанинг йириклашишини назарда тутади. Режанинг тўғрилигини аниқлаш ва муаммоларни ажратиш учун унинг амалга ошишини доимо баҳолаш катта аҳамиятга эга.

Устувор режалаштириш, амалга оширилгандагина маъно касб этади. Шунинг учун бу саволга Питер Друкер айтадики, режанинг амалга ошишида уни раҳбарлар томонидан ноз-неъматлар етказиб бериши синов тоши деб ҳисоблайди.

30-чизмада устувор режалаштириш жараёни кенгайтирилган ҳолда келтирилган.

Далилланган мақсадлар самарали режалаштиришнинг муҳим компонентларидир, аммо улар ечимлар қабул қилиш ва хулқлар учун тўлиқ кафолат бўлолмайдилар. Мақсад, ташкилот нимага эришишни истайди ва у исталган натижани қачон олишни хоҳлайди. Мақсадга эришиш **усули** — қандай бизнес билан шуғулланиши фақат умумий маънода қаралади. Бундай ёндашиш бениҳоя эркин ҳаракат қилишга имкон беради. Мақсадларга эришиш учун масъул ходимлар ўзларини шундай тутишлари мумкинки, амалда мақсадларга эришиш таъминланмайди. Мана шундай ҳолатдан қутилиш учун раҳбарият қўшимча режалар ва мақсадларга эришиш бўйича муайян йўлланмалар



30-чизма. Устувор режалаштириш жараёни

ишлаб чиқиши ва устувор режалаштириш жараёнини йўлга қўйиши керак.

Устувор режалаштиришнинг муҳим боғловчи механизми бўлган режалар ва йўл кўрсатишлар курашиш усули (тактика), сиёсат, ҳаракат тартиби ва қоидалардан иборат.

Курашиш усули бу муайян кискса муддатли устуворликдир.

Сиёсат ҳаракат ва ечим қабул қилиш учун умумий йўл кўрсатишни ифодалайди.

Ҳаракат тартиби муайян ҳолатда бошланмоғи ёки ишга киришмоғи лозим бўлган ҳаракатларнинг кўринишидир.

Қоида муайян ҳолатда нима қилиниши лозимлигини аниқ кўрсатади.

17.4. Курашиб (тактик) режалаштириш

Режалаштиришнинг мазмуни фирмани бошқаришнинг вазифаси бўлиб, ишлаб чиқаришнинг асосий йўналишлари ва мутаносиблиги унинг моддий манбалари билан таъминланганлиги ва бозор талаби ҳисобга олинган ҳолда далилланиб аниқланишдан иборат. Режалаштиришнинг моҳияти белгиланган даврда барча фирмалар ва ҳар бир бўлинмаларнинг алоҳида ҳолида тараққиёт мақсадларини аниқлаштиришда; хўжалик масалалари, уларга эришиш воситалари, муддатлари ва амалга оширилишининг кетмакетлигини аниқлашда; қўйилган масалаларни ечиш учун зарур бўлган моддий, меҳнат ва молиявий инъематларни аниқлашда намоён бўлади.

Шундай қилиб, бошқаришнинг вазифаси бўлмиш режалаштиришдан мақсад фирманинг етарли фаолият кўрсатиши ва ривожланиши учун ижобий шароитлар билан таъминловчи барча ички ва ташқи омилларни олдиндан ҳисобга олишга интилишдан иборат. Шунинг учун режалаштириш фирма бўлинмалари орасидаги ўзаро боғлиқликларни таъминлашга қаратилган.

Мақсадлар, мазмунлар ва масалаларнинг боғлиқликларига қараб режалаштиришнинг қуйидаги шакллари ва режаларнинг турлари бўлиши мумкин:

режали даврнинг муддатига қараб режалаштириш шакллари — истиқболдаги (10—20 йил) режалаштириш (узоқ муддатли режалаштириш ва устувор режалаштириш); ўрта муддатли режалаштириш; жорий (бюджетли, тезкор) режалаштириш.

Режанинг турлари: 1) хўжалик фаолиятининг мазмунига қараб — ИТИКИларининг режалари; ишлаб чиқариш; савдо; моддий-техник таъминлаш; молия режа; 2) фирманинг ташкилий тузилишига қараб — ишлаб чиқариш бўлинмаларининг режалари; компаниянинг филиалларидаги режалар.

Агарда устувор режалаштириш фирма фаолиятидаги асосий мақсадларни аниқлашдан иборат бўлса, жорий режалаштириш эса устувор мақсадлар ва ма-

салаларга эришиш йўлларидаги оралиқ мақсадларни аниқлашдан иборат. Бунда масалаларнинг ечим воеиталари ва усуллари, неъматлардан фойдаланиш, янги технологияни қўллаш катта аниқлик билан ишлаб чиқилади. Ишлаб чиқаришнинг жорий режаси — бу ойлик, чорак, ярим йиллик режалардир ёки календарь режа. Бу буюртмаларга қараб тузилади, неъматлар билан таъминланиши, ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланилиш даражаси ва ҳар бир буюртманинг бажарилиш муддати ҳисобга олинади.

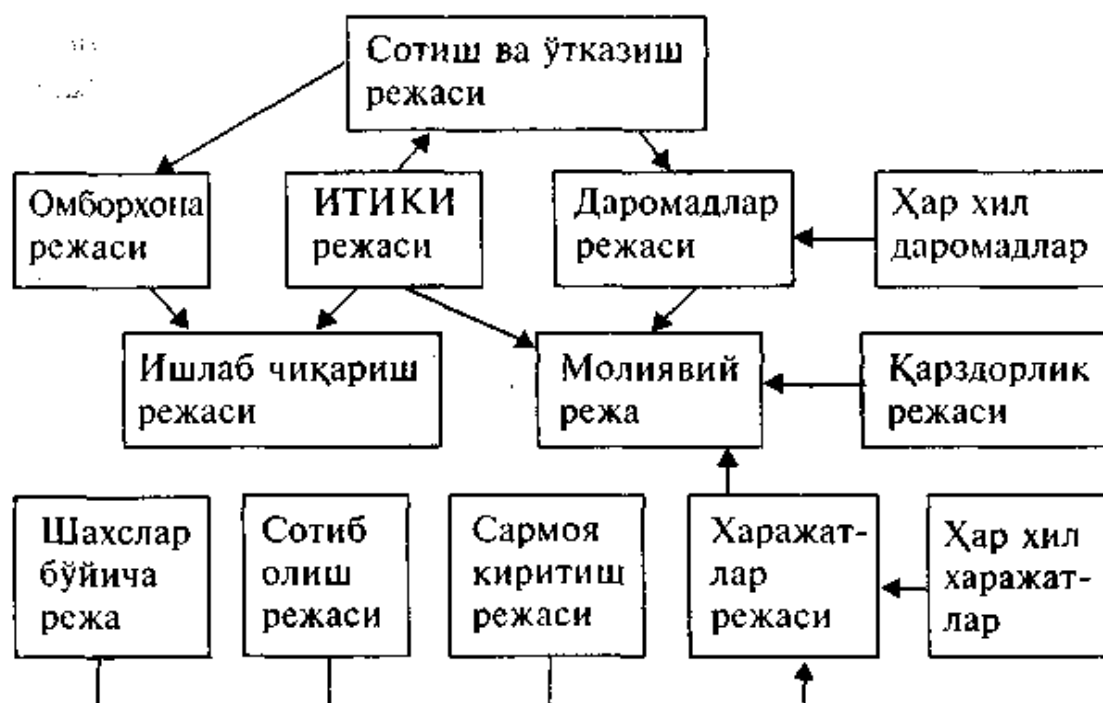
Ишлаб чиқариш бўлинмаларида **курашишли ва тезкор режалаштириш** мавжуд. **Курашишли (тактик) режалаштириш** ўрта муддатли режалар тузилишини мўлжаллайди ва устувор гоани ойдинлаштиради, унинг амалга ошириш усуллари ва шакллари аниқланади. **Курашишли режа доимо тузатилиб турилади**, ташкилот фаолиятини назарий ва амалий тайёрлаш ва юритишдан иборат, шунинг учун одатда тартибга солиб турилувчи режа дейилади.

Режа ортида тажрибали, қобиятли, ҳалол инсон туради. **Режали ишни ташкил этиш** «лойиҳалаштириш-режалаштириш-ташкил этиш-ижро этиш» тизимига эга. Унинг тамойиллари қуйидагича бўлиши мумкин:

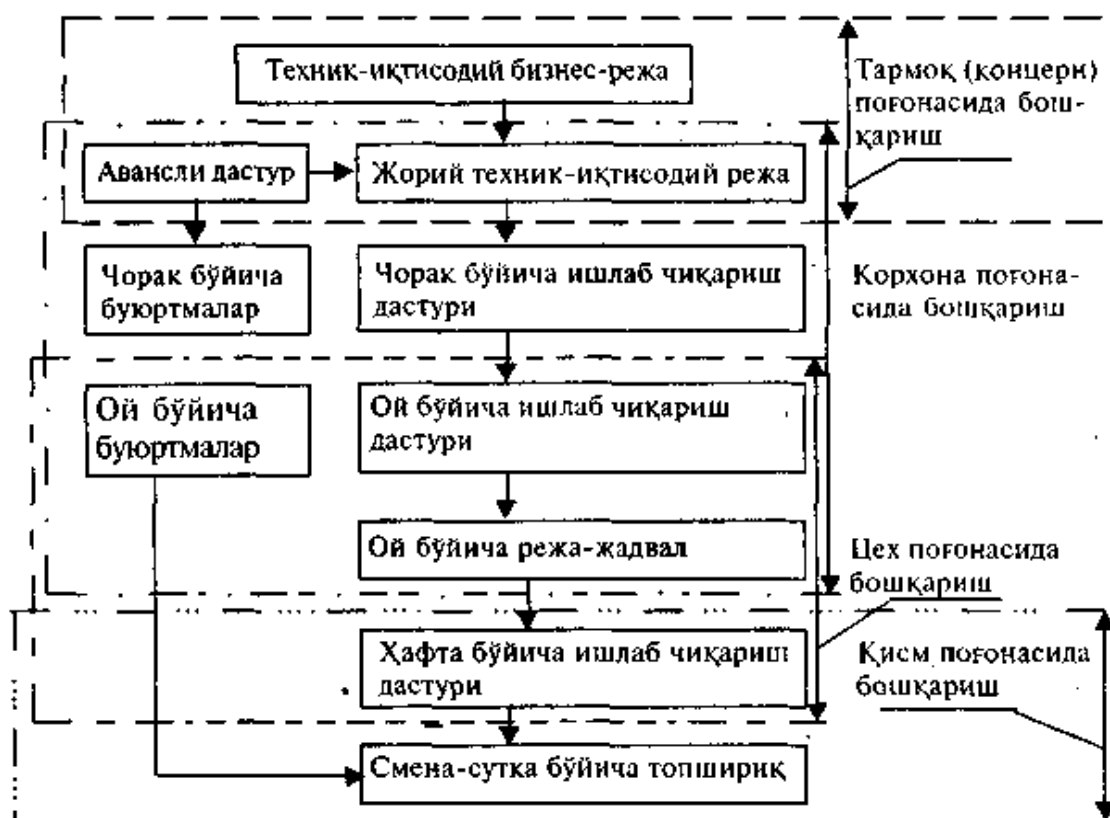
- режали фаолиятни ихтисослаштириш;
- режалаштиришни қисмларга бўлиш ва режага ўзгаришлар киритиш;
- меъёрлаштирилган режалаштиришни қисмларга бўлиш ва режани тақвим муддатга боғлаш;
- режадаги ходимларни компьютер тизими орқали ўзаро таъсир эттириш;
- режалаштиришни худди корхонанинг горизонтал бир бутун тузилмасига айлантириш.

Режа — бу ишонч, оптимизм, хоҳиш. Унинг ишлаб чиқариш графиги ёки тартиби поғонали, тўр, лента, циклограмма, жадвал кўринишларида ифодаланиши мумкин.

31-чизмада энг муҳим режа ва 32-чизмада режалаштиришнинг асосий масалалари келтирилган.



31-чизма. Энг муҳим режалар



32-чизма. Режалаштиришнинг асосий масалалари

31 ва 32-чизмалардаги режалаштиришлар маълум тартиб ва тамойилга риоя қилинган ҳолда амалга оширилади.

1. Бошқариш поғоналарининг алоқалари:

— «юқоридан пастга» режалаштириш (режани аниқлаштиришда);

— «пастдан юқорига» режалаштириш (режани йириклаштиришда);

— режасиз иш (тўлиқ вакил қилиб юборишда);

— натижа атрофида режалаштириш (қисман вакил қилиб юборишда).

2. Тақвимга бириктириш:

— тақвимдаги интервал ёки оралик бўйича ҳажмли режалаштириш;

— ишнинг кунлар бўйича тугатилишини қаттиқ режалаштириш (махсус нуқталар бўйича);

— ишнинг навбатини эркин режалаштириш.

3. Режалаштиришнинг доира узунлиги:

— бир интервалда (дискрет) режалаштириш;

— сирпанувчи режалаштириш (режалаш доираси ҳисобот муддатидан зиёд);

— қолдиқ режалаштириш (режалаш доираси камайиб боради);

— эгилувчан ёки эпчил режалаштириш (режалаш доирасини танлаш билан).

4. Олдинги натижанинг таъсири:

— «нолдан» режалаштириш (аввалги мажбуриятлар ҳисобга олинмайди);

— «қайтаришли» режалаштириш (аввалги мажбуриятлар ҳисобда қолади).

5. Режалаштиришдаги ўзгаришлар:

— буюртма бўйича режалаштириш;

— маҳсулот гуруҳлари бўйича режалаштириш;

— техник-иқтисодий кўрсаткичлар бўйича режалаштириш;

— комбинацияланган режалаштириш (иш тўхтаб қолмаслиги учун тайёрлаб қўйилган иш режа).

6. Қисмлардаги жараёнлар режаларининг алоқалари:

— «тор» жойи бўйича режалаштириш;

- «чиқишдан киришгача» режалаштириш;
- «киришдан чиқишгача» режалаштириш;
- маҳсулот бирлигини кетма-кет «ўтказиш».

Шундай қилиб, курашишли режа доимо ўзгаришлар киритиб туришга мансуб бўлса, тезкор режалаштириш қисқа муддатли бюджетлар режасини (бир йил муддатгача) ишлаб чиқиш усулини қамраб олади.

Тактик (курашишли) ва тезкор режаларнинг кўрсаткичлари олий поғонада бошқаришнинг устувор режалаштириш ишланмаси учун асос бўлади.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежмент тизимида устувор режалаштиришнинг моҳиятини таърифлаб беринг.
2. Устувор режалаштиришнинг вазифалари нималардан иборат?
3. Мелвилл Бранг нуқтаи назаридан устувор режалаштиришнинг асосий вазифаларини таърифланг.
4. Режалаштириш билан ташкилотнинг муваффақиятлари орасида қандай боғлиқлик мавжуд?
5. Ташкилотнинг ички кучли ва заиф томонларини бошқариш нима учун зарур?
6. Ташкилотда бошқаришли кузатиш нимани англатади?
7. Ташкилотнинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш устувор режалаштиришга нима беради?
8. Ташкилотда устувор муқобилларни танлашни тушунтириб беринг.
9. Ташкилотда устувор режани амалга ошириш қандай аҳамиятга эга?
10. Кенгайтирилган устувор режалаштириш жараёнларининг ўзаро боғлиқлигини тушунтиринг.
11. Режалаштиришнинг шакллари ва режаларнинг турларига тавсиф беринг.
12. Режа ва инсон тизими нимани англатади?
13. Ташкилот учун энг муҳим режалар намунаси келтирилсин.
14. Ташкилотда режалаштиришнинг асосий масалаларига қандай муносабатда бўладилар?
15. Тактик режа билан тезкор режалаштиришни ишлаб чиқиш тартиблари, тамойиллари ва усуллари бўйича фарқи нимада?

МЕНЕЖМЕНТДА МОЙИЛЛИК ФАОЛИЯТИ

Кишиларни бошқараётганда албатта қатор саволлар фикрдан ўтади. Масалан, нима учун одамлар ишлайди? Нима учун бири енгил ишни бажаради ва қониқиш олмайди, бошқаси эга мамнуният билан оғир ишни бажаради? Кишилар яхшироқ ва унумлироқ ишлашлари учун нима қилмоқ керак? Ишни қизиқарли бўлиши учун нима қилиш керак? ва ш.ў. Ташкилот раҳбарияти ажойиб режалар ва устуворликни ишлаб чиқиши, энг мақсадга мувофиқ тузилмани топиши ва самарали узатиш тизимини яратиши ва ахборотларга ишлов бериши, ташкилотда энг замонавий жиҳозлар ўрнатиши ва ўта замонавий технологияларни ишлатиши мумкин. Аммо ташкилот аъзолари керакли даражада ишламасалар, ўз вазифаларини бажара олмасалар, жамоада ўзларини мос равишда тута билмасалар, ўз меҳнатлари билан ташкилот ўз мақсадларига эришишига ва унинг бош вазифасининг бажарилишига ҳисса қўшишга интилмасалар барча имкониятлар йўққа чиқарилади.

Кишининг ўз ишига тайёрлиги, хоҳиши ва бажара олиши ташкилотни муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун муҳим омил ҳисобланади. Инсон машина эмас, унинг иши керак бўлса, «улаш» мумкин бўлсин. Кишини самарали бошқаришга унинг мойиллигини, яъни хуш кўриши, ихлоси, рағбати, ёқтириши, кайфияти, хоҳиши, ҳафсаласини тушуниш орқали эришилади.

18.1. Мойилликнинг умумий тавсифи

Инсоннинг фаолиятга мойиллиги ҳаракат кучлар йиғиндиси, маълум ҳаракатни амалга оширишда кишини ундан ёки мажбур этиш кабилар тушунилади. Бу кучлар кишидан ташқарида ичида ва уни англашга ёки тушуниб етишга мажбур қилади ёки англамаган ҳолда баъзи ножўя ҳаракат содир қилади. Бунда ало-

ҳида кучлар орасидаги боғлиқлик ва инсон ҳаракати бевосита жуда мураккаб тизимда ўзаро таъсир этади, шу сабабли турли кишилар бир хил таъсирга, ташқи бир хил кучга мутлақо ҳар хил натижа кўрсатишлари мумкин.

Юқоридаги фикрларни эътиборга олиб, мойилликка аниқроқ таъриф бериш мумкин. **Мойиллик** — бу кишини фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучлар йиғиндиси, фаолиятга чегаралар ва шакллар беради ва бу фаолиятга йўналиш кўрсатади, маълум мақсадларга эришиш йўлини мўлжаллайди. Мойилликнинг инсон хулқига таъсири кўп омилларга боғлиқ, кўп ҳолатларда инсон фаолиятидан келиб чиқиб таъсирлар ўзгариши мумкин.

Мойиллик тавсифини тушунмоқ учун инсон эҳтиёжи, сабаби, важ-сабаблари, рағбатлантирувчи омиллар, рағбатлантириш, зўр бериш, уриниш, қатъият, ҳалоллик, бирор мақсадга қаратилганлик каби фаолият тавсифларини аниқлай билиш лозим. Албатта, улар орасига аниқ чегара қўйиш қийин, лекин маъноларининг асосий тушунчасини англаш мумкин.

Бошқа одамлар учун нима умумий етарли бўлган, аммо шу вақтда ҳар бир одамда маълум шахсий ҳоҳиш намоён бўлган, инсон ичида нимаики пайдо бўлса ва жойлашса, шу **эҳтиёждир**.

Сабаб — бу одамни маълум ҳаракатга келтирувчи кучдир.

Важ-сабаб — бу маълум сабабларни келтириш йўли билан кишини маълум ҳаракатга келтириш мақсадида одамга таъсир этиш жараёнидир.

Рағбатлантирувчи омиллар таъсир этиш ёки безовта қилишни келтириб чиқаришга маълум сабаб вазифасини ўтайди.

Рағбатлантириш ёки қизиқтириш одамларнинг важ-сабаблари учун ҳар хил рағбатлантирувчи омиллардан фойдаланиш жараёнидир.

Мойилликнинг таъсири остида киши фаолиятида аниқланиши мумкин бўлган фаолият тавсифлари қуйидагилар: зўр бериш (куч), ҳаракат (ҳафсала) қилиш, қатъият (сабот), ҳалоллик, мақсадга қаратилганлик.

Бир ишни киши ҳар хил куч сарфлаб бажариши мумкин. У ишни тўла куч билан ишлаши мумкин, бироқ ярим кучда ишлаши ҳам мумкин. Яна шунингдек, ишнинг енгилроғини олишга интилиши мумкин ва, аксинча, мураккаб ва оғир ишни олиши мумкин, оддий ечимни танлаши, балки мураккаб ечим учун изланиши мумкин. Буларнинг ҳаммаси киши қандай куч сарфлашга тайёрлигини ифодалайди.

Киши ташкилотда ўз вазифасини бажариши давомида ҳар хил **ҳаракат қилиши** мумкин. Баъзилар меҳнатининг сифатига бефарқ қараса, бошқалар энг яхши натижага, тўла берилиб ишлашга интилади, малакасини оширишга ҳафсала қилади, ишлаш қобилиятини такомиллаштиришга ва ташкилий қамровлар билан ўзаро ҳамкорликка уринади (қунт қилади).

Мойилликнинг фаолиятга таъсир этиш тавсифининг учинчиси — бу бошлаган ишини сабот (қатъият, тиришқоқлик) билан давом эттиради ва ривожлантиради. Бу фаолиятнинг ўта муҳим тавсифи.

Ишни бажаришда барча зарур талаблар ва меъёрларни ҳисобга олиб, **ҳалоллик (виждон)** билан ишни ижро этиш кўплар учун муҳим шартдир, улар ишнинг муваффақиятли бажарилишига зарур шароитдир. Киши юқори малакали ва билимли қобилиятли ва яратувчан бўлиши, кўп ишлаши мумкин. Ташкилот раҳбарияти буни яхши билган ҳолда мойиллик тизимини шундай ишга солиши лозимки, у ходимлардаги бу хулқий тавсифларни тараққий эттирсин.

Киши фаолиятидаги **бирор мақсадга қаратилганлик** (интилиш) тавсифи шунини кўрсатадики, маълум ҳаракатни амалга оширишда у нимагадир интилади. Киши ўз ишини бажаришида ўзида маълум қони-

қиш (ахлоқий ёки моддий) ҳосил қилса, у ташкилотининг ўз мақсадларига эришишига ёрдам берган бўлади. Бошқариш учун киши ҳаракатини нима мақсадга қаратилганини билиш жуда муҳим, чунки мойиллик ёрдами билан бу ҳаракатлар йўналишини аниқ мақсадларга мўлжаллаш мумкин.

Айтиб ўтилганлар мойиллик тушунчасини аниқлашга имкон беради. Демак, мойиллик киши фаолиятини маълум зўр бериш ёки куч билан мажбур этишга, маълум ҳаракат қилиш даражасида ва маълум даражада қатъиятлик, ҳалоллик билан мақсадларга эришишга қаратилган кучларнинг ҳаммасидир.

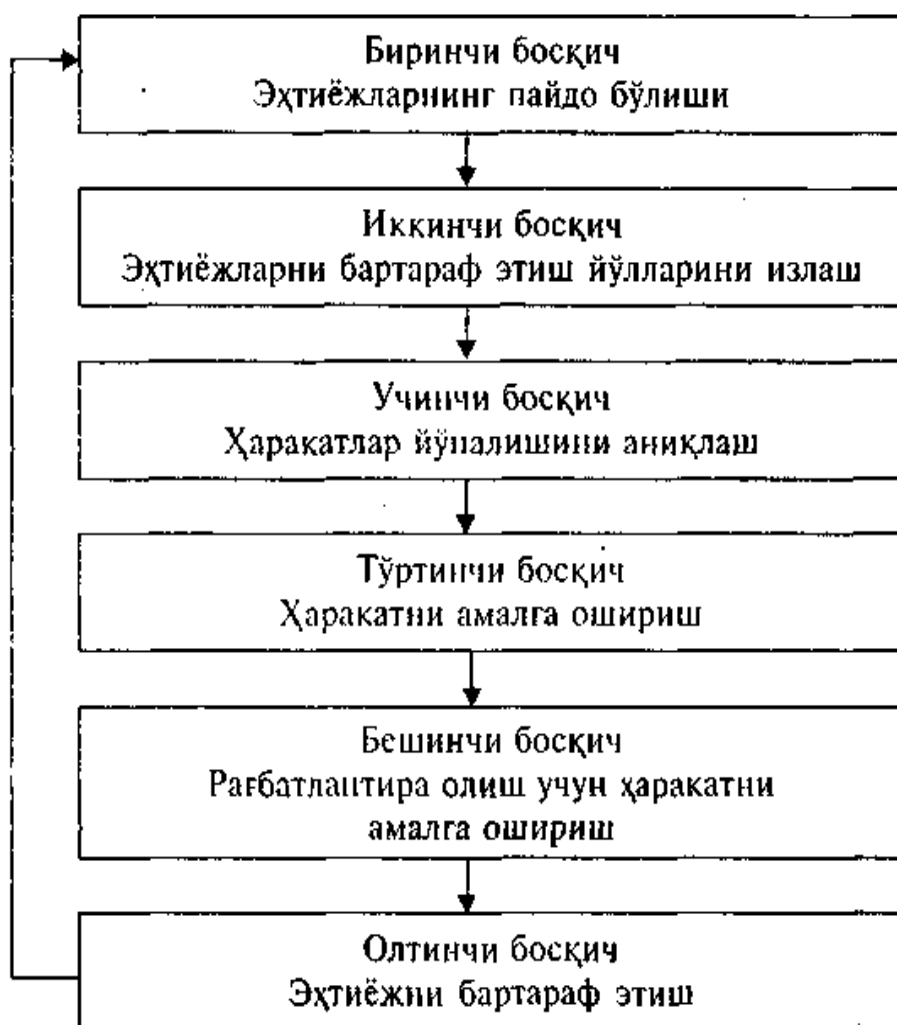
Мойиллик назариясининг йўналишлари ичида «ички мойиллик» ва «ташқи мойиллик»ларнинг муносабати ҳақидаги саволлар етарлича ўрганилмаган. Ҳақиқатда ҳам «ички» ва «ташқи» мойилликлар чегарасини аниқ ажратиб бўлмайди.

Мойиллик билан меҳнат натижалари орасидаги фарқ жиддий бошқариш муаммосини келтириб чиқаради. Масалан, бир ходим ишининг натижасини қандай баҳолаш ва уни қандай рағбатлантириш керак? Бу муаммони ечиш ҳолатий тавсифга эга.

Мойиллик жараён бўлиб, назарий жиҳатдан навбатма-навбат келувчи олти босқичдан иборат. Булар инсон эҳтиёжларининг пайдо бўлиши (физиологик, руҳий, ижтимоий), эҳтиёжни бартараф қилиш йўлини излаш (қондириш, йўқотиш, сезмаслик), ҳаракатлар мақсадини топиш (эҳтиёжни қондириш учун мен нима олишим керак; нимани хоҳлаётган бўлсам, унга эришишим учун мен нима қилишим керак; нимани истаётган бўлсам, мен унинг нимасига эришишим мумкин, ҳаракатни амалга ошириш (бу босқичда киши ҳаракатини амалга ошириши учун катта куч сарфлайди, оқибатда мойилликка тескари таъсир этади ва эҳтиёжи қондирилади), ҳаракатни амалга оширгани учун рағбат олиш, эҳтиёжни бартараф этиш (бу олтинчи босқич амалга ошгач, янги эҳтиёж пайдо бўлгунга қадар киши фаолиятини камайтириши мумкин) (33-чизма).

Мойиллик жараёнининг мантиқи, билими бу жараёнларни бошқаришда жиддий афзаллик бермайди. Бу ерда муҳим омил шундаки, сабаб ва далиллар ноаниқдир. Қандай важлар бўлиши мумкинлиги фарз қилинади, аниқ бир кўринишда ажратиш имкони йўқ. Етарли далил олмоқ учун узоқ вақт давомида кузатувлар олиб бормоқ лозим ва оқибатда кишининг мойиллик жараёнида етакчи, ҳаракатлантирувчи сабабини айтиш мумкин бўлади.

Яна шуни унутмаслик лозимки, мойиллик жараёни ўзгарувчандир. Ижтимоий эҳтиёж ақл-заковатнинг даражасига қараб ўзгарганидек, уни қондириш тавсифи кўп омилларга боғлиқ. Шу сабабли кўпгина ҳар хил мойиллик назариялари мавжуд. Мойилликнинг ҳар хил назарияларини мазмуний ва жараёнга оид тоифага бўлиш мумкин.



33-чизма. Мойиллик жараёнининг схемаси

18.2. Мойиллик мазмунининг назариялари

Мойиллик мазмунининг назариялари мойилликка таъсир кўрсатувчи омилларни таҳлил қилади. Мойиллик назарияси — руҳий омил бўлиб, кишилар ҳаракати мақсадли ва аниқ йўналишга эғалик бахш этишидир. Бу назарияларнинг диққат маркази маълум даражада эҳтиёжлар ва уларни мойилликка таъсирини таҳлил қилишда мужассамлашади. Бу назариялар эҳтиёжларнинг тузилмасини, улар мазмунини ифодалайди ва эҳтиёжлар кишининг мойиллиги фаолияти билан боғлиқлигини кўрсатади.

Бошқарув вазифаси — бу бошқарувчининг ақли, унинг марказий асаб тизими, бошқариш вазифаси қанчалик мураккаброқ, табақалашганроқ бўлгани сари, раҳбарлик қилиш олдида ҳар қандай вазифа ичида ҳам ва вазифалараро йўналишда ҳам бошқаришни такомиллаштира олиш вазифаси туради.

Натижада, бошқариш вазифасидан аста-секин бошқаришни такомиллаштиришнинг мустақил вазифаси сифатида хусусий вазифа ажралиб чиқади — бу вазифа мойилликдир, яъни кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқлаштиришдир. Бунда ходимни бошқаришнинг мақсади самарали ва маҳсулдор ишлаши учун уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга қўзғотишдир.

Мойиллик мазмунининг назарияси инсон кўнглини унинг фаолиятига мажбур этиш (ундаш)га қаратилган. Бу гуруҳ мойилликнинг назариялари ичида кенг тарқалганлари:

1) Абрахам Маслоу томонидан ишлаб чиқилган эҳтиёжларнинг иерархик назарияси;

2) Клейтон Альдерфер томонидан ишлаб чиқилган эҳтиёжларнинг мавжудлиги, алоқа ва ўсиш назариялари;

3) Дэвид Мак Келланднинг эҳтиёжлар эришган назариялари;

4) Фредерик Герцбергнинг икки омиллар назариялари.

Мойиллик мазмунининг назарияси сезиш ва би-
лишга, яъни кишининг ички хоҳишларининг эҳти-
ёжларини тенглаштиришга асосланган. Мисол тари-
қасида Абрахам Маслоу, Дэвид Мак Клееланд, Фре-
дерик Герцберг назарияларини келтириш мумкин.

Маълумки, инсон эҳтиёжларини айнан кузатиш
ёки ўлчаш мумкин эмас. Уларни одамларнинг хулқи-
га қарабгина мулоҳаза қилиш мумкин. Эҳтиёж ҳара-
катга сабаб бўлиб хизмат қилади. Эҳтиёжлар — бу ҳара-
катга уйғотувчи истак бўлиб, у тан олинган нимадир
етишмаслиги.

Маслоу назариясига биноан эҳтиёжлар беш гуруҳ-
да мавжуд: физиологик эҳтиёжлар (овқат, сув, ҳаво,
бошпана ва ш.ў.), хавфсизликка эҳтиёж (қўрқинч,
оғриқ, касаллик ва бошқа азоблардан сақланиш),
мансублик ва дахлдорлик эҳтиёжлари (киши умумий
ҳаракатларда қатнашишга интилади, у дўстлик, му-
ҳаббатни, қандайдир одамлар уюшмасининг аъзоси
бўлишни, жамоат ишларида қатнашишни ва ш.ў.лар-
ни истайди), ҳурматга сазовор бўлиш ва ўзини намо-
ён қилиш эҳтиёжлари, ўз фикри, ғояси, дунёқара-
шининг эҳтиёжи (34-чизма).



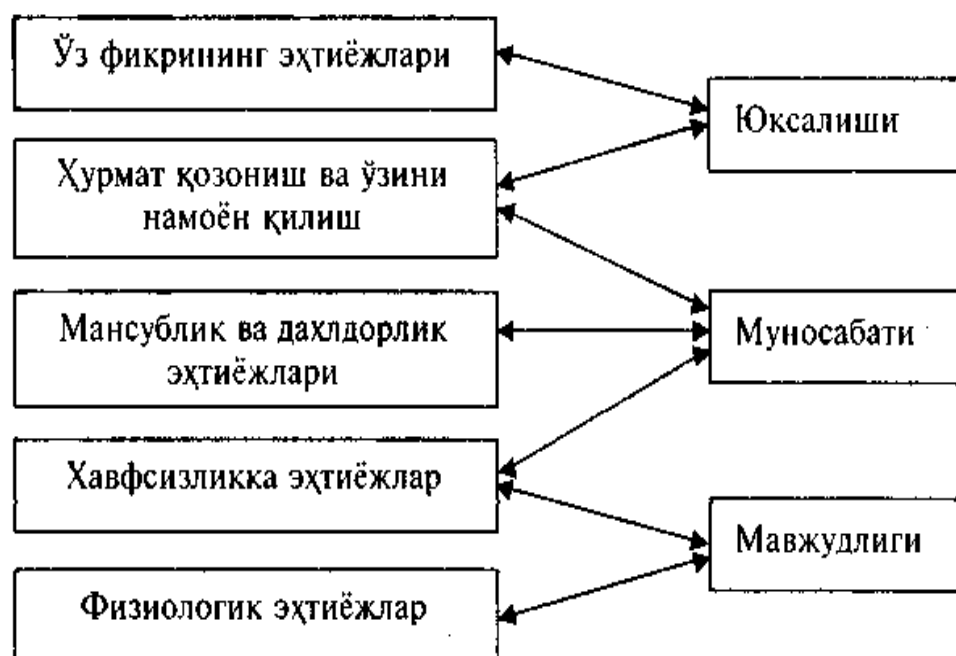
34-чизма. Маслоу пирамидаси.

Маслоу тузган эҳтиёжлар пирамидаси эҳтиёжлар табиатини ифодаламаса ҳам, бу назария киши мойиллиги фаолиятига таъсир этишида ҳаракатини ифодалайди.

Маслоу каби, Альдерфер ҳам ўз назариясида киши эҳтиёжларини бўлак гуруҳларга бириктириши мумкин. Аммо Маслоунинг иерархияли эҳтиёжлар назариясидан фарқи, унинг фикрича, бундай эҳтиёжий гуруҳлардан учтаси мавжуд:

- эҳтиёжлар мавжудлиги;
- эҳтиёжлар муносабати;
- эҳтиёжлар юксалиши.

Бу назариянинг эҳтиёжлар гуруҳи Маслоу назариясининг эҳтиёжлар гуруҳлари билан ўзаро муносабатдалар. Уларнинг ўзаро боғланишлиги 35-чизмада келтирилган.



35-чизма. Маслоу ва Альдерферларнинг эҳтиёжлар назарияларининг иерархик ўзаро муносабатлари

Бу учта эҳтиёжлар гуруҳлари, Маслоу назариясидагидек, иерархик жойлашган. Аммо Маслоу ва Альдерфер назариялари орасида муҳим ва жиддий битта фарқ бор; Маслоу бўйича, эҳтиёжлардан эҳтиёжларга ўтиш пастдан юқорига қараб ҳаракатланади. Паст

поғонадаги эҳтиёж қондирилдими кейингисига ўтилади ва шунга ўхшаш. Альдерфернинг фикрича, ҳаракат икки томонга ўтади. Агарда қуйи поғонанинг эҳтиёжи қондирилмаса, юқорига ва агарда юқорироқдаги поғонанинг эҳтиёжи қондирилмаса, пастга ҳаракат қилади.

Мак Клеелланднинг эҳтиёжлар назарияси киши хулқига таъсир этувчи муваффақиятларга эҳтиёж, аралашшишга эҳтиёж ва ҳукмронлик қилишга эҳтиёжларни ўрганиш ва ифодалаш билан боғлиқ. Мак Клеелланднинг фикрича, агарда бу эҳтиёжлар кишида ўта кучли бўлса, киши хулқига сезиларли таъсир қилади, оқибатда у бунга эришиш учун катта куч сарфлайди.

Герцбергнинг икки омилли назарияси: ирсий омиллар, эҳтиёжларнинг ҳар хил назарияларини солиштириш ва уларни бошқариш амалиётида қўллаш. Одатда киши ўзининг ҳаракатларидан, атрофдагилардан, ўзининг ҳолатидан қониқиши ва булардан қониқмаслиги мумкин, киши кайфияти ушбу оралиқларда бўлиши мумкин. Герцбергнинг бу ҳақдаги хулосаси шуки, қониқмасликка олиб келувчи омилларни бартараф этиш қониқишга олиб келавермайди. Ва аксинча, қониқишга олиб келувчи қандайдир омиллар, бари бир қониқмасликнинг ўсишига таъсир этмайди.

«Қониқиш-қониқмаслик» жараёни асосан ишнинг мазмуни билан боғлиқ, яъни ишдаги омилларга муносабати бўйича ичкилари ҳал қилувчидир. Бу омиллар киши хулқида кучли мойиллик таъсирини кўрсатиши мумкин.

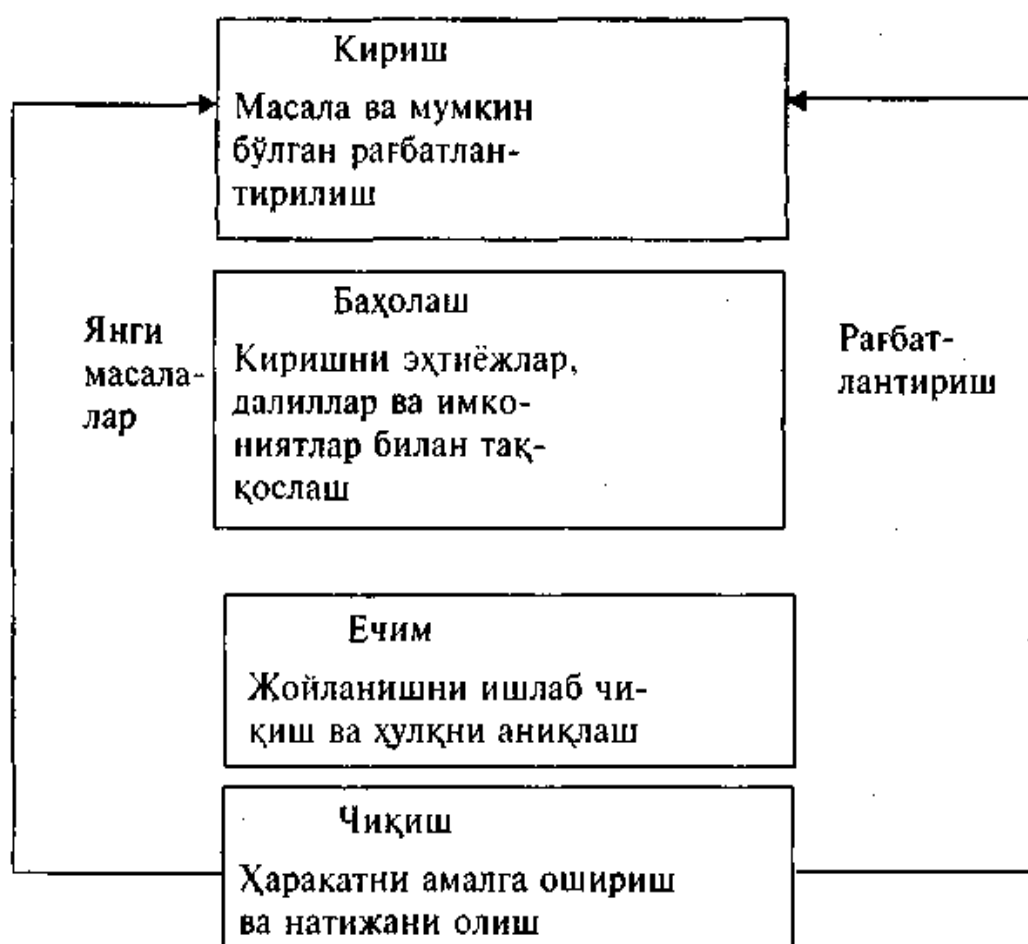
Бирламчи назария, яъни қониқмаслик манбалари (корхона сиёсати, назорат, меҳнат шароити, иш ҳақи, ҳуқуқий ҳолат, оила ва ёш ишчилар билан муносабат ва меҳнат хавфсизлиги) бўлса, иккиламчи назария, яъни юқори қониқтириш манбалари (ютуқларга эришиш, ҳурмат қозониш, ишдан қониқиш, масъулият, юксалиш ва ўсиш) Герцбергга қуйидагиларни хулоса қилишга асос бўлди: ақлли раҳбар ҳар икки омилларга ҳам таяниб иш кўради.

Юқорида баён қилинган ғоялардан хулоса қилиш мумкинки, киши мойиллиги асосида нима ётишини қандайдир таълимот қоидасига айлантириш ва мойилликни нима билан аниқлаш мумкин эмас. Ҳар бир ифодаланган назариялар маълум жиддий фарққа эга. Демак, уларни амалиётда айнан қўллаш имкони чекланган.

18.3. Мойиллик жараёнининг назарияси

Кишилар исталган натижаларига эришишда мойиллик жараёни қандай тузилади ва далилларни қандай амалга ошириш ҳақида қатор назариялар мавжуд. Бу тоифадаги назариялар мойиллик жараёнининг назариялар гуруҳини тузадилар. Энг умумий мойиллик ғояси қуйидаги ҳолатларга олиб келади: киши, масалаларни ва рағбатлантирилиши мумкинлигини англаб, уларнинг ечимлари учун, бу маълумотларни ўзларининг эҳтиёжлари билан ўзаро муносабатда бўлиши учун, мойиллик тузилмаси ва имкониятлари, ўзини маълум хулқга мўлжаллаб иш кўришга ундайди. Бу жараён 35-чизмада схематик равишда кўрсатилган.

Чизмадан кўриниб туриптики, бу умумий мойиллик, яъни бу — мақсадларга эришишдаги фаолият учун кимnidир рағбатлантириш жараёнидир. Эҳтиёжлар рағбатлантиришлар билан қондирилиши мумкин. Рағбатлантиришни инсон ўзи учун баҳо деб ҳисоблайди. Менежерлар ўзларининг бажарган ишларига ташқи рағбатлантириш (маош тўлаш, хизматида юқорига силжиш, тан олиш, мақташ, ...) ва ички рағбатлантиришлар (мақсадига эришишидаги ҳисси, ишининг мазмунлилиги, дўстлик ва ишидаги муомала, ...)ни қўллайдилар. Мойиллик жараёни рағбатлантиришнинг механизмини, айнан рағбатлантиришнинг мазмунини, баҳолашнинг моҳияти ва мазмунини ёритмайди, ҳамда баҳолашни ечимга ўтишини кўрсатмайди. Мойиллик жараёнига оид назарияни идрок қилган ва билган ҳолда ўзини қандай тутишига асосланган. Асосий мойиллик жа-



36-чизма. Мойиллик жараёнининг умумий схемаси

раёнига оид назарияларга кутиш назарияси, мақсадларни қўйиш назарияси, тенглик (адолат) назарияси, бошқаришнинг партисапатив ғояси (назарияси) киради. Мойиллик жараёнига оид назариялар эҳтиёжларга ва улар билан боғлиқ бўлган кишилар хулқини белгиловчи омилларга асосланади.

Кутиш назарияси мўлжал ва ниятларга асосланган бўлиб, бунда киши ўзининг ишонч эҳтимоли юқори бўлса, ўз имконининг маълум мақсадларига эришишда куч сарфлайди ва бунинг ҳисобига ўзининг эҳтиёжлари қондирилиши мумкин.

Кутиш назарияси бўйича мойиллик жараёни учта ўзаро таъсир этувчи блоклар: куч сарфлаш, бажариш, натижадан иборат. Кутиш назарияси бу учта блокнинг ўзаро таъсирини ўрганади ва ифодалайди. Бунда куч сарфлаш оқибат ва ҳатто мойиллик натижаси

деб қаралади. Бажарилиш эса куч сарфлашнинг ўзаро таъсирининг оқибати, шахсий имкониятлар ва муҳитларнинг ҳолати, натижа эса маълум тоифанинг натижаларини олиш учун бажаришга ва хоҳишнинг даражасига боғлиқ вазифа деб қаралади. Бу назариянинг оддий андозаси $M = 3T \cdot PV \cdot B$, яъни $3T$ — меҳнат сарфи натижалари; PV — рағбатлантириш натижалари, B — валентлик (рағбатлантиришдан қониқиш).

Кутиш назарияси бўйича, киши ўзини шундай тутадик, агарда у маълум куч сарфласа, келажакда худди унинг кутганидек бўлади деб ҳисоблайди.

Агар иш жойи қоронғи, кўримсиз, ифлос бўлса бу меҳнатга интилишни пасайтиради. Аксинча ҳолат эса мойилликни оширади. Герцберг бу омилларни «гигиеник» омилларга оид деб ҳисоблайди. Шунингдек, пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга киши қадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш жуда ҳам хавфлидир.

Агар пулга интилиш кишини бутунлай эгаллаб олса, уни кўпайтиришга мойиллик туғилиб, унинг бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади, натижада жамоадан ва кишилардан ажраб қолади.

Кимдир ўзи ҳақида юқоридаги фикрда бўлиши, билимдонлигини намоён этиши мумкин. Аммо хоҳиш ва ҳақиқат доимо мос тушавермайди.

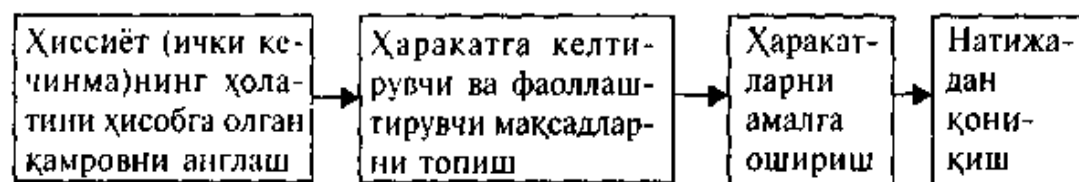
Адолат, тенглик назарияси доирасида кишилар бирор ҳолга тушса ўзларини рағбатлантиришга муносабатини ўзи баҳолайди, шу билан бирга сарф этилган кучини ва уни солиштиришда ўхшаш ишлар учун бошқа ходим олганига қараб уларнинг ўзлари шундай ҳисоблайди.

Кенг маъқулланган Л. Портер ва Э. Лоулер андозаси шундай яратилганки, бунда мойиллик эҳтиёжининг функцияси рағбатлантиришнинг адолатли ишланмасини кутиш ва идрок этишидир.

Мақсадларни қўйиш назарияси, киши хулқи шу мақсадлар билан белгиланганлиги сабабли, у ўз олдига айнан шу мақсадларга эришишни қўяди ва маъ-

лум ҳаракатларни амалга оширади. Бунда мақсадларни қўйишдан мўлжал — бу онгли жараён, иқрор бўлган мақсадлар ва ниятлар (аҳд) — бу ўша киши хулқини топиш асосида ётади.

Мақсадларни қўйиш жараёни умумий кўринишда қуйидаги асосий андозага эга (37-чизма).



37-чизма. Мақсадлар қўйиш орқали эришиладиган мойиллик жараёнининг андозаси

Мақсадларнинг тавсифи ва бажарилишининг тавсифлари орасида маълум ва етарли боғлиқлик мавжуд. Мақсадларнинг тавсифи уларнинг мураккаблиги, махсуслиги, яроқлиги (мақбуллиги), тарафдорлиги (берилганлиги, мухлислиги)дан иборат.

Киши ташкилотда фақат ижрочи, маълум ишни ёки маълум вазифанинг ижрочиси бўлиб намоён бўлмайди. У ўз ишининг қандай ташкил этилишига, қандай шароитда ишлаётганига, шу билан бирга унинг иши ташкилот фаолиятига қандай таъсир этаётганлигига қизиқади. Бу ҳолда унда ташкилотда бўлаётган жараёнларга, бироқ унинг хабардор бўлган соҳасидан ёки масаласидан (компетенциясидан) ташқари бўлган бажарилаётган ишлар ва улар томонидан ечилаётган масалаларга қатнашиш хоҳиши туғилади.

Агар киши ташкилотдаги ҳар хил ички ташкилий фаолиятда қизиқиб қатнашса, ўзи бундан қониқиш олса, катта фойда келтириб, яхшироқ, сифатлироқ ва унумлироқ ишлайди. Бошқаришнинг партисипатив назарияси мана шу натижадан келиб чиқади. Партисипатив бошқариш ташкилотда киши билан боғлиқ бўлган саволларга ечим қабул қилишда қатнашишга йўл очади, ўзининг ишини яхши бажаришга имкон беради. Ташкилот ўзининг кишилари салоҳиятидан тўлароқ фойдаланишга эришади.

Муҳокама учун саволлар

1. Нима учун менежмент тизимида мойиллик фаолиятининг аҳамияти катта?
2. Мойилликка таъриф беринг.
3. Инсон эҳтиёжи, сабаби, важ-сабаблари, рағбатлантириш, зўр бериш, қатъият, ҳалоллик каби фаолиятлар мойилликка қандай таъсир кўрсатади?
4. Мойиллик назариясининг йўналишлари мутахассислар томонидан қай даражада ўрганилган? Уларни баҳоланг.
5. Мойиллик жараёнининг назарий жиҳатдан ишлаб чиқилган босқичларини имкон қадар тушунтиринг.
6. Мойиллик нима учун ўзгарувчан жараён?
7. Ташкилотдаги ходимлар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқлаштиришда Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, Дэвид Мак Клеелланд ва Фредерик Герцбергларнинг назариялари имкон қадар тушунтирилсин.
8. Абрахам Маслоу пирамидасига тавсиф беринг.
9. Абрахам Маслоу ва Клейтон Альдерферларнинг эҳтиёжлар назарияларининг иерархик ўзаро муносабатлари тушунтирилсин.
10. Кишилар истаган мақсадларига эришишда қайси мойиллик жараёнининг назарияларини қўллашлари мумкин?
11. Кутиш, адолат, тенглик назарияларининг қўлланилиш доиралари ҳақида фикрлар беринг.
12. Мақсадлар қўйиш орқали эришиладиган мойиллик жараёнининг андозасига тавсиф беринг.

19 - б о б

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ФАОЛИЯТНИ ТАРТИБГА СОЛИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ

19.1. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш

Ҳозирги шароитда тадбиркорликнинг ривожланишини тартибга солишга давлат томонидан куч сарфланмоқда ва эътибор ошмоқда, хусусий бизнес эга-

си билан давлат органларининг ўзаро таъсир шакллари ташкилий жиҳатдан ўзгармоқда, мақсадларда, механизмда, бошқариш аппаратида, давлат ва бозор механизмларини тартибга солишда сезиларли ўзгаришлар кузатилмоқда.

Тадбиркорлик фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг мақсади бу иқтисодиётнинг нормал бориши ва мамлакатимиз тадбиркорларининг меҳнатни тақсимлашда равон қатнашишлари ва бундан қулай фойда кўришлари учун маълум шароитлар яратишдир, Сўзсиз, ҳар бир мамлакат ҳукуматининг муайян босқичда ўзининг хусусий мақсадлари бўлади ва уларни ечишда мамлакатдаги ва дунё хўжалигидаги иқтисодий ҳолатни ҳисобга олади. Шунинг учун давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш мақсадлари ва масалалари ўзгариб туради, шунга қарамасдан тартибга солиш механизми етарли даражада ишлаб чиқилган, ваҳоланки, ҳар бир мамлакатнинг, алоҳида олиб қаралганда ўзига хос хусусияти бор.

Умумлаштирилган кўринишда давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солишнинг масалаларига қуйидагилар киради:

— тадбиркорлар манфаатининг ҳуқуқий асосини ва ҳимоясини таъминловчи қонунчиликни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва назоратни ташкил этиш;

— давлат томонидан тартибга солишнинг самардорлигини ошириш ва мос равишда харажатларни пасайтириш;

— корхоналар фаолиятига тўғридан тўғри аралашish шакллари ва бюрократик назоратни пасайтириш;

— бозорда эркин ва ҳалол рақобат, ички ва ташқи бозорларда маҳсулотларнинг эркин ҳаракат қилиши учун шароитлар яратиш, рақобат қилиш қоидаларига риоя қилишни назорат қилиш;

— молия, солиқ, фоизли сиёсат ва пул эмиссиясини бошқариш орқали маҳсулот-пул ва бюджет мувозанатини таъминлаш;

— иқтисодиётнинг тузилмали-молиявий инвестиция (акция, облигация ва бошқа қимматбаҳо қоғозларни сотиб олиш) сиёсати ва илмий-техник сиёсати кабиларнинг жорий ва истиқболли йўналишларининг тараққий этиши қўшиб олиб борилиши лозим;

— ишчи кучларининг эркин ҳаракат қилишини ва меҳнат меъёрига риоя қилиш қонунчилиги ва хусусий ёлланишни тартибга солиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш тартибини таъминлаш;

аҳолининг кўпгина табақаларига мос келадиган ижтимоий мувозанат ва қўллаш мумкин бўлган даромад тақсимотини маъқуллаш.

Давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш йўналишлари, шакллари ва механизми, доимий ўзгариб туриши сабабли, мос равишда **қонунчилик, иж-рочилик органлари орқали амалга оширилади**. Ҳозирги шароитда иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солишда, энг аввало, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни ташкилий-хўжалик борасида тартибга солишга фаол қатнашилади.

Бугунги кунда бозор шароити учун бозорни тўйинганлиги тавсифдир, чунки ишлаб чиқариш ҳажми бозорга тезда таъсир кўрсатади ва нарх ўзгаради. Шунинг учун рақобат самарали ишлаб чиқариш заруратининг муҳим кўрсаткичи сифатида қатнашади. Рақобат мустақил маҳсулот ишлаб чиқарувчи (хизмат кўрсатувчи) корхоналар ўртасида маҳсулотларни қулай шароитда ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) ва яхши фойда келтирадиган нархда, катта ҳажмда сотишдир. Шу билан бирга бозор иқтисодиётида корхона ўз мавқе (обру)сини мустаҳкамлаш учун, ўз манфаати учун, рақобатда ғолиб чиқиш учун маҳсулот сифатини ошириши, маҳсулот (хизмат кўрсатиш) сотилишини харидор учун қулайлаштириши зарур.

Корхонанинг молиявий, иқтисодий, ишлаб чиқариш, хўжалик каби фаолияти даврий текширилиб турилиши, улар ишининг иқтисодий экспертизаси ўтказилиши лозим. Юқоридан берилган кўрсатмалар-

нинг бажарилиши доимий назоратда бўлиши керак. Акс ҳолда корхона раҳбарининг таъсири саёзлашади, оқибатда самарали бошқаришга путур етади.

19.2. Назоратнинг моҳияти ва маъноси

Корхонанинг фаолият кўрсатишида, айниқса, қабул қилинган ечимнинг бажарилишида раҳбарлик қилиш назорат билан чамбарчас боғланган. Назорат бошқарув жараёнининг якунловчи босқичи ҳисобланади. Агар кўрсатма юқоридан пастга келадиган ахборотни вужудга келтирса, назорат қайтарма алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи кўрсатмаларининг бажарилиши ҳақида ахборот беради.

Назорат ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнининг бутун ҳақиқий манзарасини кўриб туриш имкониятини яратади. Қабул қилинган ечимларнинг таъсирчанлиги ва уларнинг ўз вақтида бажарилиши пировард натижада назоратнинг самарадорлигига боғлиқ. Буларнинг ҳаммаси бошқариш органи учун назоратнинг пухта ва ихчам тизимини вужудга келтириш зарурлигидан далолат беради.

Одамлар ўзларига ваколат қилиб берилган ҳуқуқ ва мажбуриятларини доим ҳам қабул қилавермайдилар. Улар олдида қўйилган мақсадларга эришишда раҳбар (менежер)га ҳар вақт ҳам етарли даражада далил етказилавермайдилар. Атроф-муҳит шароитлари ўзгаради ва ташкилот ҳам уларга тегишлича мослашиши лозим. Буларнинг барчасига назорат ёрдамида эришилади.

Бошқарув назорати — бу бошқаришнинг муҳим вазифаларидан бўлиб, усиз режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик қилиш ва мойиллик каби вазифаларни тўлақонли амалга ошириб бўлмайди.

Бошқариш назорати раҳбар (менежмент)нинг энг муҳим вазифасидир. Чунки у самарали ечимлар қабул қилиш учун ахборотлар манбаи ҳисобланади. Раҳбар пировард натижада қабул қилинадиган ечимларнинг ташаббускори бўлиб чиқиши туфайли у ана шу ечимларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил

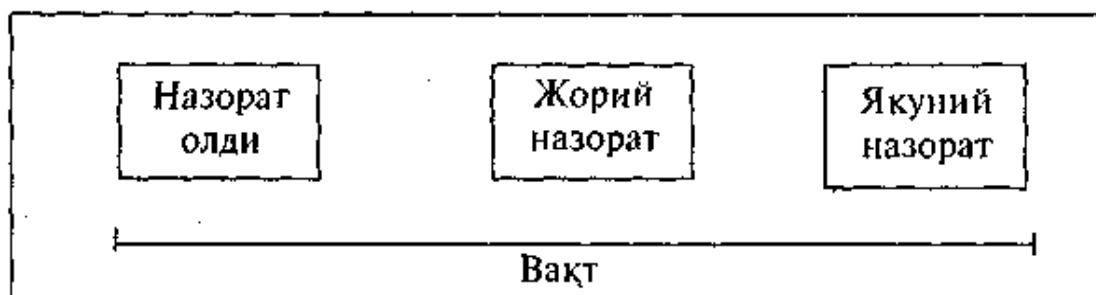
қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Менежментнинг ҳар бир ечими ўз моҳияти ва шакли жиҳатидан шундай бўлиши керакки, у доимо ўзгариб турадиган ишлаб чиқариш вазиятида ечимнинг бажарилиши устидан назорат қилиш имкониятини берсин. Масалан, жамланма бошлиғининг буйруғида одатда кўрсатилган ишларни маълум муддатда бажариш устидан назорат қилиш топширилган шахслар кўрсатилади. Бу бевосита, тезкор назорат бўлиб, унинг вазифаси ечимларни бажаришни ташкил қилишдан иборатдир.

Назоратнинг вазифасига фирма ёки ташкилотнинг барча бўлинмалари **фаолиятининг ҳақиқий натижалари ҳақида маълумотларни йиғиш, ишлов бериш ва таҳлил қилиш, уларни режадаги кўрсаткичлар билан солиштириш, оғишларни аниқлаш ва бу оғишларнинг сабабларини таҳлил қилиш; қўрилган мақсадларга эришиш учун тадбирлар ишлаб чиқиш кабилар киради.** Шу сабабли назорат фақатгина оғишларни белгилаш учунгина эмас, балки оғиш сабабларини таҳлил қилиш ва ривожланиш анъаналарининг имконини аниқлаш учун ҳам қаралади.

Назорат ёрдамида ташкилот раҳбари ўзининг ечимлари тўғри ёки нотўғри эканлигини, уларга маълум тузатишлар керакли ёки керак эмаслигини аниқлайди. **Назорат** бошқаришнинг шундай вазифасига мансубки, унинг моҳияти кўп вақт нотўғри тушунилади. Назорат хавfli ҳолат пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан аниқлаш ва ечимларини топиш, улар ўта жиддий бўлиб кетмасликлари учун зарур ва яна фаолиятни муваффақиятли рағбатлантириш учун ҳам қўлланилиши мумкин. Назоратсиз ўта тартибсизлик бошланади.

Ҳар бир раҳбар, мансабининг даражасидан қатъи назар, ўз вазифасининг ажралмас қисми қатори назорат қилиши керак. Чунки у бошқариш жараёнининг элементи (унсури)дир. Режалаштиришни ҳам, ташкилий тузилманинг яратилишини ҳам, мойилликни ҳам назоратдан ажралган ҳолда тўлиқ қараб

бўлмайди. Ҳақиқатда ҳам, уларнинг барчаси умумий назорат тизимининг ажралмас қисмларидир. Агар **назоратни ўтказиш** вақтларига қараб, уни **уч асосий: назорат олди, жорий ва якуний турга бўлиб танишсак**, бу ҳолат янада тушунарли бўлади (38-чизма):



38-чизма. Назоратнинг асосий турларини ўтказиш вақти

Назоратни ўтказиш ёки бажариш шакли бўйича мана шу барча асосий тур назоратлар ўхшаш, чунки бир мақсадга эга: амалда олинадиган натижалар иложи борида талаб этилаётганига яқин бўлишига таъсир этадилар. Улар фақат ўтказилиш вақтлари билан фарқланадилар.

Назорат олди олатда маълум сиёсат, назорат ўтказиш тартиби ва қоидалари шаклида амалга оширилади. Аввало у меҳнат, моддий ва молия неъматларига нисбатан қўлланилади. Молиявий назоратни ўтказиш учун ҳар бир хўжалик бўлим ёки бўлинмаларнинг стандарт шаклига оид фаолиятнинг асосий иқтисодий кўрсаткичлари бўйича молиявий ҳисобот олади. Бунда асосий эътибор фойда даражасига, ишлаб чиқаришнинг харажатлари ва уларнинг соф сотилган маҳсулотга нисбати, сармоя киритишнинг самарадорлиги, хусусий воситалар билан таъминланганлиги, молиявий ҳолати ва бошқа кўрсаткичларга қаратилади.

Жорий назорат иш бажарилаётган вақтда ижро этилади ва одатда ишларни назорат қилиш уларнинг айнан бошлиқлари томонидан ўтказилади. Якуний назорат иш тугагандан сўнг ёки унга ажратилган вақт тугагач ўтказилади.

19.3. Назорат қилиш жараёни

Назоратни ўтказиш тартибида аниқ учта босқич бор: ишланган стандартлар ва мезонлар, улар билан муайян

натижалар, ҳаракатларга зарур ўзгартирилишлар қабул қилишни солиштириб кўриш. Ҳар бир босқичда ҳар хил мажмуи чора-тадбирлар амалга оширилади.

Назоратнинг биринчи босқичи — бу стандартларнинг ўрнатилиши, яъни муайян мақсадлар ўлчашга мойил бўлиши, вақтинча чегараларга эга бўлиши. Бунини бошқача айтганда меъёрий назорат дейилади. Бошқариш учун ташкилот мақсадларини режалаштиришда топилган бошқариш объектининг барча бўлинмаларига мос келадиган натижа кўрсаткичлари шаклидаги стандартлар керак.

Стандартлар — бу аниқ мақсадлар, тегишли ташкилотлар томонидан тасдиқланган меъёр, ўлчашда осон ўзгаришдаги тараққиётдир. Бу мақсадлар режалаштириш жараёнидан аниқ келиб чиқади. Назоратда қўлланиладиган стандартлар бир қанча мақсадлардан ва ташкилотнинг устувор фаолиятидан танлаб олиниши керак.

Назорат учун ишлатиладиган стандартларнинг мақсадлари жуда муҳим икки хусусият билан белгиланади. Улар бажарилиши лозим бўлган ишга вақтнинг етарли бўлганлиги ва ишнинг бажарилиш даражасини баҳолашга нисбатан аниқ мезон билан тавсифланади.

Назорат қилиш жараёнининг иккинчи босқичи — бу ташкилот маҳсулотларини стандартларда кўрсатилганлари билан солиштирса бўладиган натижаларининг солиштирилишидир. Бу босқичда менежер ўзининг кутган натижасига эришган натижалари қанчалар мос келишини аниқлаши керак. Бунда у яна бир жуда муҳим ечим қабул қилади: аниқланган стандартдан қанчалик оғиш мумкин ёки нисбатан хавфли. Бу иккинчи босқичда бажариладиган назорат ишига баҳо берилади, у эса ҳаракатни бошлаш ҳақида ечим қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Ушбу босқичда назорат қилинаётган фаолият бутун назорат тизимининг энг сезиларли қисми бўлиб ҳисобланади. Бу фаолият оғиш кўламини аниқлаш, натижаларни ўлчаш, ахборотни узатиш ва уни баҳолаш билан якунланади.

Назорат қилиш жараёнининг учинчи босқичи — бу ҳаракатлар (ҳеч нарса қабул қилмаслик, оғишларни бартараф этиш, стандартларни қайта кўриб чиқиш) ёки натижаларни ўлчаш. Назорат жараёнига баҳо чиқарилганидан кейин менежер учта йўналишдан бирини танлаши керак: ҳеч нарсага киришмаслик, оғишни бартараф этиш ёки стандартни қайта кўриб чиқиш.

19.4. Назоратнинг хулқий йўналишлари

Инсон, бошқаришнинг барча поғоналарининг, шу каби назоратнинг ажралмас қисмидир. Шунинг учун менежер назоратда бажариладиган иш тартиби ишланмасида инсон хулқини эътиборга олиши лозим. Ходимлар хулқига таъсир кўрсатиш ва ташкилот мақсадларига эришишда уларнинг кучини йўналтиришга мажбур қилиш учун менежерлар кўп вақт назорат жараёнини атайлаб кўрсатишга ҳаракат қиладилар. Менежерлар мумкин бўлган салбий оқибатларни унутмасликлари лозим: назоратга йўналган хулқ; яроқсиз маълумотни олиш. Шу билан бирга самарали назорат ўтказиш бўйича хулқ ҳақидаги фанлар тавсиялари:

- мақсадга мувофиқ стандартларни белгилаш (ҳаракатлар ўртасида);
- икки томонлама муомала ўрнатиш;
- ҳаддан зиёд назоратдан четда бўлиш;
- қатъий, аммо мумкин стандартлар ўрнатиш;
- стандартга эришилганлик учун рағбатлантириш қабилар.

Албатта, назорат киши хулқига кучли ва айнан таъсир кўрсатади, бу ажаблантирмаслиги керак. Менежерлар аксарият назорат жараёни ходимлар хулқига таъсир кўрсатиш ва уларнинг кучини ташкилот мақсадларига эришиши учун атайлаб ҳам йўналтирадилар. Масалан, маҳсулот сифатининг доимий текширилиши ҳеч кимга сир эмас.

Назорат қилишдан асосий мақсад хатоларга ёки ёлғонга йўл қўймаслик. Менежерлар назорат мавжуд

ва самарали таъсир этишига ишонадилар, онгли равишда хатога йўл қўймасликка ҳаракат қиладилар ва ш.ў. Ўз навбатида, назорат муайян натижаларни белгиланганлари билан максимал яқинлашишга имкониятни оширади.

Кўпгина менежерлар ходимлар хулқига ижобий таъсир этиш учун назорат жараёнидан фойдаланилишини яхши биладилар, афсуски, баъзан у кишилар хулқида кутилмаган бузилишларга олиб келишини унутиб қўядилар. Бундай ёқимсиз ҳодисалар назорат тизимида қўшимча ҳаракатлар натижаси бўлиб кўринади. Ходимлар хулқидаги салбий оқибатларни бартараф этишгина назоратнинг самарали бўлишини таъминлайди. Масалан, оммавий назорат вақт талаб қилади. Раҳбарнинг эса бунга вақти етмайди. Бажарувчилар ҳамма нарсага жавоб берувчи раҳбар борлиги учун ўз масъулиятларидан озод бўлади, натижада оммавий назорат кишиларни мустақил эмас, бепарво қилиб қўяди.

Махфий назорат эса ҳеч қачон илгари кўрсатилмаган нарса ҳақида бўлиб, унинг яхшилиги, унинг натижаларини ҳеч ким билмайди. У — тузоқ. Назоратчилар алдов, фирибгарлик, ҳужжатларни ўзгартириш, суиистеъмол бор жойларда ҳаракат қиладилар.

Агар ҳар бир ижрочи ўзи ишлаб чиқариш ҳаракатининг касбий даражаси учун жавоб берса, ҳар бир раҳбар эса бир қанча кишилар учун жавоб бергани маъқул. Ўз вақтида ва мақсадга мувофиқ назорат қилишгина самара бериши аниқ.

19.5. Самарали назоратнинг тавсифи

Самарали назоратни аниқлашда инсон хулқи ягонагина омил эмас. Ташкилот мақсадларига эришишини назорат орқали таъминлаш учун у бир неча муҳим хусусиятларга эга бўлиши лозим. Улар қуйидагилар:

— назоратнинг устувор йўналишлиги (хусусий корхона маҳсулотларидан нусха кўрсатиб, шаҳарма-шаҳар буюртма тўпловчи вакиллар орқали ўз корхона раҳбарларига етказиш);

- натижага қараб мўлжаллаш;
- ишга мос келиши;
- ўз вақтида назорат этиш;
- назоратнинг эгилувчанлиги;
- назоратнинг содда ва оддийлиги;
- назоратнинг фойдалилиги;
- халқаро даражадаги назорат.

Назорат ташкилотнинг энг муҳим масалаларини ифодаласа ва уларнинг бир маромда боришини таъминласа, назорат устувор тавсифга эга бўлади. Устувор аҳамиятга эга бўлмаган фаолиятни тез-тез текшириш ёки ўлчаш мақсадга мувофиқ эмас.

Агар олий раҳбарият маълум бир кўринишдаги фаолиятни устувор деб ҳисобласа, у ҳолда албатта самарали назорат ўтказилиши керак.

Назоратнинг пировард натижаси фақат маълумот тўплаш, стандартларни белгилаш ва муаммоларни аниқлашдангина иборат бўлмай, ташкилот олдида турган масалаларни ечишдир. Назорат ўтказиш мақсадларга эришиш учун восита бўлмоғи керак.

Назорат самарали бўлмоғи учун текширилаётган фаолият турига мос келиши керак. У холис ўлчаниши ва баҳоланиши лозим, ҳақиқатдан ҳам муҳим бўлсин. Назоратнинг мос келмайдиган механизми муҳим маълумотни тўплай олмасликка олиб келади, беҳуда меҳнат қилинади.

Худди шунингдек, назорат ўз вақтида ўтказилиши керак. Ўз вақтида назорат ўтказиш юқори тезликда ёки уни бод-бод ўтказишда эмас, назорат қилинадиган ҳодисага айнан мос келишида деб тушунмоқ лозим.

Назорат, худди режа каби, бўлаётган ўзгаришларга мослашувчан ва эгилувчан бўлиши керак. Режаларнинг маълум ўзгаришлари назорат тизимида жиддий ўзгаришни талаб этмайди, зарурият билан ўзгаришлар тўғри баҳоланиши лозим.

Ташкилот ишида тўла такомиллаштишга назорат ёрдами билан камдан-кам эришилади. Ташкилот

сарфлайдиган харажат воситалари ташкилот қўйган мақсадларига яқин бўлиши керак. Агар назорат тизимига кетадиган барча харажатлар унинг яратадиган афзалликларидан юқори бўлса, ташкилот назорат тизимини қўлламагани маъқул.

Ташкилот ўз бизнесини ташқи бозорларда амалга оширса, назорат вазифаси қўшимча мураккабликка дуч келади. Халқаро даражага чиқиш учун тадбиркорлик фаолиятидаги мақсадлар сони сезиларли ортади, бунда назорат қилиш қийинлашади. Менежерлар стандартларни белгилабгина қолмай, ўз мамлакати ичидаги бизнеси учун ҳаракатлар натижасини ўлчаши керак, бироқ ўзининг халқаро бизнеси учун ўхшаш операцияларни амалга ошириши лозим. Уларнинг бизнеси қанчалик қамровли бўлса, шунча назорат қилиш қийинлашади.

19.6. Режалаштириш ва назорат қилишда ахборотли-бошқариш тизими

Бошқаришнинг вазифалари орасида режалаштириш ва назорат қилиш ўзаро ўта кучли боғлиқдир. Режалаштириш ва назоратларнинг ўзаро боғлиқликларини қуйидагилар билан ифодалаш мумкин:

- расмий маълумот тизимига зарурат (маълумот-бошқариш тизимининг энг муҳим вазифаси зарур одамга ўз вақтида керакли маълумотни бериш);
- компьютер революцияси ва ахборотли-бошқариш тизими;
- ахборотли-бошқариш тизимини лойиҳалаш;
- ахборотли-бошқариш тизимининг самарадорлигини ошириш.

Ҳар куни қабул қилинадиган ечимлар учун зарур бўлган маълумотлар норасмий йўллар билан олинади. Бошқарувчи бўйсунувчилари билан муомала қилади, ҳамкасблари ва мижозлар билан гаплашади, рўзномалар ва ишига тааллуқли даврий нашрларни ўқийди. Бу манбалардан у кўпгина фойдали маълумотларни билади, аммо бу маълумотлар ҳатто кич-

кина ташкилот учун ҳам бошқариш бўйича ечим қабул қилишга етарли эмас. Корхона фаолиятини муваффақиятли олиб бориш учун раҳбарият қўллаши зарур бўлган маълумотлар сони расмий усуллар билан йиғилади ва уларга ишлов берилади.

Ташкилотнинг катталашиши билан фаолиятни бошқаришда маълумотлар сони сезиларли даражада ортади. Ички ва ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳақида ўз вақтида маълумот олинмаса, ташкилот учун оқибати оғир кечиши мумкин. Ташкилот ишининг муваффақиятли олиб борилиши ва маъмурият самарали ечим қабул қила олишида маълумотлар оқимини уддалаш мақсадида ахборотли-бошқариш тизимидан фойдаланилади. Ахборотли-бошқариш тизимининг баъзи турларида компьютерсиз юқори суръат ва аниқ ишловда маълумот олиб бўлмайди.

Компьютер революцияси ташкилотдаги маълумотларга ишлов беришда катта ўзгаришларга олиб келди. Ташкилотларда компьютерларнинг кенг тарқалиши барча поғонадаги бошқарувчилар ўз фаолиятларида катта ҳажмдаги маълумотлардан фойдаланишига имкон яратди.

Ахборотли-бошқариш тизимининг мақсади баъзи маълумотларга ишлов бериб ва фақат уни фойдаланишга узатиш билан чекланмайди. Ахборотли-бошқариш тизими фойдаланувчига мўлжалланади, яъни маълумот бошқарувчиларнинг эҳтиёжига хизмат қилиши керак. Маълумот тизимини лойиҳалашда бошқарувчиларнинг ахборотларга бўлган ҳар хил талаблари эътиборга олинади.

Роберт Н. Энтони бошқарувчиларнинг ахборотли эҳтиёжларидаги фарқни ўрганиш натижасида қуйидаги уч тоифадаги бошқаришли фаолиятни ажратди: устувор режалаштириш; бошқарувчилик назорати; тезкор назорат. Бу фаолиятларнинг тоифалари олий, ўрта ва қуйи бўғиндаги бошқарувчиларнинг вазифасига мос келади.

Ахборотли-бошқариш тизимининг лойиҳалаш босқичлари қуйидагилардан иборат:

- ечим қабул қилиш тизимини таҳлил қилиш;
- ахборотли талабларни таҳлил қилиш;
- ечимларни ажратиш;
- ахборотга ишлов бериш жараёнини лойиҳалаш;
- назорат тизимини лойиҳалаш ва назорат қилиш.

Демак, тизимни шундай лойиҳалаш керакки, у эгилувчан ва мослашадиган бўлсин.

Ахборотли-бошқариш тизимини лойиҳалаш саволларини муҳокама қилинаётганда унинг самарадорлигини ошириш талабларига эътибор бериш керак. Бунинг учун фойдаланувчилар тизимни лойиҳалашда қатнашиш, фойдаланувчиларни ўргатиш жараёни, харажатлар мезони-самарадорликни ўрганиш, зарур маълумотларни танлаб олиши, хизмат кўрсатувчи шахс ва ускуналарнинг ажратилиши, тизимлар ва бошланғич маълумотларнинг замонавийлаштирилиши мақсадга мувофиқ.

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

Ҳозирги даврда ахборотларни узатиш, тарқатиш ва баҳолашда, шунингдек режалаштириш ва назоратни амалга оширишда катта ҳажмли ЭХМ ва шахсий компьютерлардан, митти процессорлардан, телекоммуникация тизимидан, электрон ёзув машиналари, компьютерлар ва микро-ЭХМларга ўрнатилган қурилмалардан; матнли ахборотларни автоматик тарзда қайта ишлаш воситаларидан фойдаланиш катта самара беради.

Тезкор бошқаришнинг ишлаб чиқариш тизимида микро-ЭХМдан қуйидаги мақсадларда фойдаланилмоқда: ишлаб чиқаришнинг тезкор режаларини тузиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш; ишлаб чиқариш жараёни учун зарур материаллар захираси ҳаракатини назоратда тутиш; иш ҳақини ҳисоблаш;

буюртмалар келишини назорат қилиш; маҳсулот со-
тиш ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилиш; тўлов-
ларни ўз вақтида келишини назорат қилиш; ҳисоб ва
ҳисобот ишларини олиб бориш ва назорат қилиш.

ЭХМдан фойдаланиш ташкилот фаолиятини на-
зорат қилиш тизимида муҳим ўрин тутати. Назорат
жойларида ўрнатилган ЭХМлар йиғувга келаётган
қисмлар ва буюмлар сифатини текширади.

Муҳокама учун саволлар

1. Менежмент тизимида уддабуронлик ва тадбиркорлик фаолиятларини давлат томонидан тартибга солишдан мақсад нима?
2. Давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солишнинг умумлаштирилган кўринишдаги масалаларига нималар киради?
3. Давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш кимлар ва нималар орқали амалга оширилиши тушунтирилсин.
4. Ташкилот ёки тадбиркорлик фаолиятини назорат қилиш нима мақсадга хизмат қилади?
5. Назоратнинг ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) жараёнидаги моҳиятини ифодаланг.
6. Бошқарув назоратига таъриф беринг.
7. Ташкилот фаолиятини назорат қилиш вазифаларига нималар киради?
8. Ташкилот фаолиятини назорат қилишнинг асосий турларини ўтказиш вақти тушунтирилсин.
9. Назорат ўтказиш тартибидаги биринчи босқичга тавсиф берилсин.
10. Назорат ўтказишдаги иккинчи босқич билан нималар аниқланади?
11. Назорат қилиш жараёнининг учинчи босқичи қандай бажарилади?
12. Самарали назорат ўтказиш бўйича ҳулқ ҳақидаги фанларнинг тавсияларидан асосийлари келтирилсин.
13. Назорат қилишдан асосий мақсад нима?
14. Махфий назорат нима?
15. Самарали назоратни аниқлашдаги омиллар келтирилсин.
16. Назорат текшириладиган фаолиятга мос келиши нима учун зарур

17. Нима учун режалаштириш ва назорат қилиш ўзаро боғлиқ?
18. Замонавий назорат ўтказишларга тавсиф беринг.

20 - б о б

МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ГУРУХЛАРНИНГ ЎЗГАРИШИ ВА РАҲНАМОЛИК

20.1. Гуруҳлар ва уларнинг аҳамияти

Маълумки, ташкилот — бу ихтиёрий яратилган, мантиқан далилланган тузилмадир, у ўз навбатида тажрибали бошқарувчи раҳбарлигида тўла назоратда бўлади. Ташкилот — бу ижтимоий тоифа ва бир вақтда — мақсадларга эришиш воситаси, кишилар муносабатларини тузадиган ва ўзаро таъсир этадиган жой. Шу боис ҳар бир расмий ташкилотда инсон гуруҳлари мавжуд. Демак, раҳбар гуруҳларнинг ва жамоаларнинг асосий ижтимоий-руҳий қонуниятларини билиши шарт.

Инсон ўзаро муносабатга эҳтиёж ҳис этади ва бундай алоқадан қониқиш, қувонч олади. Кўпчилигимиз бошқа кишилар билан ўзаро таъсирда бўлишга фаоллик ҳам қиламиз. Кўп ҳолларда бошқа кишилар билан учрашув узоқ давом этмайди. Бироқ, агар икки ёки ундан зиёд кишилар узоқ вақт бир-бирлари билан яқин ҳамкорликда бўлсалар, улар аста-секин руҳан бир-бирларига суяна бошлайдилар. Буни тан олиш вақти ҳолатдан ва кишиларнинг ўзаро боғлиқлик тавсифидан келиб чиқади.

Ҳар биримиз бир вақтда кўпгина гуруҳларга мансубмиз. Биз — бир неча оилалар гуруҳининг аъзоларимиз. Кўпгина инсонлар яна дўстлар гуруҳига мансуб. Талабалар гуруҳи маълум мақсадлари амалга ошгач тарқаб кетадилар.

Гуруҳ — бу икки ёки ундан зиёд инсонлар бўлиб, улар ўзаро бир-бирларига шундай таъсир кўрсатади-

ларки, улардан ҳар бири бир вақтда бошқача таъсир кўрсатади ва унинг таъсирини ўзи ҳам ҳис қилади. Расмий ташкилотларда икки турда — гуруҳ тўдаси, бошқача айтганда гуруҳ жамоаси (раҳбар ва унга айнан бўйсунувчилар) ва қўмита ёки мақсадли гуруҳ бўлади.

Раҳбарият ўз ихтиёри билан гуруҳларни ташкил этади, бунга асосан меҳнатни горизонталига ва вертикалига тақсимлаш сабаб бўлади. Масалан, ҳар бир автотранспорт корхонасида 3—4 кишидан иборат ходимлар бўлими, 5—6 кишидан иборат ҳисобчилар, 3—4 кишилиқ режа-иқтисод бўлими, 100—150 кишидан иборат автожамланма ва ш.ў. бўлинмалар бор. Катта корхоналар эса кўпгина кичик гуруҳлардан ташкил топиши мумкин.

Бу гуруҳлар, раҳбариятнинг хоҳиши бўйича, корхонадаги ишлаб чиқариш жараёнларини бажариш учун ташкил этилади, улар расмий гуруҳлардир, яъни ташкилотдаги тузилмалар бўлинмалардир. Улар қанчалик кичик бўлмасинлар, бу — расмий ташкилот, чунки унинг биринчи вазифаси аниқ топшириқлар бажаради ва маълум аниқ мақсадларни амалга оширади. Ташкилотда учта асосий расмий гуруҳлар бор: раҳбарлар гуруҳи, ишлаб чиқариш гуруҳлари ва қўмиталар.

Раҳбарлар гуруҳи раҳбар ва унга айнан бўйсунувчилар, улар ўз навбатида раҳбарлардан иборат.

Ишчи гуруҳ одатда бир топшириқ бўйича ишловчи шахслар. Улар, автокорхонадаги ҳайдовчилар, авточилангарлар ва ш.ў.

Учинчи турдаги гуруҳлар — булар қўмита. Масалан, касаба уюшмаси, хотин-қизлар қўмитаси, ёшлар уюшмаси ва ш.ў.

1924 йилда Хоторн заводида жисмоний меҳнат шароити билан меҳнат унумдорлиги орасидаги боғлиқлик бўйича тадқиқот ўтказилди. Элтон Мэйонинг хоторн эксперимент ташкилоти ижтимоий тизим эканлигини намоён этди. Хоторн самараси — бу шундай шароитки, бунда ишнинг янгилиги ёки унга

қўшимча эътибор эксперимент натижаларининг ўзгаришига (ўта муваффақиятли) олиб келади. Ижтимоий ва руҳий омиллар меҳнат унумдорлигига жисмоний омилга қараганда (ишни ташкил этишнинг ўзи етарли самарали бўлса) кучли таъсир этади.

Хоторн самараси меҳнат унумдорлигига таъсир этди, аммо бу эксперимент (тадқиқот)нинг бир томони. Олимларнинг фикрича, меҳнат унумдорлигини ошириш омилларидан бири назорат қилишдир.

Олимларда меҳнат унумдорлигига жисмоний омилларнинг таъсир этиш даражасини аниқлаш истаги пайдо бўлди. Оқибатда аниқладиларки, ишни ташкил этиш етарлича самарали бўлишига қарамай ижтимоий ва руҳий омиллар меҳнат унумдорлиги жисмонийга қараганда кучлироқ таъсир этар экан.

Хоторндаги тадқиқотда ташкилий самарадорликни такомиллаштириш учун биринчи бор одамнинг хулқи ҳақидаги фан тизими қўлланилди. Бу билан иқтисодий эҳтиёждан ташқари ишчиларда ижтимоий эҳтиёжлар ҳам борлигини намоиш қилди. Бу билан одамлар ташкилот яна бу ижтимоий тизим эканлигини, бунда алоҳида шахслар, расмий ва норасмий гуруҳлар ўзаро таъсир кўрсатишини тушундилар.

20.2. Норасмий ташкилотларнинг ривожланиши ва уларнинг тавсифи

Расмий ташкилотлар раҳбарларнинг истак-хоҳишлари билан тузилади. У тузилиши биланок, яна ижтимоий муҳит бўлиб қолади, унда раҳбар истамаган йўл-йўриқлар бўйича инсонлар ўзаро таъсир кўрсатадилар. Кишилар ҳар хил катта-кичик гуруҳларнинг вакиллари билан жамоа жойларда, мажлисларда, ишдан кейин, тушликдан сўнг гаплашадилар. Ижтимоий ўзаро муносабаталардан кўпгина дўстона гуруҳлар, норасмий гуруҳлар пайдо бўла бошлайди, буларнинг барчаси бир бўлиб, норасмий ташкилот кўринишини олади.

Норасмий ташкилот — бу ўз-ўзидан юзага келади-ган кишилар гуруҳи, бунда маълум мақсадларга эришиш учун мунтазам ўзаро таъсир этади. Норасмий ташкилотларнинг ривожланиши ижтимоий ўзаро таъсир этишга асосланган бўлиб, расмий ташкилотлардан келиб чиқади.

Нима учун одамлар гуруҳларга ва норасмий ташкилотларга кирадилар?

Одатда, одамлар расмий ташкилотларга кириб даромад олишларини биладилар. Худди, шунингдек, норасмий ташкилотларга киришлари сабаблари бор. Норасмий ташкилотларга киришнинг сабабларининг муҳими: мансублик ҳиссида эҳтиёжини қондириш, ўз муаммоларини ечишда ёрдам сўраш, ташқи қуршовнинг ҳуружларидан ҳимоя қилиш, мулоқот, ўзлари ёқтирган кишиларга яқин муомалада бўлиш. Гуруҳ меъёрлари расмий белгиланганларидан афзал бўлган ҳолларда коллективизм руҳи баланд бўлади ва меҳнат унумдорлигининг жуда юқори бўлиши кузатилади, бу эса унинг ютуқлари. Камчиликлари: самарадорликнинг пасайиши, ёлғон миш-мишларнинг тарқалиши ва ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш одатлари. Норасмий ташкилотларнинг бирламчи тавсифи — бу ижтимоий назорат, ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш, норасмий раҳнамолар ва миш-мишларнинг пайдо бўлиши.

Гуруҳларнинг самарадорлигини ошириш учун мажлисларни олиб борувчи олдиндан муайян мақсадларни аниқлаб, қатнашувчиларнинг қобилиятларидан фойдаланиб, ишонч муҳитини яратиб, тўқнашувларни самарали бошқариб ва гуруҳли фикрларнинг келиб чиқишидан холи бўлолса, шундагина мажлис фойдали бўлади, норасмий ташкилотларнинг камчилик томонларининг кучайиб кетишига олдиндан чора қўлланган бўлади.

Норасмий ташкилотларнинг ривожланиш жараёни ва сабаблари норасмий ташкилотдаги инсонларнинг хусусиятларига бир вақтда ҳам ўхшаши, ҳам ўхшамаслиги мумкин. Бу тавсифларни ўрганиш ало-

ҳида тадқиқот бўлиб, биз уни тўлиқ ўтказиш имконига эга эмасмиз. Норасмий ташкилотларнинг асосий тавсифлари қуйидагилар: ижтимоий назорат; ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш; норасмий раҳнамолар.

Хотирн заводида ўтказилган экспериментдан норасмий ташкилотлар ўз аъзоларини **ижтимоий назорат** қилишлари маълум бўлди. Бунда биринчи қилиб меъёр — ҳулқнинг қўлланадиган ва қўллаб бўлмайдиган гуруҳлар намунаси белгиланади ва мустаҳкамланади. Гуруҳ қабул қилган меъёрларга ҳар бир шахс риоя этиши керак.

Инсонлар норасмий ташкилотдан мўлжалланган ёки амалий ўзгаришларда фойдаланиши мумкин. Бўлимда ёки ташкилотда ўтказиладиган **ўзгаришларга** норасмий ташкилотларнинг **қаршилик кўрсатиш** анъаналари кузатилади. Чунки ташкилот ёки бўлимда бўладиган ўзгаришлар норасмий ташкилотга пуртур етказиши мумкин. Қайта қуриш, янги технологияни жорий этиш, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва, оқибатда, янги ходимларнинг катта гуруҳи кириб келиши ва ш.ў. норасмий гуруҳларни ёки ташкилотни тарқалишига олиб келиши мумкин ёхуд ижтимоий эҳтиёжнинг қондирилиши ўзаро таъсир этиш имконининг камайишига олиб келиши мумкин. Бундай ўзгаришлар муайян гуруҳларга мансаблар ва ҳолатларга эришиш имконини беради. Буни сезган кишилар бўладиган ўзгаришларга хавф солиши мумкин. Мисол учун, ҳисоблаш техникасини ўрта бўгин бошқарувчиларида жорий этиш, улар иши доирасини кенгайтириш ўрнига бошқа касб (масалан, операторга) эгасига ўтказилади. Раҳбарият қаршиликни пасайтириш учун қабул қилинган ечимда қатнашувчи бўйсунувчиларни рағбатлантиради.

Расмий ташкилотлардаги каби норасмий ташкилотларда ҳам ўз раҳнамолари бўлади. **Норасмий раҳнамо** ўзининг ҳолатига эришади, яъни гуруҳ аъзоларига ўзининг муносабати бўйича мансабга эга бўлади ва уни қўллайди. Бу ерда унинг расмий ташкилот

раҳнамози каби кишиларга таъсир кўрсатиш имкониятлари пайдо бўлади.

Шундай қилиб, ташкилот раҳбарлари мансаб ёки амал ва раҳнамолик масалалари каби норасмий раҳнамоларнинг ҳаракатига тегишли муносабатда бўлиши лозим. Уларнинг фарқи шундаки, расмий ташкилотнинг раҳнамосини расмий ваколати қўллайди ва одатда унга тааллуқли соҳада ҳаракат қилади. Норасмий раҳнамонинг таянчи — гуруҳда унинг тан олиниши. У ўзининг ҳаракатини кишиларга суянтиради ва уларнинг ўзаро муносабатига умид қилади. Норасмий раҳнамонинг таъсир доираси расмий ташкилотнинг маъмурий чегарасидан чиқиши мумкин. Норасмий раҳнамолигидан қатъи назар, у расмий ташкилотнинг бошқариладиган шахсларидан биридир, одатда у ташкилот иерархиясида нисбатан юқори бўлмаган поғонада бўлади.

Норасмий ташкилотнинг раҳнамози бўлишига имкон берувчи омиллар қуйидагилар: ёши, мансабдаги ҳолати, касбий мослиги, ишчи жойининг жойлашиши, ишчи минтақасида эркин ҳаракат қилиши ва раҳмдиллиги. Баъзи норасмий ташкилотларда кекса ёшли кишилар ижобий тавсифга эга бўлиши мумкин, бошқаларда — аксинча.

Норасмий раҳнамо гуруҳ мақсадига эришишида ёрдам беради, унинг фаолият кўрсатишини қўллайди ва мустаҳкамлайди.

20.3. Норасмий ташкилотни бошқариш

Норасмий ташкилотлар расмийлар билан вақт-вақти билан ўзаро муносабатда бўладилар, раҳбарлар бунини тушунишлари жуда муҳим. Бу омилга биринчилардан бўлиб Джордж Хоманс эътибор берди. Гуруҳларни тадқиқот қилиш соҳасидаги назариётчи Хоманс андозасида фаолиятнинг кўриниши деганда унинг кишилар томонидан бажарадиган масалалари тушунилади. Бу масалаларни бажариш жараёнида кишилар ўзаро таъсирда қатнашадилар, натижада улар орасидаги муносабатда ва бошлиқлик қилишда

ижобий ва салбий ҳиссиёт пайдо бўлади. Бу ҳиссиёт кишилар ўз фаолиятини амалга оширишда ва келажакда ўзаро муносабатига таъсир кўрсатади. Гуруҳ, ҳиссиёт масалаларига ҳам, ўзаро муносабатга ҳам таъсир этади, улар расмий ташкилотнинг самарадорлигига ҳам таъсир кўрсатиши мумкин. Ҳиссиётнинг тавсифи (мақбул ва номақбул)га қараб, улар корхона фаолиятини баҳолаш учун муҳим омил (ишдан кечга қолиш, ходимлар кўнимсизлиги, шикоятлар ва бошқа ҳодисалар) бўлиб хизмат қилиши мумкин, уларнинг ижобийлари корхона самарасини ошириши мумкин, салбийлари — аксинча. Шунинг учун, ҳатто расмий ташкилот раҳбар хоҳиши билан ташкил этилмаган бўлса ҳам ва унинг тўла назоратида бўлмаса ҳам, унинг олдида турган мақсадларига эришиш учун, уни доимо самарали бошқариш керак.

Гуруҳлар ва норасмий ташкилотларни самарали бошқаришга ҳалақит берувчи энг кўп тарқалган қийинчиликлардан бири — бу қадимдан мавжуд улар ҳақида раҳбарлар эътиборининг пастлиги. Баъзи раҳбарлар норасмий ташкилотлар — бу самарасиз бошқаришнинг натижаси деб ҳисоблашади. Норасмий ташкилотларнинг пайдо бўлиши, юқорида биз ишонтирганимиздек, табиий ҳодиса ва кенг тарқалган, улар ҳар бир ташкилотда мавжуд. Бошқа омиллар каби бошқариш соҳасида ҳам, улар салбий ҳамда ижобий дамлар келтириб чиқаради.

Баъзи бир норасмий гуруҳлар, ҳақиқатда ҳам, ўзини самарасиз тутиши, расмий мақсадларга эришишга ҳалақит бериши мумкин. Норасмий канал бўйича раҳбариятга салбий муносабатлар пайдо қилувчи ёлгон миш-мишлар тарқалиши мумкин. Гуруҳ томонидан қабул қилинадиган меъёрлар раҳбарият белгиланган унумли ишга зарар келтиради. Ҳар қандай ўзгаришлар ва анъаналарга қаршилик кўрсатиш одати ишлаб чиқаришни замонавийлаштиришга ҳалақит беради. Бироқ, бошлиқларнинг бундай гуруҳларга муносабати кескин ўзгаришларга олиб келиши мумкин. Тўғрими ёки йўқ, аммо гуруҳ аъзолари ноҳақ муносабатда бўлаётганларини биладилар.

Бундай салбий ўзгариш ҳолатлари баъзан раҳбарларга норасмий ташкилот туфайли кўпгина салоҳиятли қулайликни кўра олишларига ҳалақит беради. Чунки гуруҳ аъзоси бўлиш учун гуруҳга содиқлиги ташкилотга бўлган содиқлигидан юқори бўлиши керак. Кўпгина кишилар ўзларининг ижтимоий алоқаларини бузмаслик учун юқорироқ ҳақ тўланадиган лавозимларга ўтиб ишлашга розилик бермайдилар. Гуруҳ мақсадлари расмий ташкилот мақсадлари билан мос тушиши, бироқ норасмий ташкилотнинг самарадорлик меъёри расмий ташкилот меъёридан юқори бўлиши мумкин.

Норасмий ташкилотлар билан самарали ўзаро муносабат усулини тополмай ёки уларни эзиб ташлашга ҳаракат қилиш билан раҳбарлар аксарият бу ютуқли салоҳиятни бой берадилар. Ҳар қандай ҳолатда, норасмий ташкилот зарарли бўладими ёки фойдалими, у мавжуд, у билан ҳисоблашиш керак. Бордию, агар раҳбарият қандайдир гуруҳни йўқ қилиб юборганда ҳам, унинг ўрнига раҳбариятга олдиндан салбий муносабатда бўлган бошқа гуруҳ пайдо бўлади.

Норасмий ташкилотни бошқариш учун норасмий ташкилотнинг мавжудлигини тан олиш ва тушуниб етиш керак, уларни қўрқитиш ўрнига, улар билан ишлаш керак. Норасмий гуруҳларнинг аъзолари ва раҳнамолари фикрини эшитиш лозим, тўғри хулоса чиқариш фойдали.

20.4. Гуруҳларнинг самарасини ошириш

Норасмий ташкилотларни бошқариш масалаларидан ташқари, уларнинг фойдали салоҳиятидан фойдаланиш ва салбий таъсирини камайтириш мақсадида раҳбарият, одатда, гуруҳ жамоалари ва қўмиталарининг самарадорлигини ҳам оширишлари керак. Бу гуруҳлар расмий ташкилотнинг қисми бўлганлиги сабабли, улар самарали фаолият кўрсатишлари учун гуруҳлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, мойиллик ва назорат қилиш талаб этилади.

Бу масалалардан фақат кичик гуруҳ фаолият йўналишининг биригагина ўз эътиборимизни қаратамиз. Мажлислар ўтказиш самарадорлигини ошириш муҳим, чунки мажлисларда муаммолар ечилади ва ечимлар қабул қилинади. Гуруҳларнинг тавсифи ва раҳбарлик усулига қараб унинг мажлиси фойдали ёки самарасиз ўтиши мумкин. Агарда истеъдод, тажриба ва қобилиятларнинг янги ғоялари бирлашса, у ҳолда ўта самарали инструмент яратилган бўлади.

Мажлиснинг самарали бўлиши учун аввал унинг гуруҳ ишининг самарадорлигига таъсир этувчи умумий омилларини ҳисобга олиш лозим. Улар: ўлчами, таркиби, гуруҳ меъёрлари, уюшқоқлиги, тўқнашувлик даражаси, мақоми ва унинг аъзоларининг функционал тутган ўрни.

Раҳбарларнинг ишчи вақтининг катта улуши мажлисларда қатнашишга кетади. Мажлисларнинг самарадорлиги, гуруҳ ишининг самарадорлиги каби омиллар билан аниқланади. Самарали мажлислар ўтказиш бўйича тавсиялар:

- мажлиснинг аниқ кун тартибини тузиш ва мажлис олдидан унинг керакли қисмларини қараб чиқиш;

- гуруҳ аъзолари орасида эркин ахборот алмашишни таъминлаш;

- гуруҳ аъзоларининг қобилиятларидан тўла фойдаланиш ва уларни қатнашганлари учун рағбатлантириш;

- ишонч муҳитини яратиш, гуруҳ аъзолари ўз нуқтаи назарларини ва ғояларини билдирсинлар;

- тўқнашувга ижобий омил сифатида қараш ва уларни самарали бошқаришга интилиш;

- мажлисни тугата туриб, ўтказилган муҳокама-ни қисқача яқунлаш ва келажак чора-тадбирларини аниқлаш.

Ташкилот фаолиятини бошқаришда кўмиталар ёрдамидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Кўмита — бу ташкилот ичидаги гуруҳ, у қандайдир топшириқларни ёки масалалар мажмуини бажариш учун

ваколат олган вакиллардан иборат гуруҳ. Қўмиталар аксарият кенгашлар, мақсадли гуруҳлар, ҳайъатлар ёки жамоалар деб номланиши мумкин. Аммо ҳамма ҳолларда ҳам гуруҳли ечим қабул қилиш англанади ва қўмита томонидан ҳаракатларни рўёбга чиқариш бошқа ташкилий тузилмадан фарқ қилади.

Иккита асосий тоифадаги қўмиталар мавжуд: махсус ва доимий.

Махсус қўмита — бу маълум мақсадни бажариш учун ташкил қилинган вақтинча гуруҳ.

Доимий қўмита — бу аниқ мақсадни кўзлаган ташкилот ичида узлуксиз ҳаракатдаги гуруҳ. Булар директорлар кенгаши, унинг бўлаклари — тафтиш ҳайъати, молия ҳайъати ва ижрочи қўмита. Катта компания Президентига кўп ҳолларда сиёсатни ишлаб чиқиш бўйича ҳайъат, режалаштириш гуруҳи, ходимлар шикоятини қараб чиқиш бўйича ҳайъат, иш ҳақини қайта кўриб чиқиш бўйича ҳайъат кабилар бўйсунди.

Қуйи поғонадаги ташкилотда таннархни пасайтириш, ишлаб чиқариш технологиясини ва ташкил этишни такомиллаштириш, ижтимоий масалаларни ечиш ёки бўлинмалар орасидаги муносабатни яхшилаш учун қўмиталар тузилади.

Юқорида таъкидланганлардан ташқари унутмаслик лозимки, қўмиталар — бу гуруҳлар, шунинг учун барча тавсифлари, жараёнлари ва гуруҳ муаммолари уларнинг ўзларига ҳам тааллуқлидир.

20.5. Менежмент тизимида раҳнамолик

Раҳнамолик — бу индивидуумга ва одамлар гуруҳига таъсир эта олиш қобилияти бўлиб, мақсадларга эришиш учун уларни ишлашга ундай олади (мажбур эта олади) ва иерархия зинапоясининг энг юқорисида гуруҳ сардори ёки раҳнамоси жойлашади.

Раҳнамо ўзида интилувчанлик, қатъийлик, масъулиятни зиммасига олиш, маълум гуруҳлар фаолият йўналишини ўзгартириш, бошқариш, янгиликлар

бўйича ечим қабул қилиш, келажакни кўриш каби хусусиятларга эга бўлиши керак.

Раҳнамоликнинг мазмунини тушунишнинг учта асосий йўли бор. Булар: шахсий сифат нуқтаи назаридан, хулқий ва ҳолатли йўл. Шахсий сифат нуқтаи назаридан қаралган йўл муайян шахсий сифат ва самарали раҳбарлик қилиш орасидаги муносабат борлигини аниқлашга ҳаракат қилади. Хулқий йўл эса раҳбарлик қилиш одатларини тоифалашга имкон беради — бўйсунувчилари билан хулқининг муомала (ҳаракат) тарзи — якка ҳокимиятчиликдан муросасозлик қилиш одатигача бўлган континуум (математик ибора). Раҳнамолик муаммоларини ўрганишга ҳолатли йўл эҳтиёжлар ва бўйсунувчиларнинг шахсий сифатлари, топшириқлар тавсифи, талаблар ва муҳитнинг таъсир кўрсатишлари ҳамда раҳбарда бор бўлган маълумотлар киради. Раҳбар — раҳнамо ҳар қандай ҳолатларда ўзини тута билиши лозим.

Рэнсис Лайкертнинг фикрича, раҳбарлар ишга қаратилган ва одамга қараб иш кўрадиган гуруҳларга бўлинди. Лайкерт раҳнамолик одатларининг тўрт континуумини таклиф қилди: эксплуатация қилиш — авторитарли (ҳокимиятли), хайрихоҳлик билан авторитарли, маслаҳат берувчи — демократияга асосланган (халқ оммасига яқин, одамий, халқпарвар), қатнашишга асосланган.

Фидлернинг ҳолатли андозаси уч турда қаралади: раҳбар ва гуруҳ аъзоси орасидаги муносабат; масалаларнинг тузилиши; ваколатли вазифалар. Митчел ва Хуаснинг «йўл-мақсад» атамаси: раҳбар нимани қила олди ва бўйсунувчиларнинг мақсадларига эришишлари учун йўллар ёки воситаларни енгиллаштиришга нима қилди. Раҳбарнинг ҳаётий давр андозаси атрофида Херси ва Бланшарнинг таъкидлашларича, раҳбарнинг самарали одати ижрочиларнинг етуклик даражаларига боғлиқ ҳолда доим ҳар хил бўлади.

Раҳбар ечим қабул қилишда Врум-Йеттон андозаси 5 та кўринишдаги хулқ ва 7 та юзага келиши мум-

кин бўлган ҳолатларга асосланади. Ваҳоланки, бу назариялардан бирортаси тадқиқотларда, ишонтиришда тўла ўз исботини топмаган бўлса ҳам раҳбарлар ҳолатга қараб бошқариш одатини танлашлари лозимлигига шубҳа йўқ. Раҳнамонинг қандайдир битта оптимал (энг қулай) одати йўқ.

Ҳозирги бозор муносабатига ўтиш даврида ислохотчи раҳнамоларга ижтимоий буюртма кўпроқ бўлади, чунки бу кўринишдаги раҳбарлар ташкилотларнинг ташқи муҳитига мос равишда қайта ташкил қилишнинг технологик, техник, сиёсий, маданий муаммолари услубий асосини яхши биладилар. Улар аксарият ҳолларда қуйидаги усулларга таяниб ташкилотни қайта ислоҳ қиладилар:

— уддалаш ва кўникмалар яратиш усули. Бунда субординация чизиғи: ким кимга бўйсунди, масалалар қандай тақсимланади ва ажратилади;

— қобилиятларни шакллантириш усули. Ташкил қилиш қобилияти—бу алоҳида пухта билим ёки рақобатда исботланган афзалликлар йиғиндисини ифодалайди;

— ҳалқани янгилаш усули. Бу — уддалаш, пухта билим ва маданият каби ноёб уйғунликни ташкил қилувчи кучни биргаликдаги ҳаракатга йўналишини ташкил қилиш ва режалаштириш жараёнидир.

Раҳнамо ташкил этишнинг юқори босқичида бўлиши ва у зарурий яхшиланиш учун мос муҳит яратишга ҳаракат қилиши керак. Бу кўринишдаги раҳнамолар ташкилотнинг барча ходимларини рағбатлантиради, қўзғатади, қўллаб-қувватлайди, илгари етаклайди ва руҳлантиради.

Муҳокама учун саволлар

1. Расмий ташкилотдаги инсон гуруҳларига таъриф беринг.
2. Ташкилотдаги асосий расмий гуруҳларга тавсиф беринг.
3. Гуруҳларнинг иқтисодий ва ижтимоий эҳтиёж тизимлари ва мавжудлиги ҳақида Хоторн эксперименти нима берди?

4. Норасмий ташкилотларнинг ривожланиш жараёнига тавсиф беринг.
5. Норасмий ташкилотни таърифлаб беринг.
6. Норасмий раҳнамога тавсиф берилсин.
7. Норасмий ташкилотни бошқариш ҳақидаги Джордж Хоманс андозасини таърифлаб беринг.
8. Норасмий гуруҳ ва норасмий ташкилотларни самарали бошқаришда расмий ташкилот мақсадлари билан мослаштиришга тавсиф беринг.
9. Қандай қилиб гуруҳларнинг самарасини ошириш мумкин?
10. Самарали мажлислар ўтказиш бўйича қандай тавсифларни биласиз?
11. Менежмент тизимида раҳнамоликни таърифлаб беринг.
12. Раҳнамолик муаммоларини ўрганишга нималар кирди? Бу ҳақда Рэнсис Лайкерт, Теренс Митчел, Роберт Хаус, Врум-Йеттоннинг андозаларига имкон қадар баҳо беринг.

21-боб

ТАШКИЛОТДА ШАХСЛАРНИ ВА МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

21.1. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро муносабати

Ташкилотни бошқаришда амалиётда қўлланилаётган иқтисодий тизимлар, режалаштириш, ташкилотларнинг ташкилий тузилмалари, уларнинг иш усуллари, меҳнат жамоаларининг ташкилот фаолиятини бошқаришда қатнашишлари, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усулларининг мезонлари—таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш жамғармаси кабилар ўртасидаги алоқа шахслар ёки ходимларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

Замонавий ишлаб чиқаришда иқтисодий-ижтимоий жараён юқори савияда олиб бориладиган ташкилотларда интизом, унумдорлик, даромад (фойда) юқори, сарф-харажат, камчилик, нуқсонлар эса кам

бўлади. Бундай ташкилотларда бажариладиган ишларнинг ҳажми ва турини аниқлаш, ходимлар ўртасида тақсимлаш, неъматларни етказиб бериш, ҳисоб-китоб, молиявий натижаларни шакллантириш, улардан фойдаланишни кузатиб бориш ва назорат қилиш, яъни бошқарув ишлари тўғри қўйилганлигига далил бўлади.

Ташкилот ижобий фаолият кўрсатишида унинг қисмлари, бўлим ва бўлинмаларидаги иш жойлари, технологик жараёнлари, меҳнат қуроли ва бошқарув ҳамда ижрочи ходимлари ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади. Биз булардан аввал кишилар (ходимлар)ни бошқариш ҳақида, сўнгра меҳнат воситаларини бошқариш ҳақида тўхталамиз.

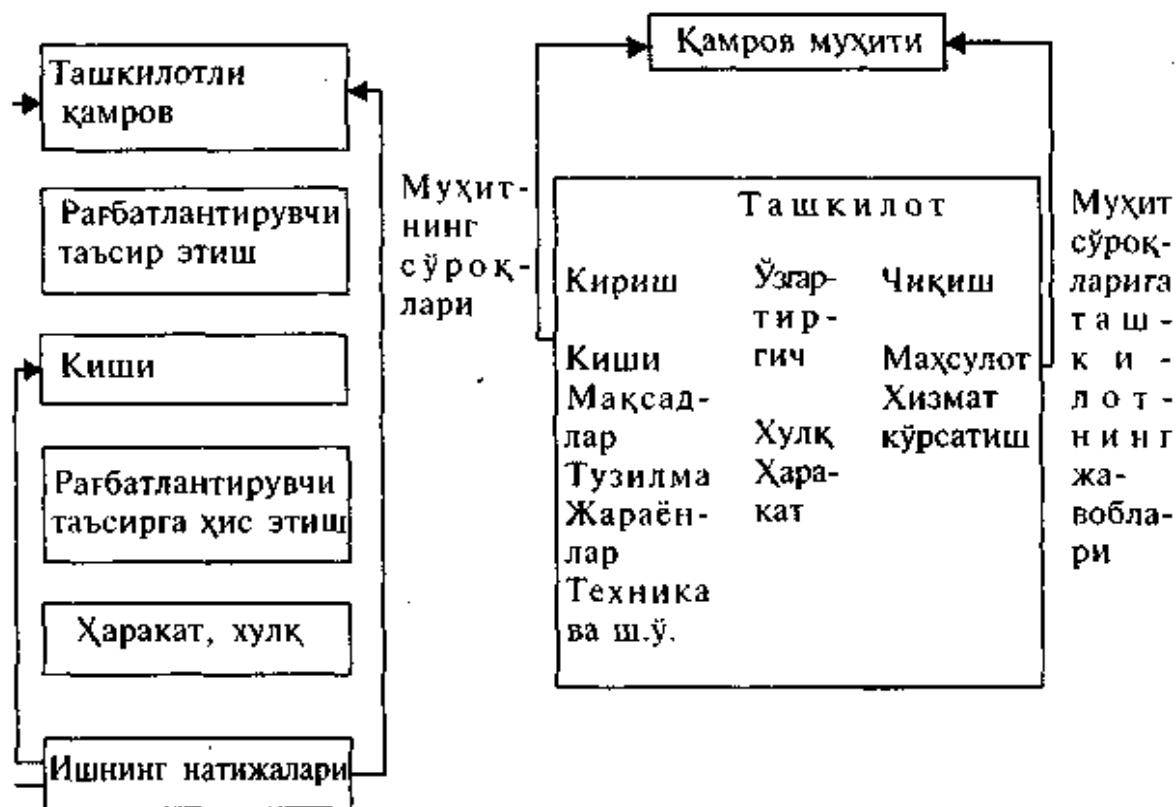
Ташкилотдаги ходимларнинг аксарият қисми ўзининг бутун онгли ҳаётини ташкилотда ўтказади. Уларнинг иқтисодий ва ижтимоий фаолиятлари ташкилот аъзолари билан ўзаро боғлиқ бўлади.

Ташкилотга қадам қўйиб, фаолият бошламоқчи бўлган киши, ташкилотнинг ҳар хил йўналишлари билан, ўзига тааллуқлиги билан ўзаро муносабатда бўлади. Шу боис ходимнинг ташкилотдан қониқиши ёки қониқмаслиги келиб чиқади.

Ходим билан ташкилотнинг ўзаро таъсир этишини англамоқ учун унинг мазмунини, ташкилотда киши хулқининг қандай тавсифлари шахсини аниқлайди ва ташкилотли қамровнинг қандай тавсифлари ташкилот фаолиятига кишининг қўшилишида таъсир кўрсатишини аниқлаб олиш лозим.

Ташкилотда кишининг хулқи икки нуқтаи назардан қаралиши мумкин: кишининг ташкилотли қамров билан ўзаро таъсир нуқтаи назаридан (бу ҳолатда киши андоза марказида бўлади); индивидлардан ташкил топган ташкилот нуқтаи назаридан (бу ҳолатда ташкилот бир бутун бошланғич нуқта деб қаралади) (мас равишда 39-ва 40-чизмалар).

Ташкилотли қамровга кишининг қўшилиш андозасида киши ва ташкилотли қамров ўзаро таъсир этиши қуйидагича:



39-чизма. Ташкилотли қамровга кишининг қўшилиш андозаси

40-чизма. Ташкилот нуқтаи назаридан ташкилотли қамровга қўшилиш андозаси

— киши ташкилотли қамровга ўзаро таъсир этади, ундаги рағбатлантирувчи таъсир ҳиссиёти ҳаракатни уйғотади;

— киши ташкилотли қамров томонидан рағбатлантирувчи таъсир остида маълум ҳаракатни амалга оширади;

— киши томонидан амалга ошириладиган ҳаракат унинг томонидан маълум ишни бажаришга олиб келади ва бир вақтда ташкилотли қамровга маълум таъсир кўрсатади.

Ушбу андозада ташкилотли қамров киши билан ўзаро таъсир этувчи ташкилотли муҳитнинг унсурини ишга солади (қўшади). Андозада киши тажрибаси, билими, маҳорати, ахлоқи, қадр-қиммати, маълум физиологик ва бошқа эҳтиёжлари билан биологик ва ижтимоий борлиқ каби қатнашади.

40-чизмада кишининг ташкилотли қамров билан ўзаро таъсири ташкилот нуқтаи назаридан қаралади.

Бунда ташкилот бутун бир организм деб қаралиб, кириш ўзгартиргич ва чиқиш қамровига эга. Бу андозада киши ташкилотнинг таркибий қисми деб қаралади ва ташкилотнинг неъматини ўрнида қатнашади, ташкилот ўз фаолиятида ундан ишчи кучи сифатида фойдаланади.

Ташкилотда кишининг иши ташкилотли қамров билан доимий ўзаро таъсир этувчи жараён дир. Бу жуда мураккаб ва кўп режали жараён ва икки томон учун ўта муҳим дир. Янги ташкилотга келган ҳар бир ходим ташкилотли қамров билан, ўзаро таъсир этувчи кўпгина муаммолар билан тўқнашади. Ходим ташкилотли қамровдан кўпгина эҳтиёжларининг қондирилишини кутса, ташкилот ҳам кишидан кўпгина иш ёки вазифаларнинг бажаришини кутади.

21.2. Кишининг ташкилотга кириб келиши

Ҳар бир киши ҳаётида ташкилотга кириш жараёнини бир неча марта «бошидан» ўтказиши мумкин. Ташкилотда бўлиш, унинг аъзоси бўлиш ва ташкилотга кириш бир хил нарса дегани эмас.

Ташкилотга кишининг кириб келиши бир қанча муаммоларни ечиш билан боғлиқ. Масалан, кишининг янги қамровга ўрганиши, киши хулқининг ўзгариши, ташкилотда бу ўзгариш ўзига хослиги каби-лар ташкилотда кишининг қандай фаолият кўрсатишига боғлиқ.

Ташкилотга янги келган кишининг муваффақиятли ишлаб кетишига муҳим шартлардан бири ушбу ташкилотнинг қимматли тизимини, қоида, меъёр ва хулқий тарзларни ўрганиш дир. Буларга: ташкилотнинг бош ва асосий мақсадлари; ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун афзал воситаларнинг ишлатилиши; ташкилотнинг нуфузи, обрўси ва ўзига хос образи; ташкилотнинг бир бутун организм бўлиб фаолият кўрсатишидаги тамойиллар, қоида ва меъёрлар; киши ўзига оладиган мажбуриятлари; киши ўз бурчини бажариши учун зарур бўлган хулқий стандартлар киради.

Ташкилотга кириб келиши билан киши ўзи учун қандай меъёрларга риоя қилишини, кимлар билан қандай муомала қилишини, ташкилот фаолиятини қандай шарҳлаши ёки изоҳлаши кераклигини, раҳбарга қандай шаклда ва қайси саволлар бўйича мурожаат қилиши кераклигини, ишда қандай кўринишда юриш қабул қилинганини, ишчи вақтини қандай тақсимлаш қабул қилинганлигини билиши керак.

Ишга қабул қилинган киши, ташкилот унга нима учун кераклигини ва фойда бўлишини, маълум аҳамиятини билиши лозим. Шу боис ташкилотда кишининг ишда ушлаб турилиши ва унинг меҳнат шароитига ўргатилиши ўта муҳим масала. Бу масаланинг муваффақиятли ҳал бўлиши кўпгина ҳолларда ташкилот бошқарувчисининг жавобгарлигига боғлиқ. Бу босқичда қуйидаги уч масала бир вақтда ечилгани мақсадга мувофиқ:

- кириб келувчи кишининг аввалги хулқий меъерини бузиш;

- ташкилотдаги ишга уни қизиқтира билиш;

- унга янги меъёрий хулқларни сингдириш.

Ушбу жараёнлар ўзаро боғлиқликда кечади ва маълум усуллар ва одатлар орқали эришилади.

Ташкилотда ишлашга келган киши ташкилот олдигаги масъулият ҳиссини кучайтириши керак.

Ташкилотга янги аъзо қўшилишининг якуний босқичи уни ташкилотга тўла ҳуқуқли аъзо бўлиб ўтиши билан якунланади.

Ташкилот қадриятини ва меъёрларини киши томонидан қанчалар ўзлаштирилганлиги ва қабул қилинганлигига қараб ходимнинг ташкилотга қўшилганлик даражасини белгилаш мумкин.

21.3. Ташкилотнинг ўзаро таъсирида шахсият йўналишлари

Агар киши ташкилотда ўз ўрнини топа олса, вазифасини муваффақиятли бажарса, ўзининг фаолиятининг мазмуни ва натижаларидан қониқса, у ҳолда киши ва ташкилот ўртасида келишмовчилик пайдо

бўлишига ўрин қолмайди. Бунинг муҳим шароитидан бири ҳар кимнинг тутган ўрнини тўғри тузиш (ёки қуриш)дир, хусусан, ташкилот тизимидаги ушбу тутган ўриннинг моҳияти ва ўрни, мазмунига нисбатан тўғри асос шакллантиришдир.

Яна шуни унутмаслик лозимки, барча кишилар бирдек эмаслар. Кишининг барча тавсифларида унинг фарқи намоён бўлади. Кишилар бўйи, вазни, ёши, жинси, маълумоти билан фарқланадилар, ҳар хил тилда сўзлашадилар, бир хил ҳаракатни турлича бажарадилар, ўхшаш ҳолатларда ўзларини турлича тутадилар. Бу турли-туманлик ташкилотнинг имконияти ва салоҳиятини сезиларли кенгайтиради. Худди шу турли-туманлик ташкилотни бошқаришда қийинчилик келтириб чиқаради, киши билан ташкилотли қамровнинг ўзаро таъсирида муаммолар, келишмовчиликлар, ихтилофлар, низолар, асаб бузар ҳолатлар, қарама-қарши вазиятлар пайдо бўлишига сабабчи бўлади.

Киши ўрнини яратаётганда, ташкилот стандартлашга ва бир хилликка интилади. Аммо кўпгина хизмат ўринларини стандартлаш мумкин бўлса, кўпгина кишиларнинг хулқи стандартлашга қийинчилик билан мос тушади. Киши хулқининг ҳар хиллиги ва стандартлаштириш ҳамда киши хулқи билан ташкилотли қамровнинг меъёрлари орасидаги қарама-қаршиликни ажратиш учун киши хулқи ҳал қилувчилигини тушуниш ва билиш керак, яъни ўзи ва қамровни у қандай ўзлаштиришини, у ёки бу рағбатлантирувчи таъсирларни у қандай ҳис қилишини, унинг учун нима афзалроқ, нима ёқмаслигини билиш муҳимроқ. Шундай қилиб, киши хулқининг бошланғич шахсияти бўлиб идрок қилиш, мезоннинг асоси ва мойилликлар ҳисобланади. Мойиллик ҳақидаги саволлар юқорида кўриб ўтилган эди. Ҳозир идрок қилиш ва хулқнинг мезоний асосини кўриб ўтамиз.

Инсоний ҳислатлар ва фазилатларнинг ривожланиши учун табиий шарт-шароитлар пайдо бўлиши генетик жиҳатдан олдиндан белгилаб қўйилганлиги

маълум даражада тан олинади. Бу ерда кишининг гавда тузилиши, миясининг тузилиши, ақли-ҳушининг ривожланиши, кишининг насл-насаби ва ҳоказо назарда тутилмоқда. Одам сифатида дунёга келган киши алоҳида ижтимоий фазилат кашф этади, шахс бўлиб етишади.

Шундай қилиб, шахс ижтимоий фазилатни тавсифлаб бера оладиган алоҳида таърифга муҳтождир. Киши ҳиссий (яъни сезги аъзолари ёрдамида идрок этиладиган) хусусиятларга — ҳулқ-атвор, нутқ, имо-ишора ва бошқа хусусиятларга эгадир. Шахс ўз моҳиятига кўра, ижтимоий ҳисобланган ва индивиднинг ҳаёт фаолияти жабҳаларидан унинг тизимли тарздаги (ички қисмларга бўлинган, мураккаб) фазилати сифатида ўрин оладиган ижтимоий муносабатлар тизимини ўзида мужассамлаштиради.

Ташкилотдаги кишилар ижтимоий муносабатлар тизимида мужассамлаштириш субъектлари бўладилар, деган маънони англатади.

Ходим ташкилот фаолиятининг иштирокчиси, ушбу фаолиятнинг мазмуни, қадрияти ва моҳияти орқали намоён бўладиган шахслараро барқарор боғланишлар тизимидагина англанилиши мумкин. Кишининг кўриш сезгисининг ўзи ташкилотнинг ички ва ташқи муҳиtida бўлаётган воқеа, ҳодиса, жараён ва тизимни акс эттирилишини таъмин эта олмайди. Бунинг учун кишининг сезги аъзолари бевосита таъсир қилиш жараёнида инсон онгида акс этиши, яъни **идрок қилиши** зарур.

Идрокнинг белгиси сифатида хатти-ҳаракатни бошқаришда предметлилик алоҳида аҳамиятга эга. Киши ташкилотли қамровни идрок қилиши икки жараёндан иборат: маълумотларни танлаб олиш ва маълумотларни тизимлаш.

Маълумотларни танлашда ҳар хил каналлардан маълумот олинади. Олинган маълумотлар мантиқан ишлов бериш, ҳиссиёти, сезгиси, ишончи орқали ишлов берилади, улар тизимланади.

Киши хулқининг мезонига асос қилиб, унинг ҳодисалар ва жараёнларга, одамларга бўлган муносабатдаги ўрни, имони, тамойили, қадрияти каби шахсий белгилари олинади. Буларнинг ҳаммаси ўзаро бири бирига таъсир этади, ўзаро бири бирига сингишиб кетади ва ўзаро таъсир этади. Лекин шунга қарамасдан киши хулқига таъсир этувчи белгилари орқали шахснинг нисбий ажралиб турадиган тавсифи ажратиш мумкин.

Ташкилотта қабул қилинган кишидан маълум вазифани бажариши кутилади. Киши ҳам ташкилотда қайси ўринга ўтиб аниқ иш олишини, уни бажаришини ва мос равишда ташкилотдан рағбатлантирилишини кутади. Аммо киши ва ташкилотнинг ўзаро таъсирини фақат тутган хизмат ўрнига боғлаш тўғри бўлмайди. У ўта кенгроқ. Киши одамлар қамровида иш бажаради, улар билан ўзаро муносабатда бўлади. У ташкилотда фақат ижрочи ўрнидагина эмас, ўзи хизмат қилаётган жамоанинг гуруҳ аъзоси ҳамдир. Ташкилотнинг расмий ва норасмий гуруҳлари ҳақида аввалги мавзуда батафсил ёритилган эди. Ҳозирги вазифамиз киши ва гуруҳларнинг ўзаро таъсирини ҳисобга олган ҳолда уларни бошқариш муаммосини ёритишдир.

21.4. Ташкилотда меҳнат ресурсларини бошқариш

Ташкилот раҳбарининг асосий вазифаси — режалаштириш, фаолиятни ташкил этиш, мойиллик, назорат, ахборот алмашиш, ечим қабул қилиш, раҳнамолик. Умумий рақобат шароитида ушбу вазифаларни оддийгина бажаришдан ташқари раҳбардан кўпроқ талаб қўйилади. Раҳбарлар унумдорлик ҳақида ўйлашлари керак, уларнинг ташкилотлари бошқа рақобатчиларга қараганда самаралироқ ва унумлироқ ишлаши лозим.

Унумдорлик барча бошқариш жараёнига сингиб кетган. Раҳбарларнинг унумдорликка таъсир қилиш мумкин бўлган иккита йўналишлари бор: одам ресурс (неъмат)лари ва айнан операциялар (ташкилот-

нинг ишлаб чиқариш фаолияти) орқали. Шунинг учун меҳнат ресурсларини бошқаришга оид саволлар (меҳнат ресурсларини режалаштириш, меҳнат малака (маҳорат)ларини рўйхат қилиш, меҳнат операцияларини таҳлил қилиш, малака тавсифи (таърифи), баҳолаш маркази, иш ҳақи, кўшимча имтиёзлар, фаолият натижаларини баҳолаш, меҳнат фаолиятининг сифати, меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш, иш ҳажми, ишнинг мазмундорлиги, ишни кенгайтириш, ишни бойитиш кабилар)ни ўрганиш муҳим.

Меҳнат ресурсларини бошқариш бошқариш назарияси ва амалиётининг муҳим йўналишларидан бири. Йирик ташкилотларда бу иш билан ходимлар бўлими шуғулланади. Кишиларни бошқариш усуллари ва йўллари билиш катта аҳамиятга эга ва қуйидаги босқичлардан иборат.

Меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш, ишга одам олиш (ёллаш), танлаб олиш, иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш, касб танлаш ва мослашув, таълим бериш, меҳнат фаолиятини баҳолаш, раҳбар ходимларни тайёрлаш, юқори лавозимга кўтариш, пасайтириш, ўтказиш, бўшатиш,

Меҳнат ресурсларини режалаштириш уч босқичдан иборат. Булар бор ишчиларни аниқлаш (баҳолаш), келажакда ишчиларга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва таъминлаш дастурининг ишланмаси.

Ходимларни танлаб олишнинг асосий усуллари дан синовлар, суҳбат ўтказиш (суҳбатлашиш) ва баҳолаш марказларини ташкил этиш. Буларда андозалашлар усули қўлланилиши мумкин. Бу усул қимматга тушадиган омил бўлса ҳам уни қўллаш ўз самарадорлигини исботлаган. Ўзаро суҳбатлашиш кенг тарқалган, аммо бунинг қатор муаммолари бор. Бўлиб-бўлиб суҳбатлашиш аниқроқ натижалар беради.

Ходимни ўстиришни ташкилот жамоасига таништириш ва расмий йўналтириш йўли биланоқ бошлаш лозим. Ходимнинг меҳнат фаолияти натижаларини баҳолаш маъмурий, ахборотли ва мойиллик вазифа-

лари орқали бажарилади ва кўпчиликка маълум қилинади, яъни лавозимини кўтариш ёки пасайтириш, бошқа вазифага ўтказиш, шартномани бекор қилиш, кучли ходимларни маъмурият аниқлаб, уларни раббатлантириш кабилар. Тадқиқотлар кўрсатадики, раҳбар ўзаро тушунувчи муҳит яратиши лозим. Баҳолаш тез-тез ўтказилиши керак, аммо бунда иш ҳақи билан ишнинг бажарилиши бир вақтда муҳокама қилинмаслиги лозим. Мак Грегор асосий эътиборни мақсадларнинг натижаларига ва ўзаро келишилишига жамлаш кераклигини маслаҳат беради.

Ходимларни тайёрлаш ишларини сифатли бажариш учун уларни меҳнат малакаларига ўргатиш лозим. Ходимларни ўстириш уларни бўлажак лавозимларга тайёрлашни назарда тутади. Ўқитиш самарали бўлиши учун одамларнинг ўзида бунга қизиқиш бўлиши керак. Ўқишлари учун қулай муҳит яратиш, мураккаб малакаларни ўзлаштиришда эса тегишли қисмга бириктирилиб, кетма-кетликда маълум вақт ишлаши, ўқувчилар ўзларининг ўқиш натижалари билан жавоб қайтаришларини ҳис қилишлари керак. Бошқарувчи ходимларни (менежерларни) тайёрлаш ҳар хил курслар, семинарлар ёки ротация (алмашлаб, белгиланган тартибда алмашлаб) ташкил қилиш йўллари билан амалга оширилиши мумкин.

Муҳокама учун саволлар

1. Ходимлар ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг турлари, кўринишлари, усуллари, тизимлари ҳақида тушунча беринг.
2. Нима учун ташкилотда ходимлар ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади?
3. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро таъсир этишини англаш нималардан иборат?
4. Киши ва ташкилотли қамров ўзаро таъсир этиш андозасини тушунтиринг?
5. Ташкилотга янги келган кишининг муваффақиятли ишлаб кетиш шарти нималарда ифодаланиши мумкин?
6. Нима учун кишини ишга қабул қилинади?

7. Кишиларнинг турли тавсифда бўлганларини ҳисобга олган ҳолда уларни шахс қилиб етиштириш нималарни талаб қилади?
8. Инсоннинг идрок қилишига таъриф беринг.
9. Ташкилотдаги меҳнат ресурсларини бошқаришда ташкилот раҳбарининг асосий вазифалари нималардан иборат?
10. Ташкилотда меҳнат ресурслари (жамоаси)ни муҳим бошқариш йўналишларига нималар кириши мумкин?
11. Меҳнат жамоасини бошқаришда асосий эътибор мақсадларнинг натижаларига ва ўзаро келишилишига қаратилиши нима бериши мумкин?

22 - б о б

САМАРАЛИ БОШҚАРИШ ВА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИНИНГ УМУМИЙ ЎСИШИНИ ТАЪМИНЛАШ

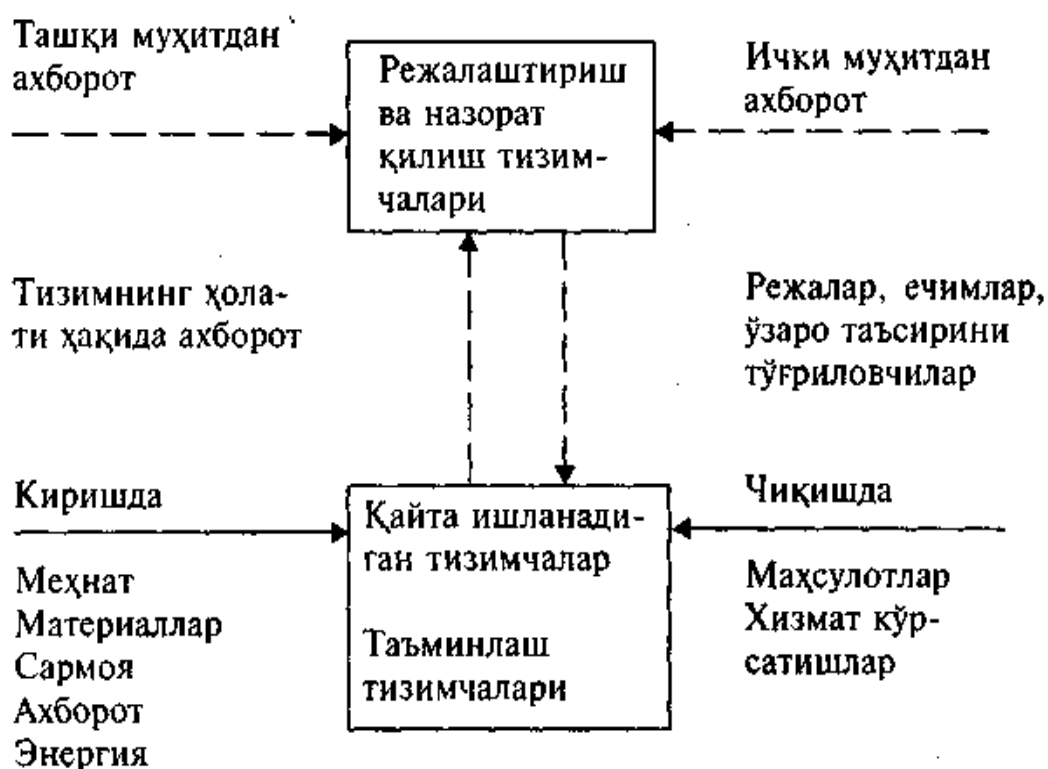
22.1. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолиятлари тизимини тузиш

Ҳар бир ташкилот ташқи муҳит учун муайян қийматга эга бўлган бирор нарса (маҳсулот, иш, хизмат кўрсатиш) ишлаб чиқариши керак. Халқаро рақобатнинг ўсиши ва технологиянинг жадаллаши ташкилотларнинг барча ишлаб чиқариш бўлинмаларини, маҳсулот чиқаришга ва хизмат кўрсатишга масъулиятли кишиларни бошқариш масалаларига янгича қарашга мажбур қилди.

Ташкилотларнинг ишлаб чиқариш фаолиятлари (операция)ни бошқаришга тизимли ёндашиш нима эканлигини тушуниш учун қуйидаги атамалар ва тушунчаларни билиш керак: операцияли вазифа, операцияли тизим, ташкилотларни бошқаришнинг моҳияти, операцияли тизимнинг тоифалари, операцияли вазифа билан ташкилотнинг бошқа вазифалари орасидаги боғлиқлик, бош ишлаб чиқариш ва фирма, рақобатлаша олиш қобилияти, ишлаб чиқариш соҳасида бош ечимлар, халқаро бозор шароитида ишлаб чиқаришнинг бош йўналиши.

Ташкилотда операцияли вазифа ўзига шундай ҳаракатларни қамраб оладики, оқибатда ташқи ташкилотларга етказиб бериладиган маҳсулотлар ишлаб чиқарилади ва хизматлар бажарилади. Операциянинг вазифалари барча ташкилотларда ҳам бўлиб, бошқача ҳолатда бўлишлари мумкин эмас. Агар «ишлаб чиқариш» маҳсулотлар чиқаришни ва хом ашёни қайта ишлашни тушунилса, «операция» деганда кенгроқ, яъни «ишлаб чиқариш» ва плюс хизмат кўрсатиш тушунилади.

Ташкилотда ишлаб чиқариш фаолиятининг тўла тизими операцияли тизим дейилади, у 41-чизмада келтирилган.



41-чизма. Операцияли тизим

Чизмадан кўриниб турибдики, ташкилотдаги операцияли тизим қайта ишланадиган тизимчалар, таъминлаш тизимчалари, режалаштириш ва назорат тизимчаларидан ташкил топган. Операцияли тизимнинг асосий мақсади муайян истеъмолчилардаги эҳтиёжларни қондириш учун маҳсулот ишлаб чиқаришда ёки хизмат кўрсатишда ифодаланади.

Ташкилотларни бошқаришнинг моҳиятига кўпсонли операцияли менежерларнинг мажбуриятлари киради ва уларни учта асосий гуруҳларга бўлиш мумкин:

— ташкилотнинг операцияли фаолиятининг бош йўналишларининг ишланмаси ва қўлланмаси;

— ишлаб чиқариш жараёнининг ишланмаси, ишлаб чиқариш қувватларининг жойланиши ҳақида ечим, корхонани лойиҳалаш, маҳсулотни лойиҳалаш, ишларнинг бажарилишида стандартлар ва меъёрларни қўллаш;

— тизимнинг жорий ишлашини режалаштириш ва назорат қилиш.

Операцияларни бошқарувчи катта ҳажмдаги ахборотлар билан иш кўришга тўғри келади. У таҳлил қилиш фикрларига эга бўлиши, янги технологияларни ҳис қилабилиш ва баҳолай олиш қобилияти бор бўлиши керак. Барча операцияли тизимнинг муваффақияти ва мағлубиятини одамлар ҳал қиладилар. Шундай қилиб, операцияларни бошқарувчи таҳлил қилиш соҳасида, системотехника, технология ҳамда ҳулқий ва ижтимоий фанлар бўйича билим ва маҳорат (малака)га эга бўлиб, уларнинг турларини кенг қўллай билиши керак.

Операцияли тизимларни ҳар хил усуллар билан тоифалаш мумкин. 7-жадвалда ресурсларни чиқариш хусусиятига ва қайта ишланиш жараёнларининг қўлланиш турига асосланган икки ўлчамли тоифа келтирилган.

Ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолиятидаги вазифаси ва қатор бошқа вазифалар орасида ўта муҳим ва ишчи муносабатлар мавжуд. Ташкилот фаолиятини оптималлаштириш учун ушбу муносабатлардаги самарали бошқаришни таъминлаш зарур.

Муҳандислик вазифа ишлаб чиқаришдан буюмларнинг конструкцияси билан боғлиқ бўлган муаммолар бўйича жавоб маълумотини олиши керак.

Операцияли тизимларнинг тифалари

Қайта ишлана- диган тизим- ларнинг тури	Ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг хусусияти	
	маҳсулот	хизмат кўрсатиш
Лойиҳа Кичик ҳажмдаги	Қурилиш пудратчиси Босмаҳона	Врач-терапевт Автомобилни таъ- мирлаш шоҳобчаси
Оммавий ишлаб чиқариш	Автомобиль йиғувчи завод	Аэропорт
Узлуксиз жараён	Нефтни қайта ишлаш	Радиостанция

Маркетинг ишлаб чиқариш фаолияти тизимининг сўнгги босқичида мижозларнинг ишончли талабини белгилаш ва муайян буюртмалар билан таъминлаши лозим, ҳамда ишлаб чиқаришнинг маҳсулот сифати ёки етказиб бериш муддати бўйича истеъмолчиларнинг ҳар қандай имкониятлари ҳақида хабар бериши керак. Ишлаб чиқариш фаолияти вазифаси молиявий вазифага, меҳнат ресурслари вазифасига боғлиқ.

Ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолияти ва бошқа вазифалари орасидаги боғлиқликлар, табиийки, келишмовчилик ва тўқнашувларнинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Маркетинг хизмат бўлими, масалан, ишлаб чиқаришни мижозлар талабига ҳозиржавоб бўлмаслигига шикоят қилсалар, ишлаб чиқарувчилар эса маркетинг хизмат бўлимига талаблар қўйиши мумкин, чунки ишлаб чиқариш имконини текшириб кўрмасдан, мижозларга ҳар қандай ваъдалар беравермаслиги керак.

Гуруҳлар орасида бўлиши мумкин бўлган келишмовчиликлар, низо ва тўқнашувларнинг асосий сабабларига ресурсларни биргаликда фойдаланишлари, масалаларнинг ўзаро боғлиқликлари, мақсадлар ва қадр-қимматнинг ҳис қилишларининг ҳар хиллиги, тавсифларнинг мос келмаслиги, ёмон чиқимлиги киради.

Ифодаланган омилкорлик — бу ташкилот ўзининг рақобатчиларига солиштирганда ўта яхши бажариши

(ишлаб чиқариш) тушунилади. Рақобатдаги устунлик — бу ифодаланган омилкорлик бўлиб, ўз мижозларини жалб қилдириш ва сақлаб қолиш имконидир.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги бош ечим компанияларнинг бош режалари билан амалга оширилади. Бу ечимлар қуйидаги тоифаларда бўлиши мумкин:

— ишлаб чиқариш жараёнини танлаш. Йиғув конвейери. Меҳнатни ихтисослаштириш;

— ишлаб чиқариш қуввати бўйича ечимлар. Қандай ўлчамдаги корхона;

— вертикал бирлашув. Бошланғич материалларни сотиб олиш ёки чиқариш;

— ишчи кучини ташкил қилиш. Меҳнатни ихтисослаштириш;

— технология. Раҳнамолик ёки бошқа тажрибаларни ишлатиш;

— моддий-техник захиралар. Омборхонага ёки муайян буюртмаларга ишлаб чиқариш;

— жойланиш ўрни. Бозорга яқин жойдами ёки хом ашё манбалари яқинидами.

Халқаро рақобат ишлаб чиқариш соҳасидаги «ишлаб чиқариш — истеъмолчиларнинг эҳтиёжи» занжирчасига эътибор беришга мажбур қилмоқда. Халқаро рақобат «олдинги асосларга қараб қайтишни» мажбур қилмоқда, яъни ишлаб чиқаришнинг бош талабларидан оддийликка таяниш, кичик кўламда маҳсулот чиқариш, йиғув буюмларини тез-тез етказиб туриш, ишлаб чиқариш захираларини камайтириш, бошлаб қўйиладиган ишларни камайтириш, қоғоз ишларининг ҳажмини камайтириш, бод-бод текшириш, ҳар хил иш турларини камайтириш ва шунга ўхшаш қўйилмоқда.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, ишлаб чиқаришда бош (муҳим) ҳамда курашиш усулининг ечимлари қўлланилади. Халқаро рақобатлаша олишнинг муваффақиятли фойдаланилаётган учта муҳим тамойилларига «аниқ вақтда», сифатни мажмуавий назорат тамойили, таъмирлов — олдини олиш хизматининг мажмуавий тамойили киради.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда буюм ва жараёнларни лойиҳалаш ҳал қилувчи ўрин тутати. Унинг ба-жарилишида лойиҳаларнинг мезонлари ва танлов жараёнларига, буюм ва жараёнларни ҳаёт даврига; ишлаб чиқариш тизимининг замонавий тараққиёт даражасига катта аҳамият берилиши лозим.

Буюмларни лойиҳалашдаги мезонлари: қиймат; фойдаланишнинг фойдалилиги; сифат; ўлчам; қувват ёки маҳкамлик; хизмат муддати; фойдаланишда ишончлилик; хизмат кўрсатишга талаблари, унинг содда (қулай)лиги; фойдаланишда хавфсизлиги.

Лойиҳалаш вариантларини танлаш: ўлчамлари ва шакллари; материаллари; хавфсизлик унсурлари ва ҳоказолар.

Ишлаб чиқариш жараёнини лойиҳалаш мезони: ишлаб чиқариш қуввати; иқтисодий самарадорлик; мослашувчанлик; унумдорлик; ишончлилик; таъмирлашга яроқлилик; ишчиларнинг ҳаётий эҳтиёжларини қондириш кабилар.

Ишлаб чиқариш жараёнларининг вариантларини танлаш: қайта ишлаш тизимининг турлари (лойиҳалаш тизими, кичик ҳажмда ишлаб чиқариш, оммавий ишлаб чиқариш, узлуксиз ишлаб чиқариш, юқорида келтирилган вариантларнинг комбинацияси); ўзи ишлаб чиқариш ёки буюмларини ташқаридан олиб тўлдириш; қайта ишлаш усуллари; механизациялаш ва автоматлаштириш даражаси; ишчи жойининг ихтисосланиши.

Буюмларнинг ишланмачилари ва ишлаб чиқариш жараёнининг ишланмачилари ўзаро бир-бирлари билан ҳамкорликда ишлашлари керак.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳам, ишлаб чиқариш жараёни ҳам ўзининг ҳаёт даврларига эгадир. Ишлаб чиқариш жараёнининг бориши ва тараққий этиши бозордаги маҳсулотнинг етилиш даражаси ва рақобат талаблари билан бир текис бориши лозим.

Автоматик ишлаб чиқаришда керагича ўзгара олишни таъминлайдиган замонавий ишлаб чиқариш тизимига лойиҳалаштириш тизимини автоматлашти-

риш, ишлаб чиқаришни автоматик тизимли бошқариш, мураккаб ҳаракатни бажарувчи қурилма ва автоматик омборхона кабилар киради. Истиқболдаги заводлар автоматлаштирилган бир бутун қилиб бирлаштирилган ишлаб чиқариш тизимига эга бўладилар.

Юқорида келтирилган, ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияли тизимни тузишдаги ҳолатлардан ташқари, қуйидаги омилларга эътибор берилади:

— хизмат кўрсатиш соҳасида маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалашга (хизмат кўрсатиш соҳаларининг тавсифига, хизмат кўрсатишни лойиҳалаш хусусиятларига, хизмат кўрсатиш соҳасида операцияларни такомиллаштиришга);

— ишлаб чиқариш қуввати, жойланиши, лойиҳа ечимларига (корхоналарнинг сони ва қувватига, корхоналарнинг жойланишига, корхоналарни лойиҳалашга);

ишларни лойиҳалаш ва меҳнатни меъёрлашга (ижтимоий-техник йўлга, меҳнатни ташкил этиш усулларини ўрганишга, меҳнатни белгиланган меъёрига).

22.2. Ишлаб чиқаришда операция тизимининг ишлаб туриши

Ишлаб чиқариш жараёнини режалаштириш ва унинг боришини назорат қилиш муаммолари ва ечимини топиш мутахассисдан кўп жараёнларни билишини талаб қилади. Масалан, ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш, маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш, захирадаги материалларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш усуллари, сифатни таъминлаш каби йўналишларни яхши ўзлаштирган бўлиши керак.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятига раҳбарлик қилишнинг муҳим ажралмас қисми ҳисобланади. Унинг муҳим унсурларига ресурслар, бошқариш жараёни — объекти, ишлаб чиқарилган маҳсулот, жавоб қайтариш

маълумоти, солиштириш, одам қатнашиши билан режалаштириш тизими, ўзгариш киритиш омили киради.

Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштиришда йилнома (тақвим) режалаштиришнинг мазмуни ва тавсифи муҳим ўрин тутди. Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш операцияли тизимнинг умумий эҳтиёж (талаб)ларининг ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда, қандай эксплуатация қилиниши ҳақида ечим қабул қилишни кўзда тутди. Умумий талаб — бу операция тизими ишлаб турганда барча маҳсулот ёки хизматларга бўлган талаблар йиғиндиси. Умумий талаблар одатда тизимни иш (юк, вазифа) билан таъминланганлик бирлигида ўлчанади. Маҳсулотни чиқариш режаси одатда бир йилдан кам бўлмаган муайян даврга ишланади. Бунинг учун шу даврда қанча ҳажмда маҳсулот чиқарилади ва бунда қанча ишчи фойдаланилади.

Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг йилнома режалаштирилишида тайёр маҳсулотни сақлашга, ҳужжатлаштиришга, туриб қолишига, узатишда қатнашувчиларга, аёлларга ва бўшатишган ишчиларга сарфлари эътибор берилади, чунки улар ишлаб чиқариш харажатларига таъсир қилади.

Моддий-техник захираларнинг тайинланиши материалларнинг кетма-кет етказиб келинишлари орасида узилиш рўй бермаслиги учун буфер (узилиш зарбини камайтирувчи моҳлама), бундан текис ва уларнинг доимий келиб қўшилиш оқими мустасно.

Моддий-техник захира (кафолат)ларни белгилашдаги асосий ечимлар, яъни буюртмаларнинг муддати ва миқдори сотиб олинган буюмларнинг қийматига таъсир қилади. Буюртмаларни расмийлаштириш, ускуналарни силжитиш билан боғлиқ бўлган харажатлар қиймати (миқдори) таъсир қилади. Захираларни сақлаш харажатларининг миқдори ва захираларни йўқ бўлиш ҳолатидаги кўриладиган иқтисодий зарар миқдори таъсир қилади.

Ўз хусусиятларига кўра моддий-техник захираларга бўлган талабларнинг кўриниши боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган бўлиши мумкин.

Предметнинг фойдаланилиши бошқа буюмларни ишлаб чиқариш режаси билан боғлиқ бўлса у боғлиқлик талабида бўлади.

Агарда предметларни таъминлаш талаби бошқа буюмларни ишлаб чиқариш режаси билан боғлиқ бўлмаса, бундай предметлар боғлиқ бўлмаган талабда фойдаланилади дейилади.

Ишлаб чиқаришни, моддий-техник захираларни, сифатни ва техник хизмат кўрсатишни тезкор бошқариш тизими бир хил асосий талаблар асосида тuzилади. Бу тизимнинг мақсади — ташкилот мақсадларини иқтисодий самарадорликда амалга оширилишини таъминлаш. Биз юқорида корхонани тезкор бошқариш тизимининг унсурлари (ресурслар, бошқариш объекти, ишлаб чиқарилган маҳсулот ва бошқалар) айтиб ўтган эдик. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг вазифаларига келганда йилномали режалаштириш ва ишлаб чиқаришни диспетчерлаш, ишларни тақсимлаш ёки топшириш (разнарядка) ва уларни бажарилиш муддатини назорат қилиш керак. Тезкор бошқариш ишлаб чиқариш соҳасида ҳам, хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам катта аҳамиятга эга.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш асбоб (воситаси, қурол, йўл, усул)ига буюмларни «итариб чиқариш» орқали ишлов бериладиган оқимли ишлаб чиқариш тизими буюмларга «чўзиш» билан ишлов бериладиган ва Гантнинг ҳисобга олиш-режали жадвали тизими киради. Бир қисмда буюмларга ишлов бериш тугаши билан бошқа кейинги қисм буюмларга ишлов беришга тайёрни ёки йўқми қатъи назар «итариб чиқарилади». «Чўзилиш» ишлаб чиқариш тизимида ишланаётган буюмлар олдинги қисмдан керак бўлган бирин-кетин «чўзиб» (тортиб) олинади.

Режалаштирилган мақсадлар лойиҳа орқали амалга оширилади. Лойиҳа — бу масалалар ёки омиллар

йиғиндиси, улар орқали мақсадга эришилади, одатда бундай мақсадлар қайтарилмаслик хусусиятига эга. Ишлар самарадорли лойиҳа бўйича муддатига, харажатига ва натижаларнинг сифатига қараб баҳоланади. Баҳолаш усуллари, режаларни қайта кўриб чиқиш ва кескин йўл усули турли иш жадвалини тузишга асосланган, улар йилномали турли режалаштириш ва лойиҳаларни қўллаш бўйича ишларни бошқариш учун ишлатилади. Кескин (жиддий) йўл усули баҳолаш усули ва режаларни қайта кўриб чиқишларга қараганда кўпроқ (ўта кенгрок) қўлланилади.

Кескин йўл усулини йилномали иш жадвалининг ишланмаси лойиҳа бўйича тўрт босқичда бажарилади:

- лойиҳанинг мақсади ва чекланиш босқичи;
- лойиҳага кирувчи ишларни аниқлаш;
- турли иш жадвали;
- йилномали турли жадвал.

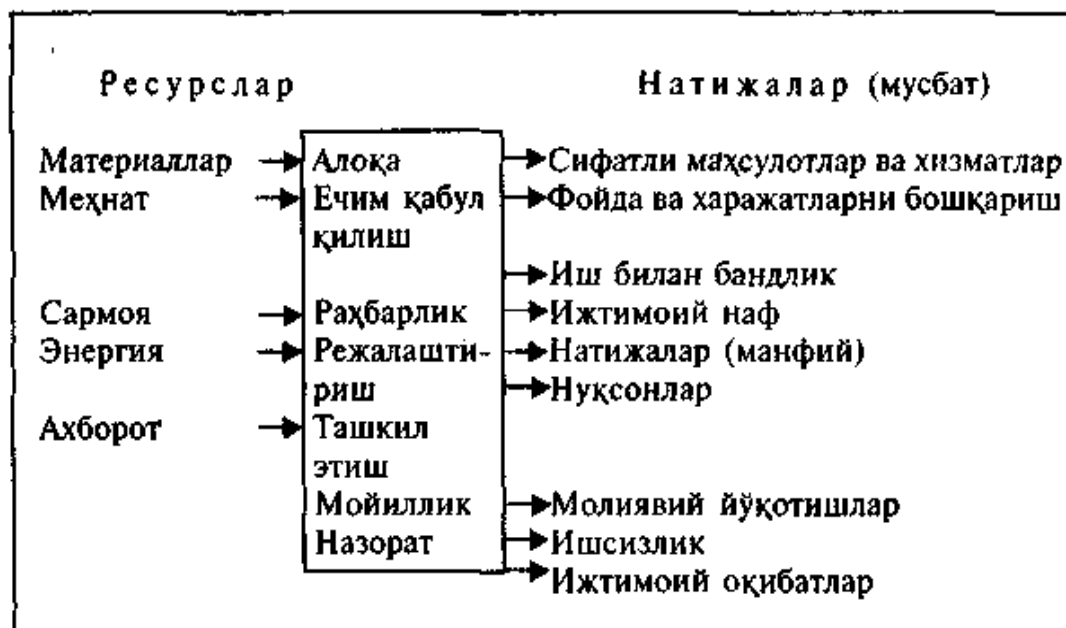
Кескин йўлнинг узоқлиги лойиҳанинг бажарилиши бўйича ишнинг қанча давом этишини аниқлайди. Кескин йўлда ҳар қандай секинлаш иш муддатининг ўсишига олиб келади. Уларни ўз вақтида назорат қилиб, бартараф этиш лозим. Шу билан бирга маҳсулот (иш, хизмат кўрсатиш) сифатини таъминлаш зарур.

22.3. Унумдорликни бошқаришда мажмуа йўл

Унумдорликни ошириш учун маҳсулот чиқаришни ўзгартирмай туриб ёки кўпайтирилган ҳолатини сақлаган ҳолда ресурсларнинг тизимига киритиладиган энг муҳимини истеъмолда камайитириш усулини топиш етарли. Биргина ишлаб чиқариш ҳажминини кўпайтириш унумдорликни таъминламайди ва бунда сифат муҳим аҳамият касб этади. Шунинг учун унумдорликни бошқаришда мажмуа йўлнинг асосий таркибий унсурларига қуйидагилар киради: унумдорлик-

ка тизимли қараш; унумдорликка сифатнинг таъсир кўрсатиши; унумдорлик билан маҳсулот баҳоси ва сифатининг боғлиқликлари; «кириш-чиқиш» даври; унумдорлик ва ташкилотларнинг ўзаро боғлиқликлари; унумдорлик ва ташқи муҳит; унумдорлик ва ички муҳит.

Унумдорлик пировард маҳсулотга ресурслар тизимидан келувчиларни қайта ишлашигина эмас, балки кўпгина ташқаридан таъсир қилувчи жараёндир. Қайта ишлов жараёни билан бирга кирувчи миқдорлар, чиқувчи миқдорлар ҳамда уларга таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг барча омилларини қараш зарур, яъни унумдорликка тизимли қараш лозим. Қуйида тизим йўл нуқтаи назаридан қаралганда унумдорликнинг кўриниши келтирилган (42-чизма).



42-чизма. Қайта ишлаш жараёни

Чизмадан кўриниб турибдики, унумдорликка жуда кўп омиллар таъсир қилади.

Унумдорлик мезони бўйича ташкилотни бошқариш юқорида айtilган самарали бошқаришнинг ўзи, фақат бошқа контекстда (самарадорликнинг бир ўлчами кўринишида). Юқори унумдорликни бир текис таъминлаб туриш бошқариш тизимининг барча вазифаларига ва барча боғловчи жараёнлар — алоқа йўли

(коммуникация), ечимлар қабул қилиш ва раҳнамоликни таъминлаш кабиларга тааллуқли. Унумдорлик мезонига қуйидагилар киради: режалаштириш ва унумдорлик мақсади масалалари, унумдорликка мўлжал қилиш, унумдорлик мезони бўйича истиқболга режалаштириш, унумдорликни мажмуа режалаштириш; ташкил этиш ва унумдорлик (технология, ишлар ва ташкилот тузилишини лойиҳалаштириш, жавобгарлик)ка мойиллик ва унумдорлик (меҳнат фаолиятининг сифати, меҳнатга ҳақ тўлаш ва вазифа бўйича силжиш, одам омили — инсонпарварлик, унумдорликни назорат қилиш, сифат назорати).

Унумдорлик ишининг таъминланишида ахборот алмашиш, ечим қабул қилиш ва ташкилотда раҳбарлик қилиш сирларини (боғлиқликларини) ўрганиш муҳим.

Бутун корхона унумдорлигини ошириш учун ҳар бир босқич раҳбари ўзининг кундалик ишида риоя қилиши зарур бўлган чора-тадбирлар қуйидагилар: алоқаларни ташкил этиш (ахборот жамияти, алоқа техникаси, ташқи муҳит билан алоқа, одамлар билан алоқа); ечим қабул қилиш (ахборот технологиясидан фойдаланиб, сифатли маълумот йиғиш); раҳнамоларни жалб этиш; ташкилотнинг барча босқичларида (юқори раҳбариятда, ўрта бўғин раҳбарларида, қуйи бўғин раҳбарларида) унумдорликни ошириш.

Ишчи жойларда ошиб бораётган рақобат, хизмат вазифаси бўйича силжиш, янги билимларни эгаллаш, янги малакаларнинг пайдо бўлиши, ишбилармонларнинг ортиб бориши, йирик корхоналарда янги тафаккур ва ғояларнинг пайдо бўлиши ва шу кабилар менежмент, менежер, маркетинг ва бошқа иқтисодий-муҳандислар олдига мураккаб масалаларни қўймоқда.

Фан-техника тараққиётини бошқаришдаги ютуқлар, бошқарув меҳнатининг самарадорлиги, бошқарув меҳнати унумдорлиги, бошқарувнинг чизмали

узуллари каби соҳаларда эришилган илғор тажрибалар ва илмий тавсиялардан фойдаланиш мутахассис учун кундалик бўлиб қолмоқда. Улардан оқилона фойдаланиш корхона самарадорлигини оширишга кафолат бўлмоқда.

Корхоналарда бирор мақсадни кўзлаб таъсир кўрсатиш фан-техника тараққиётини бошқариш орқали эришилмоқда. Ушбу йўналиш фан ва техникани тез суръатлар билан ривожлантиради, уларнинг ютуқларидан ишлаб чиқаришда (хизмат кўрсатишда) ҳар томонлама фойдаланишни рағбатлантиради. Фан-техника тараққиётини бошқариш давлат тизимида етакчи ўринни эгаллайди. Фан-техника тараққиётини бошқариш ижтимоий ишлаб чиқаришнинг ҳамма соҳаларини ҳамда фан-техника тараққиёти ютуқларини асосли равишда татбиқ этишдан улардан фойдаланишгача бўлган «фан-техника—ишлаб чиқариш-истеъмол» даврининг ҳамма босқичларини қамраб олади. У фан ва техникани ривожлантириш учун мўлжалланган бош (узоқ муддатга мўлжалланган) ва жорий харажатларни белгилашни ўз ичига олади, уларнинг иқтисодий ва ижтимоий жиҳатлари ўртасидаги алоқани таъминлайди, шунингдек фан-техника тараққиётини амалга ошириш вақтида тармоқлараро муносабатларни йўлга қўяди.

Бошқаришнинг автоматик тизимининг самарадорлигини баҳолашга ҳолат йўқ деб ўйлаймиз. Чунки автоматик тизимдан ҳозирги кунда ҳар тармоқда, соҳада, доирада, корхоналарда, жараёнларда унумли самара олаётган объектлар жуда кўп. Ишлаб чиқариш дастурларини оптималлаштириш ҳисобига чиқимларининг кўпайиши, ишлаб турган қувватлардан хом ашё, материаллар, ёқилғидан оқилона фойдаланиш, ишлаб чиқариш (иш, хизмат кўрсатиш)нинг бир меъёрда ишлашини таъминлаш, жиҳозларнинг тўхтаб туришини қисқартириш, иш вақтининг зое кетишини камайтириш туфайли меҳнат унумдорлигининг ўсиши бошқаришнинг автоматик тизими)

(БАТ) ни жорий этишдан олинадиган йиллик те-
жамнинг асосий манбалари ҳисобланади. Чиқарила-
ётган маҳсулот (иш, хизмат кўрсатиш) сифатининг
оширилиши, моддий ресурслар заҳираси ва тугал-
ланмаган ишлаб чиқариш ҳажмлари оптимал дара-
жасининг белгиланиши, ишлаб чиқаришдан ташқа-
ри харажатларнинг камайиши ва бошқалар ҳам шунга
киради. БАТ самарадорлиги ишлаб чиқариш (иш,
хизмат кўрсатиш) самарадорлигини оширишдан ибо-
ратдир. БАТ ни жорий этишнинг ижтимоий самара-
си ходимларнинг маданий даражасининг ошишида
юксак малакали мутахассисларнинг эскирган опера-
циялардан бўшаб, бошқарувчининг мураккаброқ
иждоий вазифаларини ҳал этишга ўтишида намоён
бўлади. БАТ яратиш гарчи катта сармоя солиш ва
жорий харажатларни талаб этсада самаралидир. Ха-
ражатлар ўрнини қоплашнинг муддати асосан 2 йил-
дан 4 йилгача боради.

Бошқарув меҳнатининг самарадорлиги ва унум-
дорлиги нима? Нима билан фарқ қилади? Биринчи-
си — бошқарув мақсадларини амалга ошириш юза-
сидан бошқарув фаолияти натижаларини тавсифлай-
диган ижтимоий-иқтисодий тасниф. Иккинчиси —
бошқариш аппарати меҳнат бирлигига сарф даража-
сининг тавсифи. Меҳнат унумдорлигининг иқтисо-
дий самарадорлигини аниқлайдиган классик усули
— меҳнат иқтисодий натижаларининг меҳнат хара-
жатларига нисбатидир. Меҳнат самарадорлигини ба-
ҳолашда иқтисодий самарадан ташқари фаолиятнинг
сифат жиҳати ва иқтисодий самаранинг кўпайишида
(миқдор жиҳатдан) намоён бўладиган ижтимоий са-
марани (меҳнат шароитларининг яхшиланиши, жа-
моа меҳнат фаоллигининг ошиши ва бошқалар) ҳам
ҳисобга олинади. Бошқаришдаги меҳнат натижала-
рининг бевосита баҳоси чегараланган (фақат техник
ижрочилар меҳнати учун қўлланилади) билвосита
баҳолаш бошқарув аппарати ва бошқарув объекти
фаолиятининг якуний кўрсаткичларига ходимлар
қўшган ҳиссага асосланади. Меҳнатни баҳолаш жами

харажатлар бўйича аниқланади. Бошқарув меҳнати-нинг самарадорлигини аниқлаш бошқарув ходимла-рининг турли йўналишлари: объектлар бўйича (ва-зирликлар, корхоналар, режалаш органлари, хўжа-лик ходимлари ва бошқалар), технологик жиҳатдан (раҳбар, мутахассис ва техник ижрочилар) олдин-дан тоифалаш билан боғлиқдир. Бошқарув меҳнати самарадорлиги бошқарув самарадорлигининг тарки-бий қисми бўлиб, уни аниқлаш ишлаб чиқариш са-марадорлиги ички имкониятларини топишга ёрдам беради.

Бошқарув меҳнатининг маҳсулоти — бошқариш ечимларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва уни амал-га ошириш билан боғлиқ ишлар. Шунинг учун бош-қарма ходимлари меҳнати маҳсулдорлигининг миқ-дорий ифодаси ҳар бир вазифа юзасидан бажарила-диган ишларнинг батафсил технологиясини ишлаб чиқиш, иш вақтининг объектив ва зарурий сарфи-ни, бошқариш меҳнатининг техник жиҳозланганли-ги даражаси ва шу кабиларни белгилаш билан (ма-шинкада ёзиш, иш юритувчи, ҳисоблаб чиқарила-диган) ишлардагина бундай шароитлар мавжуд. Шунинг учун таснифдаги хизматчилар (техник иж-рочилар)нинг унумли меҳнати тўғри миқдорий усул билан ўлчаниши мумкин. Иш фаолиятида ижодий ун-сурлар бўлган мутахассислар ва раҳбарларнинг унумли меҳнати бевосита йўл билан ўлчанади. Бошқариш ечимлари ишлаб чиқаришнинг пировард натижала-рига эришишга қаратилганлиги сабабли унда бошқа-рув меҳнат унумдорлигининг самарадорлиги ифода-ланади.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, моддий бойлик, меҳнат ҳамда молия неъматларини максимал тежаш-да, асоссиз харажатларга қарши курашиш муҳим аҳамиятга эга. Моддий, иқтисодий, ижтимоий масъ-улиятлар ҳисларини кучайтириш, меҳнат ҳамда иж-рочилик интизомини мустаҳкамлаш, барча ташки-лотлар масалаларини ўз вақтида ечиб бериш талаб этилади. Ташкилотларнинг ишлаб чиқариш фаолият-

тига доир кўрсаткичларни яхшилаш, раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар, шунингдек бошқа ходимларнинг малакасини тинмай ошириб бориш йўли билан кам меҳнат ва кам маблағ сарфлаб, кўп ва сифатли маҳсулот (иш, хизмат кўрсатиш) ишлаб чиқариш лозим.

Муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотларнинг ишлаб чиқариш фаолиятларини бошқаришга тизимли ёндошиш нима?
2. Маҳсулот «ишлаб чиқариш» билан операцияли тизимнинг фарқи нимада?
3. Ишлаб чиқариш бошқарувчиси билан операциялар бошқарувчиси орасидаги тафовутга тушунтириш беринг.
4. Операцияли тизимларнинг тоифаларига тавсиф беринг.
5. Ишлаб чиқаришни бошқаришда буюм ва жараёнларни лойиҳалашдаги мезонлари келтирилсин.
6. Ишлаб чиқариш жараёнининг замонавий автоматик бошқариш тизими деганда нимани англайсиз?
7. Операцияли тизим ишлаб туришининг умумий талабига тавсиф беринг.
8. Ишлаб чиқаришда операцияли тизимнинг ишлаб туришини лойиҳалаш нимани англатади?
9. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш тизимли ва мажмуи йўл дейилишига сабаб нима?
10. Ташкилотдаги ишлаб чиқаришнинг унумдорлик мезонлари саналсин.
11. Бошқарув меҳнатининг самарадорлиги ва унумдорлиги нима?
12. Бошқарув меҳнатининг маҳсули нима?

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

- И. А. Каримов. Танланган асарлар 1-том. Ўзбекистон миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 2-том. Биздан озод ва обод ватан қолсин. (Ўзбекистон, 1996 й.)
- И. А. Каримов. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997. — 326 б.
- И. А. Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. — Т.: Ўзбекистон, 1995. — 269 б.
- Александров Л. А., Козлов Р. Х. Организация управления на автомобильном транспорте: Учебник для вузов. — М.: Транспорт, 1985. — 264 с.
- Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. — Т.: Университет, 1997. — 157 б.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд. МГУ. 1995. — 416 с.
- Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд.: перераб. и доп. — М.: Банки и биржи. изд. ЮНИТИ. 1995. — 480.
- Глухов В. В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург: Спец. литература. 1995. — 327 с.
- Зайнутдинов Ш. Н., Муракаев И. У., Ларина С. А. Основы менеджмента. Т.: Ўқитувчи, 1996. — 177 с.
- Иванцевич Дж. М., Лобганов А. А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. — 220 с.
- Йўлдашев Қ., Муфтайдинов Қ. Иқтисодий билим асослари: Ўқитувчилар учун қўлланма. (Масъул муҳаррир: А. Сотволдиев). — Т.: Ўқитувчи, 1997. — 288 б.
- Касымов Г. М. и др. Экономика Узбекистана на современном этапе. Учебное пособие. — Т.: Меҳнат, 1992. — 125 с.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. — м.: Дело, 1996. — 704 с.
- Питер э. Лэнд. Менеджмент—искусство управлять: Пер. с англ. — М., ИНФРА — М., 1995. — 144 с.
- Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. с 15-го изд. / Саймон Г.: Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и в. в. Петрова. — м.: Экономика, 1995. — 335 с — /Государственное и административное управление).
- Солиев А., Усманов А. Маркетинг. Т.: Ўқитувчи, 1997. — 167 б.
- Умумий психология: Пед. ин-тларнинг талабалари учун дарслик / А. В. Петровский, А. В. Брушлинский, В. П. Зинченко ва бошқа); А. В. Петровский таҳр. остида. — 3-қайта ишланган

- ва тўлдирилган русча нашр. тарж. — Т.: Ўқитувчи, 1992. — 512 б.
- Уткин Э. А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996. — 516 с.
- Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА — М, 1996. — 224 с.
- Чжен В. А. Основы приватизации. Т. ИПК Шарқ. 1996. — 278 с.
- Экономика, организация и управление материально-техническим снабжением. Деловые игры, хозяйственные ситуации. Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Экономика, 1991. — 285 с.
- Ўлмасов А., Тўхлиев Н. Бозор иқтисодиёти. Қисқача лугат-маълумотнома. Т.: Қомуслар Бош таҳририяти, 1991. — 144 б.
- Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодиёт назарияси. Олий ўқув юртлари учун дарслик. — Т.: Меҳнат, 1995. — 527 б.
- Ўзбекистон Республикаси Мулкчилик тўғрисидаги қонун / Муаллифлар: Ҳ. Р. Раҳмонқулов, Б. О. Ишонов, Ш. Ф. Ҳакимов; ва бошқ. Масъул муҳаррир Ҳ. А. Раҳмонқулов, М. Э. Абдусаломов /. — Т.: Адолат, 1994. — 128 б.
- Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент, «Ўзбекистон», 1992 й. — 42 б.
- Қосимов Ф. М. Автомобиль транспорти корхоналарида иқтисодий механизмни такомиллаштириш. — Т.: Ўзбекистон, 1989. — 36 б.

7.3. Ишни лойиҳалаш андозаси	103
7.4. Ташкилотни тузишдаги ўзаро таъсирлар ва ваколатлар	114
7.5. Ташкилотни тузиш (қуриш)	122
8-боб. Ишлаб чиқариш жараёнини тезкор бошқариш	126
8.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш	126
8.2. Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш	131
8.3. Кафолатдаги материалларни бошқариш	137
8.4. Лойиҳаларни бошқариш	139
8.5. Лойиҳаларни бошқариш усуллари	141
8.6. Ишлаб чиқаришни бошқаришда сифатни таъминлаш	142
9-боб. Менежмент тизимидаги ташкилотларнинг турлари ...	144
9.1. Ташқи муҳит билан ўзаро муносабати бўйича ташкилотларнинг турлари	145
9.2. Бўлинмаларнинг ўзаро муносабатлари бўйича ташкилотларнинг турлари	147
9.3. Кишилар билан ўзаро муносабатлари бўйича ташкилотларнинг тури	152
9.4. Ташкилот турларида янги эра	155
10-боб. Бошқаришда ахборот алмашиш	161
10.1. Умумий тушунча	161
10.2. Ахборот алмашиш жараёни	163
10.3. Ахборот алмашиш тармоқлари	165
10.4. Ахборот алмашиш одатлари	165
10.5. Сўздан бошқа символ билан ахборот алмашиш	168
11-боб. Менежмент жараёнларида ечим қабул қилиш	170
11.1. Умумий тушунча	170
11.2. Ечим қабул қилиш жараёнининг табиати ва муаммоларни оқилона ечиш	172
11.3. Менежмент жараёнида тезкор ечим қабул қилиш ..	176
12-боб. Бошқариш ечимларини қабул қилиш андозалари ва усуллари	180
12.1. Бошқариш фани	180
12.2. Андозалаш	182
12.3. Бошқариладиган ечимларни қабул қилиш усуллари	186
12.4. Бошқариш ечимларини башоратлаш усуллари	188
13-боб. Ташкилотни бошқаришда мансаб ва таъсир этиш ...	191
13.1. Умумий тушунча	191
13.2. Ташкилотда мансабнинг манбалари ва шакллари ...	193
13.3. Шахсий таъсир этишдан амалиётда фойдаланиш ...	195
14-боб. Менежментнинг одати ва менежментларнинг нуфузи	196
14.1. Сардорлик назариясининг шарҳи	196

МУНДАРИЖА

Муқаддима	3
Фаннинг мазмуни ва вазифалари	7
1. Менежмент фанининг мақсади, моҳияти, объекти ва предмети	7
2. Бизнес, тадбиркорлик ва менежмент фаолияти	11
3. Бизнес касблари ҳақида	12
4. Бизнесни ташкил этиш асослари	14
5. Ўзбекистонда бозор, тадбиркорлик ва бизнес	15
6. Менежментнинг асосий вазифалари	16
1-боб. Менежментнинг умумий тавсифи	19
1.1. Менежмент ва ташкилотнинг тавсифлари	19
1.2. Менежмент ва ташкилотнинг муҳитлари	21
1.3. Ташкилотни бошқариш жараёни ва уни амалга ошириш	24
2-боб. Менежментнинг услубий асослари	26
2.1. Стратегик хусусийлаштириш — Ўзбекистон Республикасида янги бошқариш тузилмасини яратиш	28
2.2. Менежмент — бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришдир.	32
2.3. Бошқарув — муносабат ва ривожланиш тизимидир ...	35
3-боб. Менежментга қарашларнинг ривожланиши	39
3.1. Бошқариш ҳақидаги «бир ўлчамли» таълим	39
3.2. Бошқариш ҳақидаги «синтетик» таълим	47
4-боб. Менежментнинг инфраструктураси (қўйи тузилмаси)	52
4.1. Менежментнинг инфраструктураси ҳақида умумий тушунча	52
✓ 4.2. Стратегик бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни	54
4.3. Фирмада стратегик бошқариш	59
4.4. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларини таҳлил қилиш	62
5-боб. Ижтимоий омиллар ва менежмент ахлоқи	65
5.1. Ижтимоий омиллар ҳақида	65
5.2. Ижтимоий-техник ёндашиш	68
5.3. Фирмалар амалиётидаги масъулият	68
5.4. Маърифат, ахлоқ ва замонавий бошқариш	70
6-боб. Фирманинг стратегияси	72
6.1. Бизнеснинг стратегик турлари	72
6.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш	76
✓ 6.3. Стратегиянинг бажарилиши	81
7-боб. Ходимнинг вазифаси ва ташкилотни лойиҳалаш	86
7.1. Ташкилотни бошқариш вазифалари	86
7.2. Ишни лойиҳалаш	94

14.2. Сардорликка хулқий ёндошиш	199
14.3. Одат, қониқиш ва унумдорлик	201
14.4. Самарали сардорга ҳолатий ёндошиш	202
14.5. Мослашувчан раҳбарлик	205
15-боб. Ташкилотда келишмовчиликларни бошқариш	207
15.1. Умумий тушунча. Келишмовчиликларнинг тур- лари	207
15.2. Ташкилотда келишмовчиликларнинг даражалари ..	209
15.3. Келишмовчиликларнинг тузилмали бошқариш усуллари ва уларни бартараф қилиш	212
15.4. Ташкилотда ташкилий ўзгаришлар, ривожланишлар ва уларни бошқариш	214
15.5. Руҳий зарбанинг табиати	216
16-боб. Менежмент вазифаларининг табиати ва таркиби	219
16.1. Ташкил эта билиш ва тадбиркорлик туйғуси менеж- ментнинг асосий компонентлари	219
16.2. Бозор талаби ва анъанасини кўра билиш	221
16.3. Чизиқли ва функционал раҳбарлик	222
16.4. Менежментнинг вазифалари	224
16.5. Менежмент — бошқариш санъати	226
17-боб. Менежмент тизимида устувор ва курашишли режалар	228
17.1. Устувор режалаштиришнинг моҳияти, вазифаси ва фойдаси	229
17.2. Устувор муқобилларни ўрганиш	233
17.3. Устувор режани амалга ошириш ва унинг бажари- лишини назорат қилиш	235
17.4. Курашиб (тактик) режалаштириш	237
18-боб. Менежментда мойиллик фаолияти	242
18.1. Мойилликнинг умумий тавсифи	242
18.2. Мойиллик мазмунининг назариялари	247
18.3. Мойиллик жараёнининг назарияси	251
19-боб. Менежмент тизимида фаолияти тартибга солиш ва назорат қилиш	255
19.1. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш	255
19.2. Назоратнинг моҳияти ва маъноси	258
19.3. Назорат қилиш жараёни	260
19.4. Назоратнинг хулқий йўналишлари	262
19.5. Самарали назоратнинг тавсифи	263
19.6. Режалаштириш ва назорат қилишда ахборотли- бошқариш тизими	265
20-боб. Менежмент тизимида гуруҳларнинг ўзгариши ва раҳнамолик	269
20.1. Гуруҳлар ва уларнинг аҳамияти	269
20.2. Норасмий ташкилотларнинг ривожланиши ва уларнинг тавсифи	271

20.3. Норасмий ташкилотни бошқариш	274
20.4. Гуруҳларнинг самарасини ошириш	276
20.5. Менежмент тизимида раҳнамолик	278
21-боб. Ташкилот шахслари ва меҳнат ресурсларини бошқариш	281
21.1. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро муносабати	281
+21.2. Кишининг ташкилотга кириб келиши	284
✓21.3. Ташкилотнинг ўзаро таъсирида шахсият йўналишлари	285
21.4. Ташкилотда меҳнат ресурсларини бошқариш	288
22-боб. Самарали бошқариш ва ишлаб чиқариш самарадорлигининг умумий ўсишини таъминлаш	291
22.1. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолиятлари тизимини тузиш	291
22.2. Ишлаб чиқаришда операция тизимининг ишлаб туриши	297
22.3. Унумдорликни бошқаришда мажмуа йўл	300
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	307

Ғози Маҳкамovich Қосимов

МЕНЕЖМЕНТ

Олий ўқув юртлари жамоалари учун дарслик

Муҳаррир *С. Абдукаримов*
 Бадий муҳаррир *Т. Қаноатов*
 Техник муҳаррир *Т. Харитонов*
 Мусахҳиҳ *Ш. Мақсудова*

Теришга берилди 21.05.2002. Босишга рухсат этилди 30.07.02. Қоғоз бичими 84×108¹/₃₂. Таймс гарнитурда офсет босма усулида босилди. Шартл. б. т. 16,38. Нашр.т. 16,45 Нусхаси 2000. Буюртма № 77. Баҳоси шартнома асосида.

«Ўзбекистон» нашриёти, 700129, Тошкент,
 Навоий кўчаси, 30. Нашр № 42—2002.

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлигининг Тошкент китоб-журнал фабрикасида чоп этилди. 700194, Тошкент, Юнусобод даҳаси, Муродов кўчаси, 1.