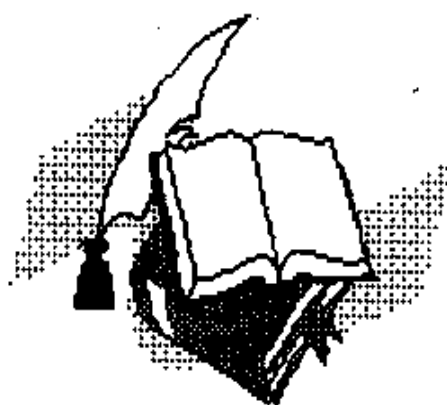


ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ҚУВАСОЙ ҲУҚУҚ ИЛМИЙ - ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ТАДБИРКОРЛИК
МАРКАЗИ

Ю.Т. ДОДОбОЕВ., Н.А. ХАЛИЛОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

2-қисм



ТОШКЕНТ - 2003 йил

Додобов Ю.Т., Халилов Н.А
Менежмент асослари. Ўқув қўлланма. Тошкент 2002

Мазкур ўқув қўлланмаси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1995 йил 28 августдаги №344 Қарори, Ўзбекистон Республикасининг 1997 йил 29 августда қабул қилинган «Таълим тўғрисида»ги ҳамда Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш Миллий дастури ҳақидаги Қонунилари асосида ёзилган.

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан Олий ўқув юртлари талабаларини учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган.

Таъризчи: п. ф. д., профессор, академик К.А.Хасанджонов,
и.ф.д., профессор, Р.Р.Раджапов.

КИРИШ

МЕНЕДЖМЕНТ ВА УНИНГ МАЪМУРИЙ БУЙРУҚБОЗЛИК ТИЗИМИДАҲИ БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИГА ЎТИШДАҲИ А Ҳ А М И Я Т И

Ўзбекистоннинг ҳозирги тарихий тараққиёт босқичи : унинг чинакам мустақиллиги ва суверенитетининг қарор топиши, бозор муносабатлари томонидан олга бориши, хусусийлаштиришининг кенгайиши ва чуқурлашиши, мулкдорлар синфининг шаклланиши, сиёсий, молиявий, макронегативий барқарорлигининг таъминланиши, аҳолини социал ҳимоялаш каттадорлигининг амал қилиши даври ҳисобланади.

Жаҳон тажрибаларидан маълумки, юқоридаги ҳаётий муҳим вазифаларни ҳал қилиш имкониятларини фан ютуқлари ва менежмент маҳорати билан биргаликда олиб қараш керак.

Корхона ёки ташкилот фаолиятини усталик билан олга йўналтириш, бизнес ва тadbиркорликни ривожлантириш, хусусан, тезда ўзгариб турувчи шароитта мослашишни табиийки маълумотли, махсус тайёрларликдан ўтган раҳбаргина эплай олиши мумкин «Менежмент» сўзи одамларни бошқара олиш маҳорати деган маънони аниқлатади. Бу тушунчанинг жаҳон мамлакатлари ҳаётига кириб келганига кўп бўлмаган бўлсада, аммо унинг маъно мазмунини узоқ тарихдан маълум эди. Хусусан қадимги шарқ халқлари учун бу тушунча бегона эмас эди. Инсоният цивилизациясида бу маъно катта аҳамият касб этган.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Н.А.Каримов Республика Олий Мажлисининг тўртинчи сессиясида тadbиркорликни ривожлантириш учун ҳамма асос бор, деб таъкидлаб ўтди. Агар тарихни чуқур ўргансак, деган эди Н.А.Каримов, - бозор муносабатлари илк бора қасрда пайдо бўлганини аниқлаш қийин. Қадимги Шарқда савдо-хунармандчилик ривожланган шаҳарларда бозор Шарқни Ғарб билан боғлайдиган энг муҳим савдо йўллари биздан ўтган дейишга ҳаққимиз бор. Маншхур савдогарлар бўлганини ҳам исботлаб бериш мумкин. Шунинг алоҳида таъкидлаш керакки, хунармандлар, халқ усталари, савдогарлар, тadbиркорлар катта ҳурмат, имтиёзлар ва статуслар билан таъминланганлар. Боболаримиз ва оталаримиз буни яхши эслашади. Биз бозор ҳақида фикр қилар эканмиз, биз унинг илк бор келиб чиқиш манбаларига аجدодларимизнинг бой тажрибаларига мурожаат этамиз.

Аммо, лекин бозор муносабатларининг қарор топиши бошқариш вазифалари ва жараёларини маҳорат билан етказган, белгиланган мақсадларни кам харажат билан амалга оширадиган юқори малакали кадрларни тезкорлик билан тайёрлашни тақазо қилмоқда. Ҳозирги замон ишлаб чиқариш илмий - техника революцияси таъсирида, янги технология, компьютерлаштириш, рақобатнинг таъсири натижасида янада мураккаблашиб

бормоқда. Бу юқоридаги омилларни янгида зарурроқ қилиб қўймоқда. Юқори билим ва тажрибага эга бўлган менежерлар конкрет ҳаракат режаларини тузиб чиқа оладилар: ким, нимани, қачон, қанча миқдорда ишлаб чиқаради ёки бажаради, буни қандай тарзда ким билан биргаликда, ходимларнинг ҳосили қилишлари қай даражада, юқори даражада фойдани қўлга киритиш учун назорат ишларини қандай уюштириш керак. Корхонанинг ташқи оламдаги ўзгаришларга мос ҳолда ўзгариб туриши менежернинг диққат марказида туради. Менежерлар таркибий тармоқларнинг барчаси учун самарали фаолиятини таъминлаши ҳам керак. Ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, кадрларга бир тарзда муносабат қилиш, уларнинг муомалаларини бир тарзда ечиш менежерга катта масъулият юклайди.

Иқтисоднинг бозор шаклига кириши раҳбардан менежмент ҳақидаги билимларини пухта эгаллашни, юқоридаги масалаларни чуқурроқ билиб олиш имкониятини яратди.

ҮН - МАШҒУЛОТ

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАР РЕАЛИЗАЦИЯСИ

Олдинги «Бошқарув функциялари» деб аталган машғулотиимиз ташкилотнинг комплекс стратегик режасини ишлаб чиқишга бағишланган эди. Биз режалаштириш корхона мақсадларини аниқлаб олиш учун ташланган воситалар бўлиб, уларни бажариш учун қуриладиган чора-тадбирлардан иборатлигини кўрсатиб ўтдик. Стратегик режалаштириш барча бошқарув фаолияти учун ишончли асос эканлигини алоҳида таъкидладик. Ташкилотнинг асосий мақсади мана шу режани тўғри тузиб, тўғри бажаришдан иборат.

Раҳбарият таҳлиллар воситасида ташқи муҳитдаги ўзгаришларнинг моҳиятини аниқлайди, бу борадаги имкониятлар ва йўлдаги тўсиқларни ўрганиб чиқади. Бундан ташқари, раҳбарият ўз ташкилоти ички ҳаётининг кучли ва кучсиз томонларини аниқлайди, чунки бу нарса режалаштиришнинг самарадор бўлишига таъсир қилади, қачонки ташқи имкониятлар ва хавф-хатарлар, ички кучли ва кучсиз томонлар тўла аниқланиб таҳлиқи қилиниб, бўлганидан сўнг, кейинги қилинадиган ҳаракатларнинг муқобил вариантлари солиштириб чиқилади ва энг маъқули танланади, мана шулардан сўнг ташкилот стратегияси белгиланади. Биз ўтган машғулотда буларга катта эътибор бердик.

Эндигина машғулотиимизда ташкилот стратегиясини амалга ошириш режалари билан боғлиқ масалаларни қараб чиқамиз. Фақат мана шу стратегик режаларининг бажарилиши туфайли қайта ўзгаришлар рўй бериши мумкин, хусусан бунда назоратни роли катта. Бўлажак менежерлар шунига ишонч хосли қилишлари керакки, режаларни муваффақиятли, бажариш узоқ ва яқин вақтга мўлжалланган дастурлар, бу борадаги олиб бориладиган сиёсат, қондалар, тартибларга боғлиқ. Режаларни муваффақиятли бажариш учун олиб бориладиган барча ҳаракатлар ташкилот структурасидаги стратегик режаларни бюджет ва бошқарув механизмлари орқали интеграция қилишни тақозо қилади. Раҳбарият шунинг учун ҳам режалар бажарилишининг тўғри йўналишига ва бу борада қўтилмаган ходисаларининг пайдо бўлишига асосий эътиборни қаратиб, барча воқеаларни баҳолаб боради.

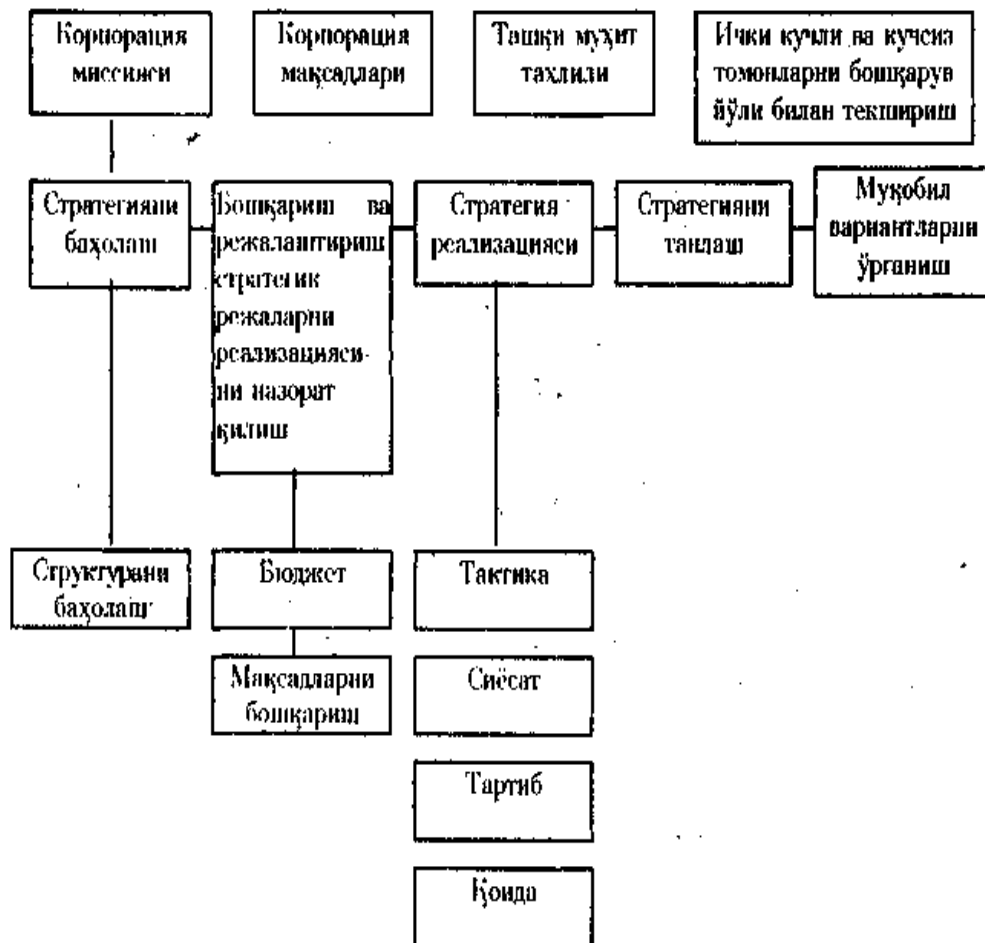
Шу маззунни қараб чиқар эканмиз, тингловчилар қуйидаги тушунчаларнинг моҳияти ва мазмунини тўла билиб олишлари керак.

- Тактика,
- Сиёсат,
- Тартиб,
- Қонда,
- Бюджет,
- Мақсадларни бошқариш.

СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШ

Стратегик режалар амалга оширилмаса, унинг ҳеч қандай қиммати қолмайди. Бу ўз-ўзидан маълум ҳодиса. Бу ҳолининг олдини олиш учун раҳбарият тегиниш чора-тадбирлар белгилайди. Петер Друкер бу масалани таҳлил этар экан, режаларнинг тўла бажарилиши учун раҳбарият зарур ресурсларни муҳайё этиши зарур, мана шу ресурслар бўлмаса жойидан силжитиб бўлмайди, деб кўрсатади.

Қуйидаги режалаштириш кенгроқ донрада кўрсатиб ўтилган.



Бу жадвал олдин биз келтирган жадваллардан шуниси билан фарқ қиладики, баъзи бир қўшилган участкалар иккига чизиқ билан берилган.

Тадқиқотлар кўрсатаётгани, асосий танланган мақсадлар самарали режалаштиришнинг энг муҳим momenti бўлсади, ammo улар тўғри қарорлар қабул қилиш ва ҳодимларнинг ҳатти ҳаракатини тўғри бошқариш учун етарли ҳисобланмайди.

Ташкилот олдига қўйилган мақсадларда нимага интилиш керак ва қандай эришиш мумкинлиги аёс этган бўлади. Мақсадга эришиш усуллари,

яъни натижаларга қандай эришиш кераклиги умумий тарзда олиб қаралади. Ташкилот қандай бизнес билан шуғулланади ва у қанчалик имкониятлар яратиб беради.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, бундай вазиятда мақсадларни амалга ошириш учун масъул бўлган ходимлар яъни ниятлар билан ҳаракат қилганларида ҳам, мақсадларни амалга оширишга ҳалақит берадиган ҳаракатлар қилиб қўйишлари мумкин, басийб парвардигорининг ўзи, буларни кузатиб бориш, вақтида тузатиш, унга бошқача маъно бермаслик - раҳбарнинг масъулияти ва одамийлигига боғлиқ. Раҳбар вазифаларини аниқ характерлаб бериш, қўшимча режалар тузиш, стратегик режаларни бажариш жараёнини оқилона бошқариб бориш зарур.

Кўрсатилган директивлар асосида раҳбарият бўлажак ишларни амалга оширишда, муқобил дастурларни реализация қилишда одамлар хатти-ҳаракатларини ижтимоий йўналтиришда катта тўсиқларга, қийинчиликларга дуч келмайдн. Ҳамма гап шундаки ходимларга нисбатан у ёки бу чораларни кўриш эмас, балки уларнинг куч-қайратини ахли жамоага уюштира олиш энг муҳим ишдир.

Формал режалантиришнинг асосий компонентиға тактика, сиёсат, тартиб ва қондаларини киритиш мумкин. Бу компонентларнинг моҳиятларини қараб чиқайлик.

ТАКТИКА

Тактик режалар стратегик режаларга нисбатан қисқа муддатли бўлиб, стратегик режаларни амалга оширишга хизмат қилади. Узоқ муддатли мақсадлар билан бирга яқин орада бажарилиши зарур бўлган мақсадлар ҳам бўлади. Демак, мақсадларга эришиш режалари ҳам узоқ ва яқин муддатли бўлиши мумкин. Умумий стратегияга хизмат қиладиган раҳбарнинг ҳар бир конкрет ҳаракатини тактика белгисен деб аташ мумкин. Масалан, Қўқон, «Текстильман» заводда керакли материалларни белгилангандан кўпроқ ҳажмда олинadиган бўлса, буни тактика деб аташ мумкин. Яъни, раҳбарлар, хом ашё таъминотидаги барқарорлиқни ҳисобга олиб материалларни тамлаб қўйишни истаса, бу шу раҳбарларнинг тактик қадами ҳисобланади. Ёки Фарғона ёғ-мой комбинатининг рекламалари шу корхонанинг стратегиясига мос келувчи тактикасен бўлиб, бундан мақсад бозорда пахта ёғидан аҳолига кўпроқ сотиб қолиш, турли хил сортли совуналар реализациясини ташлаштириш.

Илмий тадқиқотларда алоҳида кўрсатиб ўтилган айрим тактик режалардан намуналар кўрсатиб ўтамыз.

1. Ташкилот стратегиясини ривожлантириш учун тактика ишлаб чиқилади.
2. Стратегия асосан юқори раҳбарият доирасида ишлаб чиқилса, тактика асосан ўрта бўғин раҳбарияти доирасида ишлаб чиқилади.
3. Тактика стратегияга нисбатан қисқа муддатта мўлажалланган бўлади.

4. Стратегиянинг натижалари бир неча йилларда ҳам кўзга ташланмаслиги мумкин, ammo тактика натижалари тез рўёбга чиқади ва конкрет ҳаракатлар билан боғлиқ бўлади.

Масалан, Қува консерва заводидида қўшимча линиялар ишга туширилса, бу консерва маҳсулотларини кўнайитиришга хизмат қилади. Хусусан, бу мева-салат фарқи ишида жуда тактик ҳаракат бўлиб, завод стратегиясига мос келади.

СИЁСАТ

Раҳбарлик узоқ ва яқин муддатли режаларга эга бўларкан, одатда, тузилган режаларни тўғри талқин қилишни таъминловчи, бу йўлда учровчи ҳато-қарорларнинг олдини оловчи қўшимча йўналишлар белгилайди. Бу қўрилган чора-тадбирлар ташкилот режаларини амалга оширишга хизмат қиларкан, буни биз сиёсат деб ташкилот раҳбарлигининг сиёсати деб биламиз.

Сиёсат - бу мақсадларни амалга ошириш учун раҳбарлик томонидан қабул қилинган қарорлар, қилинган ҳаракатларнинг умумий йўналишидир.

Одатда, сиёсат юқори раҳбарлик томонидан узоқ муддатга мўлжаллаб ишлаб чиқилади. Штайнер ва Майнер: «Сиёсатни қонулар кодекси» деб қараш мумкин. Ҳаракат қайси томонга йўналтирилганини аниқлатади ... сиёсат ҳаракатни мақсадга эришиш ва вазифаларни бажаришга йўналтиради. Сиёсат мақсадга эришиш босқичларини ҳам аниқлатади. Мақсадларнинг барқарорлиги, бу борада ҳам аниқ қарорлар қабул қилмаслигини таъминлайди».

Ўзбекистонда жуда кўплаб янги маҳсулот ишлаб чиқариш йўлга қўйилган. Машинасозликни бошқарув раҳбарлигининг республикада автомобил sanoatini ривожлантириш борасидаги сиёсати катта иқтисодий аҳамиятга эга бўлади. Хоразмда юк автомобиллари, Самарқандда ЛИАЗ маркали автомобиллар, Асакада снгил автомобиллар ишлаб чиқарувчи заводлар ишга туширилди. Ҳукумат сиёсатининг энг муҳим томони шундаки, республикада автомобилсозликни ривожлантириш келгусида ҳам муваффақият билан давом этаверади, бу халққа катта манфаат келтиради.

Тадқиқотчилар таъкидлаб ўтганидек, оз сонли миллат вакиллари ҳам, аёлларга ҳам иш билан таъминланишда тенг имкониятлар яратиб берилиши социал вазифаларни ҳал қилишга, меҳнат ресурсларидан тўлароқ фойдаланишга қаратилган ўзига хос сиёсатдир. Юқори раҳбарлик мана шу сиёсатга амал қилиб, қўйи раҳбарлигининг оз сонли миллат вакиллари ва аёлларни бўлиб ўришларга ишга олишасанда бирор бир ташкилот ёки камситиш қилишларига йўл қўймайди. Бундан ташқари ҳар бир ташкилот учун муҳим бўлган кадрлардан фойдаланиш масаласини ижобий ҳал қилиш мумкин. Айрим раҳбарларга кадр танлашда ошна-оғайнигарчиликка йўл қўймай, бу масалага объектив муносабатда бўлиш масъулиятини юклайди.

Албатта, ташкилот раҳбари белгиланган сиёсат доирасида ҳаракат қиларкан, шу билан бирга маълум эркинликка ҳам эгадир. Масалан, австрия

воспитачилик фирмаси «Алтро»ни олсак, унинг ваколатхонаси Андижонда очилган. Республика учун жуда зарур бўлган товар ва материалларни етказиб беришда ўз эркинликларига эга. Мана шу тариқа Хонобод - Андижон сув иншоотининг иккинчи навбати учун словак металлургия заводида 1000 тонна катта диаметрли пўлат трубалар олиб келинди. Бу ишни амалга оширишда «Алтро» воспитачилик фирмасининг хизмати катта. Энг муҳими бу ишда маҳсулот ўзбек сўмига сотиб олинди. Бу воқеа Андижон вилояти ривожини учун катта аҳамиятга эга бўлди. Андижон сув омборидан, Хонобод-Андижон сув хайдаткич орқали Андижон шаҳри ва бир қатор туман аҳолиси тоза ичимлик суви билан таъминланди.

Австрия воспитачилик фирмаси «Алтро»нинг Андижон вилоятига бераётган ёрдами фақат шу билан чекланмайди. Масалан, ўтган йили фирма Андижонга Хитойдан 500 тонна гўшт, Ғарбий Европада 40 тонна Шампнионт, бир қанча истеъмол товарлари олиб келди.

Ҳозирги пайтда «Алтро» бизнесменлари Ўзбекистонга сув, ион маҳсулотлари, баллиқ консервалари тайёрловчи кичик заводлар олиб келишяпти. Бу кичик-заводларни инсталланган аҳоли пунктида, етарли хом ашё ва ишчи кучи бир жойда унчалик катта сарф-харажатларсиз, ўрнатса бўлади. «Алтро» тадбиркорлигининг фикрича барқарор ижтимоий муҳит, меҳнаткаш халқ инвестицияларининг давлат кафолати Ўзбекистонда ўзаро манфаатли ҳамкорлик учун яхши шароит яратиб бермоқда. Шунинг учун ҳам чет эл фирмалари биз билан ҳамкорлик қилишга тобора кўпроқ интиломоқдалар.

Шу мисолнинг ўзиёқ маълум белгиланган сиёсат доирасида эркин ҳаракат қилиш мумкинлигини кўрсатади.

ИШ ТАРТИБИ

Реаль ҳаётда бошқарув фаолиятида баъзан фақат битта белгиланган сиёсат билан чекланиб қолиб бўлмайди. Шунинг учун раҳбарлар зарур бўлиб қолганда бошқарув ишларининг тартибини тузиб чиқади.

Маълумки, ўтган тажрибаларга таяниб янги қарорлар қабул қилиш орқали корхонада белгиланган мақсадларга эришиш мумкин. Дарҳақиқат ўтган йиллардаги энг яхши натижаларга таяниб, янгиликни қўзлаганда камроқ хатолар қилинади, чунки олдинги сабоқлар катта ёрдам беради. Ўтган тажрибаларга асосланган биринчидан, бўлиб ўтган хатоларни такрорламасликка олиб келса, иккинчидан, қилинган таҳлиллардан бемақол фойдаланиш мумкин. Албатта, кўп янгиликлар рўй беради, ammo олдинги йилларда қилинган ишларнинг натижаларисиз янги ишни сиқжитиб бўлмайди.

Агар воқеалар ўтган йиллардагига ўхшаш такрорланса, раҳбар ўша ўтган йиллар тажрибаларига асосланиб, яшашнинг янги тартибини ишлаб чиқади. Бу кўрсаткичнинг бир сўзи билан «ишнинг бажарилиш тартиби» деб атаймиз. Яъни конкрет вазиятда қилинган конкрет ишларимизни белгилаб оламиз.

Иш тартибни қабул қилинган қарорнинг қўдалик бажарилиши тартибни бўлиб, ўтган воқеаларни янги йўлдан юритишни асратади.

Иш тартибига риоя этиши - бирин-кетин бажариладиган ишларни билиб олиб, унга қатъий амал қилиш зарурияти билан боғлиқ.

ҚОИДАЛАР

Режаларнинг бажарилиши кўпинча ходимларнинг аниқ белгиланган тошприқларни бажаришлари билан боғлиқ бўлади. Бундай пайтларда раҳбарлар ишнинг муваффақиятини ўйлаб, ходимларнинг эркин ҳаракат қилишларини бир қадар чеклаб қўйишади.

Амир Темурнинг тузуклари бир қатор бажарилиш зарур бўлган қоидалар ифодаланган бўлимларга эга. Масалан, Соҳибқирон шундай ёзади: «Биринчи навбатда мазкур тоифа табақалардан бўлган сайишлар ва уламони иззат-ҳурмат қилинишни ҳар қандай истақлари бўлса, дарҳол мухайё этиб, муқаррар равишда уларнинг аҳволидан хабардор бўлиб туришни буюрдим. Агар салохийлар тоифасидан бўлсалар, хизмат ўришларини белгилаб, ҳол-аҳволларига яраша, эҳтиёжлари татминлансин. Агар касб-ҳунар ва маърифат аҳилларидан бўлсалар, бандайларга салтанат корхоналаридан юмўш берилсин. Булардан бонқа билагиде кучи бор фақир - мискинлар эва аҳволи ва касбу корига қараб, иш тутсинлар.

Яна шундай амр қилдимки, сармояси қўлидан кетиб қолган савдогарга ўз сармоясини қайтадан тиклаб олиши учун, хазинадан етарли миқдорда олтин берилсин. Деҳқонлар ва райтдан қайси бирининг деҳқончилик қилишига қўрби етмай қолган бўлса унга экин-тикин учун зарур уруғ ва асбоб тайёрлаб берилсин. Агар фўқародан бирининг уй-иморати бўзилиб, тўзатишига қўрби етмаса, керакли ускуналар ва ёрдам берилсин.

Ҳар тоифа ва ҳар синфдан кимки ўз ихтиёри билан сипоҳийлик хизматига киришни истаса, уни харбий (хизматга олинлар. Асли ва шижоатли сипоҳийзода қайси тарафдан бўлмасин, унга ўрни бериб, хизматга ва ишига яраша тарбият қилсинлар.

Яна амр етдимки, узоқ-яқиндан бирор киши келиб, меннинг мажлисимга кирар экан, қайси тарафдан бўлса ҳам, давлатим дастурхони иъзаматидан уни маҳрум қилмасинлар.

Кимки ҳузуримга киритилса ва кўзим унга тушса ҳолига яраша ҳурматлаб, совға саломлар билан кузатсинлар».

Бу қоидаларни сўзсиз бажариш, Амир Темур фикрича давлатнинг қудратини мустаҳкамлашга хизмат қилади, Темур давлати бунинг ёрқин мисоли эди.

Ҳозирги замонда жаҳоннинг жуда кўп мамлакатлари ички хавфсизликни таъминлаш мақсадида тегишли хизмат идоралари ўта содиқ ва ишончли сазопор одамларинигина ишга олади. Бу қонда раҳбарларнинг хоҳлаган одамни ишга олишларига йўл бермайди. Хатти ҳаракатлари салбий

оқибатларга олиб келган одамлар мавжуд бўлган жойдан қадр таълаш ҳам ман этилади.

Аксариyat ташкилотларда қондаларга кўра иш кунининг жадвали ёки ходимларнинг маълум вақт давомида ўз ишчи ўринларида ўтиришлари масалани, эртадаб соат 9⁰⁰ дан кеч соат 6⁰⁰ гача ёки эртадаб соат 8⁰⁰ дан кеч соат 6⁰⁰ гача, ёки эртадаб соат 8⁰⁰ дан кеч соат 5⁰⁰ гача, ўртада тўнлик даври билан, каби кун тартиблари жорий этилган.

Шундай қилиб, раҳбар кичик бўлса ҳам, муҳим масалани ҳал қилинаётганда мана шунанга қондалардан фойдаланилади. Настасиларнинг юқоридегиларга бўйсунини талаб этилган жойларда бундай қондаларни ишлаб чиқини ва жорий этиш мақсадга мувофиқдир. Ходимлар хатти ҳаракатларини чеклаш зарур бўлганда раҳбар қондалар ишлаб чиқади ва у асосда олдиндан белгиланган воситалар ёрдамида конкрет вазифаларнинг бажарилишига эришади. Маълум махсус вазиятда нима қилиш кераклигини аниқлаб беради.

Қондаларнинг иш тартибидан фарқи шундаки, қонда чегараланган, конкрет воқеаларни ажратирса, иш тартибиде жа бир-бири билан белгиланган бир неча ҳаракатларнинг ўзаро оққама-кетини келишини қурамин.

Қуйидаги жадвалда қондалар ва тартиблар биргаликда ташкилотга қандай фойда келтирини кўрсатилган.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Ходимларга ҳаракат йўналишини кўрсатади, катта тажрибаларга асосланган учун ташкилот олдидаги вазифаларни бажарилиши кафолатланган бўлади.2. Бехуд тақрор бўладиган жараёнлар бартараф этилган учун барча ҳаракатлар самарадор бўлади.3. Ходимлар маълум конкрет вазиятда нима ишлар билан шуғулланишлари кераклигини раҳбарга аниқ бўлади.4. Ўтган натижалар ёки бошқа гурӯх натижалари билан аниқ таққослаш имкониятини беради. (Ўхшаш вазифалар ўхшаш воситалар билан амалга оширилар экан, демак ҳар сифар бир хилдаги самараларга эришини мумкин бўлади). |
|--|

ҚОНДАЛАР ВА ТАРТИБЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ МУАММОЛАР

Тадиқотлардан маълум бўлишича, ишчилар кўпинча бу тартиблар, қондаларини ўз ҳаракатларини чекловчи, ёки умуман керакёиз бир нарсә сифатида қароёдилар. Айрим ишчилар бу билан қаноатланмай, бу тартиб қондаларга қарши чиқадилар, эркин ҳаракат қилишини кенгроқ доирада олиб боришини ҳимоя қиладилар. Раҳбариятга қаршилик кўрсатини, бўйсунмаслик хошлари ҳам бўлади.

Баъзан шундай ҳам бўладиги ҳар томонлама асосланган бўлишига қарамай қондалар мақсад йўлидаги тўсиқларга айланиб қолади. Экспертларнинг кўрсатишича, бундай пайтда бу қондалардан воз кечинишга

тўғри келади. Аммо энди янги муаммолар, тўсиқлар келиб чиқади, олдин мана шундай муаммолар тўсиқларни енгиб чиқини учун худди шу қондалар ишлаб чиқилган эди.

Агар воқеаларни чуқурроқ таҳлил этсак, аслида бу қондалар тартибларининг ўзлари похуш оқибатларга олиб келмаётганини маълум бўлади. Ҳамма гап бу қонда ва тартибларини қайси усуллар билан амалга оширишга боғлиқлиги аён бўлади.

Аксарият экспертларининг эътибор беришича, ишчилар, меҳнаткашлар эндиликда 30-40 йил олдингига қараганда анча юқори маълумотга эга бўлишган. Бир тадқиқотчининг изланишларидан маълум бўлишича, 1920 йилда Америкада ўрта маълумотли ёшлар 16,5 фоизини ташкил этган бўлса, 1970 йилда бу рақам 80 фоизга кўтарилди. Ишчиларининг анча маълумоти ошганлиги учун улар деярли барча мамлакатларда тобора кўпроқ эркинлик талаб қилмоқдалар, тепадан бўладиган буйруқларни ноўрин деб ҳисобламоқдалар.

Ҳозирги замон ишчилари улар билан ҳисоблашиб иш кўришларини фикрларини инobatта олишларини талаб қилиб чиқишмоқда, баъзан бу чиқишлар кескин намоён бўлмоқда.

Тартиб ва қондалар нима учун ишлаб чиқилганини, уларни неча худди шу усуллар билан амалга ошириш зарурлигини тушунтиришни ишчилар талаб қилганларида албатта улар ҳақ эканликларини тан олиш керак.

Шу муносабат билан ҳар бир раҳбар белгиланган қондаларни тўла асосланган ва фойдали деб ҳисоблар экан, бу қондаларни амалга оширишининг баъзи бир йўли - шу қондалар моҳиятини ходимларга обдон тушунтириб беришадилар. Ходимлар шу тартибда, қондалар - зарур, уларга риоя этиш ҳар бир ходим учун ҳам, бутун ташкилот учун ҳам фойдали бўлишига ишонч ҳосил қилганларидан сўнг уларнинг раҳбар билан эндиятлари бартараф этилади, ҳеч бўлмаганда анча камайтирилади. Шунда қондаларга бўйсунини ихтиёрий ва онгли равишда бўлади.

Ишчилар юқорида айтганимиздек, бу қондалар, тартибларининг ҳеч қандай зарари йўқлиги, аксинча улардан анча манфаат кўриш мумкинлигини ишонч ҳосил қилганларидан сўнг, раҳбар билан самимий мулоқотга киришадилар.

Режалаштириш ва стратегиянинг бу компонентлари, жумладан, тактика, сиёсат, тартиб ва қондаларининг ҳаммаси мувафақиятли бир тарзда амалга ошириш кўп миллатли ташкилотларда анча-мунча қийинчиликларни келтириб чиқаради. Экспертларининг хулосаларига кўра корхонанинг бутун структурасини ходимлар ишчилар, раҳбарлар билан таъминланганда турли миллат воқеаларидан иборат жамoa шаклланиш, албатта, ҳар бир миллат вакилининг бу тартиб-қондаларига муносабати ҳам ҳар хил бўлиши табиий бир ҳолдир.

Қуйидаги жавалда Америка, Япония фирмаларида бошқарув усуллари ва уларнинг натижалари қисқаб берилган.

ЯПОНИЯ	АҚШ
Бир умрлик ёллаш, иш ҳақи ва мансаб белгиланда ёш катталигини инобатга олиш. Норасмий назорат, иш вазифасини аниқ қилиб бермаслик. Коллектив жавобгарлик. Вазифа мансаб орқали белгиланмайди. Координация ва ҳамкорликка эътибор. Келишилган қарорлар. Пастдан-юқорига қараб раҳбарлик. Ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ўқиш. Олий, ўқув юртларини тутатганларни ишга жалб этиш. Узоқ муддатли ориентация.	Қисқа муддатли ёллаш. Индивидуал иш натижаларга қараб иш ҳақи тўлаш. Расмий назорат. Иш вазифасини аниқ қилиб, белгилаб бериш. Индивидуал жавобгарлик. Вазифа мансаб орқали белгиланади. Самарадорлик ва натижаларга асосий эътибор. Индивидуал қарорлар. Юқоридан/пастга қараб раҳбарлик. Малака оширишнинг махсус дастури. Ўқишни тутатган янги мутахассислар ва тажрибали ходимларни жалб этиш. Яқин-орадаги натижаларга мўлжалланган сиёсат.

Юқоридagi жадвалга диққат қилсак, икки хил бошқарув усулига дуч келамиз. Табиийки, раҳбарлар ҳам қарор топган раҳбарлик усулига асосланиб ҳаракат қилинади.

Менежер шунинг яхши билиши керакки, иккала системада ҳам ташкилотнинг стратегик ва жорий режаларининг амалга ошириш қабул қилинган, тактика сиёсат, тартиб қондаларга асосан рўй беради.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАРНИ БОШҚАРИШ ВА УНИ БАЖАРИШНИ НАЗОРАТ ҚИЛИБ БОРИШ

Биз юқорида стратегик режаларни тайёрлаш ва уни бажариш билан боғлиқ масалаларни атрофлича қараб чиқдик. Яна бир масала борки - бу директорлар кенгашининг родини қараб чиқишимиз керак. Менежмент асосларида АҚШда олиб борилган текширишлар натижалари келтирилади. Бу албатта, бошқарув муаммосидир.

Яқин - яқингача директорлар кенгаши умумий фирма фаолиятига оид қабул қилинган қарорларни ишлаб чиқаришда нисбатан зтамасди, шунинг учун катта фойдали тажрибалар четда қолаверади. Аммо ҳозирги пайтда бизнестаги ташқи муҳитнинг мураккаблашиб бориши, иккинчи томондан, стратегик режаларни тайёрлашда катта ҳажмдаги махсус малака ва билимларнинг керак бўлиши натижасида директорлар кенгаши фаолияти анча кенгайтирилади ва жадалаштирилади.

Корпорация бошқаруви ёки директорлар кенгаши ўртача 14 директордан ташкил топади.

Хусусан, банклар ва бошқа молиявий муассасалар 20 ортқ аъзоларига эга бўлган йирик бошқарув органларини тузадилар.

Реализация ҳажми 200 млн доллардан кам бўлмаган компаниялар 10 кишидан иборат кенгаш тузadıлар. Кенгаш аъзоларининг 70 фоизидан кўпроғи таклиф этилган директорлар бўлиб, яъни фирманинг кундалик ҳаётида бевосита ва фаол иштирок этмайдиган раҳбарлардан иборат бўлади.

Тахминан 45 фоиз кенгашларда 25 фоизини аёллардан ва оз сонли миллатлардан вакиллар бўлади, аммо масалани бошқа тахлитда олиб қарасак, барча кенгаш аъзоларининг яъни 4 фоиз аёллар, 3 фоиз кам сонли миллатлар вакиллари ташкил этди.

Корпорация кенгашларининг 55 фоизи фан вакиллари - коллеж профессорлари, деканлар ва бошқалардан иборатдир.

Шунинг айтиши керакки, ҳар хил корпорациялар уставлари бир-биридан кескин фарқ қилади, аммо бунга қарамайдан, директорлар кенгашларига одатда бир неча бошқарув вазифалари юкланади. Булар асосан қуйидаги олти вазифадан иборат:

1. Ташкилотга узлуksиз раҳбарлигини таъминлаш, ўз ичига шай олмаётган, ёки ишга чиққан маъмурий ходимлари ишларини бажариб туриш;
2. Акциядорлик ресурсларидан оқилона фойдаланиш масъулиятини ўз зиммасига олиш;
3. Раҳбарларнинг компаниянинг мақсадларига мос ҳолда ҳаракат қилишларини кузатиб туриш;
4. Раҳбарлигининг асосий молиявий ва оператив қарорларини тасдиқлаш;
5. Фирмани ташқи ташкилотлар ва гуруҳларга тақдим этиш ва уни ҳимоя қилиш;
6. Компания устави ва ички тартиб қондаларини бажаришни таъминлаш, зарур бўлганда уларни қайта кўриб чиқиш.

Профессор Уильям Боултон ўз асарларида ҳозирги пайтда директорлар кенгаши асосан учта ролни бажаради, деб кўрсатади.

Биринчи - ҳуқуқшунослик ролъ. Бу рол олтинчи вазифа билан боғлиқ. Корпорация устави ва ички тартиб-қондаларини тахлил қилиш.

Иккинчи ролъ - тафтиш. Иштизомга бўйсуниб, юқори раҳбарлигининг қонунларига риоя этиш ва ўз вазифаларини бажаришнинг назорат қилиш.

Учинчи ролъ - директива. Ташкилотнинг узок муддат барқарор ривожланиб бориши учун юқори раҳбарлар фаолиятини назорат қилиш.

Профессор Боултоннинг таъкидлашича, ҳозирги пайтда директорлар кенгашининг тафтиш ва директива ролларига асосий эътибор қаратилган, чунки директорлар кенгаши аъзоларининг маҳорати ва таланти мана шу масалалардан яққол кўзга ташланади.

Ўзбекистон Республикасида йирик бирлашмалар ва акциядорлик жамиятларида стратегик режаларни тузиш ва амалга оширишда айрим коллегиял органларига, масалан, кенгаш ва Кенгаш президиумга маълум эътибор қаратилган. Бу Кенгашлар ва Кенгаш президиумлари акциядорлик ва

жамият аъзоларининг умумий йиғилишларида ёки корхоналар вакилларининг конференцияларида сайланди.

Масалан, қишлоққа муҳандислик хизмати кўрсатувчи Фарғона акциядорлик бирлашмаси очиқ тинда фаолият кўрсатиб, «Вилограмансервис» деб аталади. У Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 23 феврал №88 «Қишлоқ хўжалигида иқтисодий ислохотларни амалга оширишнинг қўшимча чоралар тадбирлари ҳақидаги қарори асосида турли мулк шаклларига эга бўлган корхоналар, ташкилотларининг очиқ тиндаги акциядорлик жамиятларининг ташкилот конференцияси қарорига асосан ташкил топган эди.

Юқоридаги бирлашма Фарғона вилоят моддий-техника таъминоти ва агрохизмат комплексен техника ремонт бирлашмасининг қайта ташкил этилиши ўрнига дунёга келди.

Бирлашма вилоят ҳокимиятига бўйсунди. Ўз қишлоқ таъмирлаш ва вилоят очиқ турдаги акциядорлик жамияти ва бирлашманинг ва бошқа ташкилотларга ҳисоб бериб туради.

Бирлашма Кенгаши 42 кишидан иборат. Унинг составида барча корхоналар акциядорлик жамиятлари раҳбарлари, «Вилоятагромансервис» раҳбарияти, бўлим бошлиқлари, шунингдек, бир қатор вилоят қишлоқ хўжалик корхоналари, бошқа манфаатдор корхоналар раҳбарлари жумладан, вилоятагросаноатининг, вилоят қишлоқ ҳимоя «Наврўз» концерни «Дехқон» кичик корхонаси «Вилояттехживсервис» раҳбарлари кенгаши аъзоларидир. Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тадбиркорликни ҳимоя қилиш вакиллари ҳам кенгашга аъзодир.

Кенгаши президиумида 11 аъзо бор. Булар «Вилоят агромансервис» «Вилояттехживсервис» раҳбарлари, бўлим бошлиқлари ва акциядорлик жамиятларининг 4 раҳбари Президиум аъзоларидир.

Бирлашма Кенгаши ўз уставига стратегик режалаштириш ва реализация қилиш борасида жуда кенг ҳуқуқларга эга. Устав фонди ва аъзолик бадаллари миқдори, марказлашган ва бошқа фондларга пул ўтказилишининг йиллик миқдори ва ундан фойдаланиш каби масалалар бўйича кенгаш қарорлар қабул қилиб туради.

Бирлашма Кенгаши томонидан тузилган тафтиш комиссияси бирлашманинг мол-мулкдан фойдаланиш ва молиявий-хўжалик фаолиятини назорат қилади ва бу ҳақда ҳулосалар тайёрлайди.

Бирлашма Кенгаши акциядорлик жамиятлари ва бошқа тармоқларининг пайчалари вакилларининг навбатдаги конференцияси (йиғилишини) чиқаради.

Бирлашма Кенгаши топириқ берувчи ва ижро этувчи ашарат составини узади, конференция вазифаларига қирмаган барча масалаларни ҳал қилади).

Шундай қилиб бирлашма раҳбарияти томонидан маълум даражада ўз ўзини бошқариш, демократия, ошкоралик, қўйи бўғин вакилларининг иштирок этиши, шунингдек қондон ва манфаатдор ташкилотлар билан

биргаликда белгиланган режалар амалга оширилганда ва истиқбол белгиланган бўрилади. Юқоридаги барча хатти-ҳаракатлар Фарғона вилоят акциядорлик жамияти бирлашмаси «Агроماشсервис»нинг стратегик режаларини муваффақиятли бажаришга қаратилган.

Ҳозирги пайтда жаҳонда режалаштириш ва назоратни амалга оширишнинг бир қатор тажрибалари ва усуллари тўпланган.

Менежмент бўйича қўлланма муаллифлари стратегик режалар реализацияси ва унинг бажарилиши устидан назорат ўрнатилиши бошқариш масалаларини таҳлил қилиб, иккита муҳим омилни-бюджет ва нархни бошқаришнинг алоҳида кўрсатиб ўтадилар. Бу икки омил режалаштириш ва назоратни уйғунлаштириш борасида муҳим аҳамиятга эга.

БЮДЖЕТ

Режалаштиришда ресурслардан имконияти борича самаралироқ фойдаланишнинг таъминлашга катта эътибор берилади. Бу жараёнда ресурсларни тақсимлаш катта аҳамият касб этади.

Режалаштириш асосида ресурслардан фойдаланишнинг тўғри тақсимлашга эришиш мумкин. Устивор йўналишларининг тўғри танланиши ташкилот олдида турган вазифаларни бажаришга олиб келади.

Реал ҳаётдаги мисолларга мурожаат қилсак, биз шундай хулосаларга келамизки, режаларда кўпинча қандай ресурслар бор ва улардан қандай фойдаланганда муваффақиятга эришиш мумкинлиги аниқ равишан кўриб беришмайди.

Режалаштиришда баъзан асосий саволга-мавжуд ресурслар асосида қандай мақсадларга эришишимиз мумкин, деган саволга аниқ жавоб ололмаймиз. Бу саволни режалаштиришнинг ҳаракатга келтирувчи «тайкалар ва боғлашлар» деб аташ мумкин.

Ҳар қандай ресурслар мавжудлигини аниқлаш учун раҳбарлар режалаштиришнинг энг муҳим томони бўлган бюджетдан фойдаланадилар. Бюджетлар одатда «Мақсад - стратегия, қонда» олган узлуксиз жараёнининг ичида бўлмасида аммо бюджетлар бу жараён билан боғлиқдирлар.

Бюджет мақсадга эришиш мўлжалланган маълум миқдордаги ресурсларни тақсимлаш усулидир.

Ташкилотнинг мақсад ва стратегияси маълум тартибда ишлаб чиқилиб, тасдиқланганидан Устаида акс этади. Маълумки кўп ташкилотлар ҳеч қачон устав деган нарсани тузинмайди, ўз мақсад ва стратегиясини ёзма равишда тайёрлашмайди ҳам. Аммо улар бюджет тузмасдан ва уни тасдиқламасдан иложлари йўқ.

Бюджет алоҳида ҳужжат сифатида ташкилотни режалаштириш компонентлари сифатида кенг имкониятлар беради.

Албатта, ҳар бир катта ёшли одам бюджет нималигини бир қадар тасаввур қилолади. Кўп одамлар яқка тартибда, хусусан онлаларда ўз

бюджетларини ёниб чиқишга ҳаракат қилади. Бунда энг аввало ишлаб тирилган пулларни оқилона сарфлаш бош мезондир, яъни, энг зарур товарлардан инималарни сотиб олиш кераклиги, жумладан, безаклар, дам олинини уюштиришга қанча сарфлаш кераклиги ўйлаб кўрилади. Бюджетни тузиб чиқса, сўнг ўшага қараб одам келажак режасини бемалол туза олади.

Мақсад ва ресурсларининг миқдорини аниқлаш. Бюджет тузишга киришнинг дегани мақсадларни аниқлаш ва ресурслар миқдорини белгиллаб олинган иборатдир. Бунда кўпинча меҳнат сарфдорининг кўрсаткичлари ёки умуман вақт бирлиги соатларидан фойдаланилади. Батдан потурал ҳолати кўрсаткичлардан (масалан 1200 кв метр ер майдони каби) бюджет тузиш керак бўлган конкрет объект характеристикаси асос қилиб олинади. Матлумки, бюджет учун энг кўп маълум бирлик - бу пул бирлигидир.

Бюджет ҳисоб-китоблари асосан маҳаллий валюта билан, батдан доллар билан бажарилади.

Ресурслар ва мақсадларининг миқдорий кўрсаткичларини аниқлаш ва унга таянган раҳбарлар ва молхўнавий хизматлар учун маълум қийинчиликларни келтириб чиқаради, аммо барча ташкилотлар учун режалаштириш жуда фойдали ва муҳим. У орқали ташкилот фаолияти учун зарур бўлган кўплаб элементларни бир-биридан фарқлаш ошма-осон.

Олий даражада ресурслар режалаштирилганда ҳам шу гапни айтиш мумкин. Аммо режалаштириллаётган ресурслар деярли ҳамма вақт кам бўлиб кўринаверади. «Труд» газетасида 1995 йил 19 октябрда Россия Федерациясининг 1996 йилги бюджет лойиҳаси ҳақида шундай ёзишган эди: «Мудофаа ва ички ишлар вазирлиги ўзларига тегишли бюджетни қарийиб 3 марта, агроханоат етакчилари ҳам деярли шунча оширинини талаб қиламоқдалар. Аммо улар қаншоқ деҳқонини, оч қолган аскарини, умуман ҳеч бир воситасиз милиционерини ҳимоя қилаётганларида бир оддий ҳақиқатни унутиб қўядилар конкрет бир сўм уларга етгунигача сариқ чақага айланади».

Газетада яна қуйидагилар қайд этилади:

«Пулни тежамкорлик билан ҳисоблаб чиқиш керак. Уни сарфлаш устидан қаттиқ назорат бўлиши зарур. Шу муносабат билан пулни таъкидлаш керакки, чет эл кредитларини ишлатишнинг режалаштириш ўзига хос хусусиятга эга. Ҳукумат учун янги алоқа воситаларини сотиб олиш учун 200 млн доллар, АЗН машинасини қайта реконструкция қилиш учун 150 млн доллар, яна Красноярск металлургия заводида реконструкцияга 200 млн доллар сарфлавиши керак».

Бюджетни таърифлаганда саноқли мақсадларни амалга ошириш учун саноқли ресурслардан фойдаланишнинг тушунчаси.

Саноқли миқдор тушунчаси фахмалани учун бир мисол келтирайлик. Қувалик фуқаро Тошкент ёнидаги «Ботаника» санаториясига бориш учун 3000 сўм тошини ўйлади. Фараз қилайлик бу пулни нон ёниб сотиб тошнинг қарор қилади. Нон ёниш учун хона керак, яъни ун, реклама ҳам зарур. Бу нарсалар қанча туришини билмасдан, ноннинг нархини неча пул белгиллаш ва 3000 сўм

туғалар учун канча пон сени кереклигини билиб бўлмайди. Тахминан ан туғаворча, унда кўзланган мақсадга эришиб бўлмайди.

Бўлажак харажатлар қуйидагича аниқ бўлди, деб тасаввур этайлик:

Бенгони назарига олиш учун - 200 сўм.

Уи сотиб олиш учун - бир дон понга 2 сўм.

Реклама ва нидетнома - 100 сўм.

Энда бир дон поннинг баҳоси 2 сўмдан кам бўлмаслиги керак. Бир дон поннинг нархиси 3 сўм белгиласак 3000 сўм туғалар учун неча дон пон сотиш кереклигини билиш қилин бўлмайди. $3000 \text{ сўм} - (N \times 3 \text{ сўм}) = 300 \text{ сўм}$. Бунда N - понлар сони, 3 сўм - бир дон пон кетган унинг нархисини сотилган дон нархисини олиб тавиланганда сўнг қолган фойда, 300 сўм изара ва реклама ҳақи ҳисоб-китоблар шунини кўрсатадики, кўзланган мақсадга эришини учун 1100 дон пон сотиш керак. Масалата бонқа томондан ёидонсак керекли шунин тоғили учун канча сарфлан кереклигини аниқлаш зарур. 3000 сўмни тоғили учун харажатларга 2500 сўм керак.

$(1100 \times 2 \text{ с}) + 200 + 100 = 2500 \text{ сўм}$.

$(500 \times 3 \text{ с}) - 300 \text{ сўм} = 1200 \text{ сўм}$.

Шундай қилиб, барча омилларини эн қулай ўлчов бирлигига, масалан пул бирлигига олиш натижасида ресурсларини тақсимлаш, ташиқлот мақсадини белгиласида жуда кўн муҳим саноатларга жавоб тоғилади. Агар кўда канча нақд пул борлиги маълум бўлса, юқоридаги мисоли қайтадан бўлсак, харажатлар туринча бўлганда канча пон сени кереклигини маълум бўлади. Демак, мақсад, харажат, ресурслар аниқ бўлса ҳар қандай мақсулот ҳақида ҳам шунини ўқшани ҳисоб-китоблар қилиш мумкин.

Бюджетини туғили босқичлари. Бюджетини туғили ва маромига етказиш босқини тўрт босқиндан иборат бўлади. Ҳар босқинга раҳбарлар ва ташиқлот бўлимлари теғилили вазифаларини бажарасилар.

Биринчи босқин. - Юқори раҳбарият тоғонидан корхона ва фирманинги умумий мақсадлари, назиқалари олган қилинади. Бу босқинда ташиқлотини катта-кичиклигини қатъий назар, сотилган мақсулот ҳажми эн муҳим масала бўлиб ҳисобланади.

Иккинчи босқин. - Бўлимлар ва тармоқлар бўйича онкратив сметага тағирланади. Смета ва ёки бюджет бўлимлар бўйича туғалланмаган маълум донр учун, яғни, ярим ил ёки ёки бир йилига туғилади.

Учинчи босқин. - Юқори раҳбарият тоғонидан бюджет бўйича туғилган тақлифлар тақлил қилинади. Теғилириб қурилади ва бу тақлифларини янда тақомиллаштирини учун бўлимларга кўрсатмалар берилади. Бу босқинда юқори раҳбарият ресурсларини ташиқлот ичида тақсимлаб чиқали.

Тўртинчи босқин. - Бюджет устидаги ишлар туғалланади. Бу босқинда бюджетдаги ҳар бир модда қараб чиқилади, ресурслар ва фондлардан фойдаланиш тартиби белгиланади. Бу ҳозирги ҳисоб-китоблар айрим ходимини ёки бутун бўлиминини эришадиган меҳнат уғумдорлиги

кўрсаткичлари билан солиштириб чиқилади. Бу ишлар бюджетдаги вазифаларининг бажарилиш кафолати учун қилинади.

МАҚСАДЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШҚАРИШ

Маълумки, назорат режалаштиришга асосланади. Бонқача айтганда, нимага эришни режалаштирилган бўлса, шу нарсага қанчалик эришилгани назорат қилинади.

Шунинг учун ҳам назорат режалаштириш билан узвий боғлиқ ҳолда олиб боришганда у самарали бўлади. Бундай ўзаро боғлиқлиكنи соқит қилганда бутун бошқарув жараёнида самара паст бўлади.

Бюджет худди шу мақсадга хизмат қилади, яъни у режалаштириш ва назоратни маҳкам бириктиради.

Аммо шу билан бир қаторда корхонада юксак натижаларга эришни учун меҳнат ресурсларининг рости катта. Шунинг учун ҳам бошқаришнинг кети тарқалиши ва фойдаси аниқ бўлган усуллардан бири мақсадларни амалга оширишнинг бошқариш бўлиб, унинг ёрдами билан режалаштиришни назорат билан қаттиқ боғлаш мумкин. Инсон ресурсларининг мураккаб соҳаларига қўлланиладиган бу усул жаҳон тажрибасида МВО деб аталади.

МВО назоратининг одамлар хатти-ҳаракатиغا кўрсатган айрим салбий оқибатларни тўғатилишга ёрдам берадиган усул сифатида тап олинган.

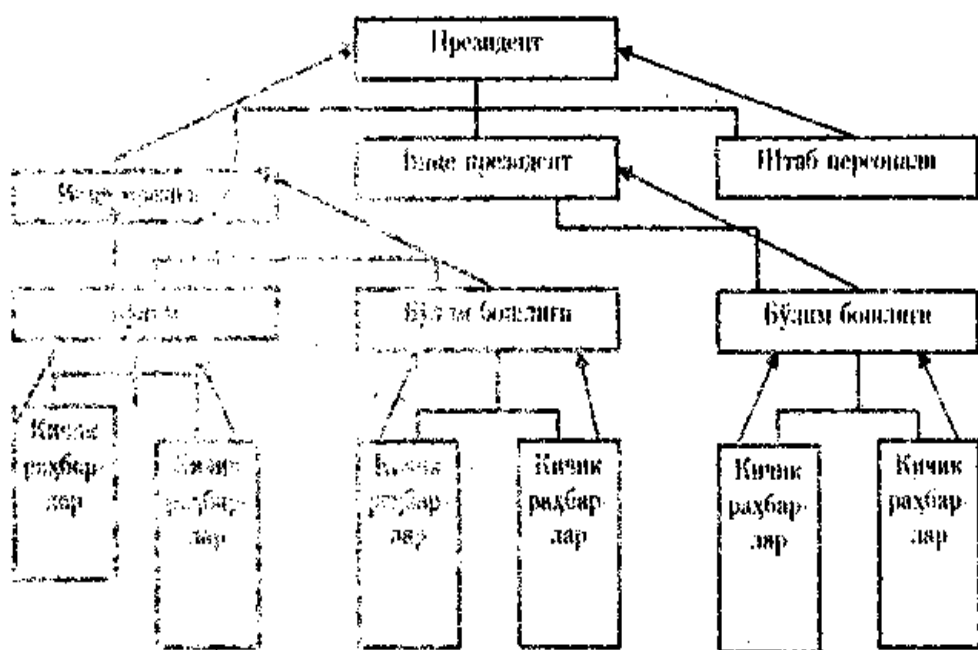
Менежмент бўйича таниқли тадқиқотчи Антони Райа унумдорлиكنи оширишда назорат ва режалаштириш бириктирилиш асосий мақсадини шундай характерлайди.

МВО усулида асосий эътибор ўтиб кетган воқеаларни характерлаб ўтишга эмас, балки, келажакдаги воқеаларни айтиш ва унга таъсир қилишга қаратилади.

МВО шунинг билан бирга бошқаришнинг натижалари ва муваффақиятларини таъминлашга ҳам хизмат қилади. Барча куч - эътибор бутун ташкилотнинг ҳам, ҳар бир индивидуалнинг ҳам ўзгарини ва юқори самарадор бўлишга қаратилади.

Тадқиқотларда кўрсатилишича, Петер Друкер биринчилардан бўлиб, ташкилот самарадорлигини оширишга мўлжалланган мақсадларни амалга оширишнинг бошқариш (МВО)нинг моҳиятини аниқлаб берди. Петер Друкер ташкилотда ҳар бир раҳбарнинг бошқарувининг юқори босқичидан қуйи босқичгача барчасининг ўз оқдсларига қўйган мақсадлари бўлиши керак, деб кўрсатади.

МВО да мақсадлар иланоясини, раҳбарларнинг ўзаро бир-бирларига бўйсунинишларини қуйидаги тарзда чизиб кўрсатиш мумкин.



Потер Друженин таянчлашича, ўзаро алоқалар бўғинларини бошқаринини юқоридега тартибга соғдолани ҳар бир раҳбарга ундан талаб қилинаётган масъулиятлар, таъкидот вазифалари юқори раҳбарият олдида турган вазифаларини аниқ билиб олиши имкониятини беради.

Жорж Одиорис ўзаро алоқадор бўғинларини бошқарини соҳасида танитилган олимаардан бири бўлиб, бу масалани тадқиқ этишига катта хисса қўлади.

Ина билимга бир олим Дуглас Мак Грегор бўлиб, у ҳам бу усулни татбиқлаб ёзмада, у бу усул орқали раҳбарлар ўз фаолиятлари натижаларини есиб турадилар. Бу эса ўзаро алоқадорлиқни янада мустаҳкамлайди.

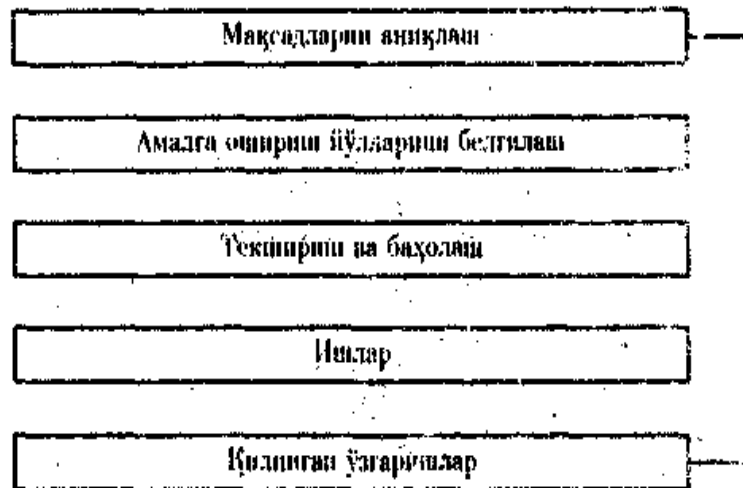
Ходимга «сиз ташаббускор эмасиз», дейиши билан ҳеч нарсага эришиб бўлмайди, чунки ташаббускор бўлмаслик бирор бир конкрет хатонини англатмайди. Тескари алоқанинг фойдали формаси бунақа бўлмайди. Аммо қуйи раҳбарга унинг унутдорлиги ярим йил олдин белгиланган конкрет рақамларга нисбатан 8 фоиз пасайибди дейишса, унда у йўл қўйилган хатонини аниқ тасаввур қилиши мумкин. Демак, белгиланган мақсаддан қанчалик четга чиқибди бўлганини билиб оlish бўлади. Худди шу усул орқали унутдорлиқни ошириши имкониятлари очилади.

Мак Грегор шу муносабат билан, ҳар бир раҳбар аниқ ишлаб чиқариши мақсадига ва унинг амалга ошириши воситаларига эга бўлиши керак деб таъкиф қилади. Албатта бу юқори раҳбар билан келишиб олишади. Бу ҳолатда юқори раҳбар ҳам қуйи раҳбар ҳам маълум нақт ўтгандан сўнг ишдаги ютуқларини аниқлаш ва баҳолаш имкониятига эга бўлади. Бу натижаларини белгиланган назорат рақамларга солиштириб, охириги ҳулосалар чиқарилади.

Биз эслатиб ўтган Антонин Райа бу бошқарини усулини тўрт босқичдан иборат эканини кўрсатиб, улар ўзаро боғланган бўлади, деб таянчлайди).

1. Мақсадларни қисқа, аниқ таърифлаш;
2. Уларни амалга оширишнинг реал режаларини шунчаб чиқиш;
3. Иш ва натижаларни доимий назорат қилиб бориш, ўлчани ва баҳолаш;
4. Режалаштирилган натижаларга эришни учун маълум ўзгаришлар қилиб бориш.

Бошқаришнинг бу жараёнларини мақсадларга қараб қуйилганча тасвирлаш мумкин.



МВО босқичлари билан таъиниш чикадил:

Мақсадларни аниқлаш. Мақсадларни аниқлаш дастлабки босқич бўлиб, режалаштириш жараёнини муҳокама қилиш тартибини эсимтади. Юқори раҳбарлик томонидан ташкилот учун ҳам шахсан ўзи учун ҳам узоқ ва қисқа муддатли мақсадларни аниқлаш жараёнида бу мақсадлар қуйи раҳбарлар учун тобора тушунарли бўла боради. Бу ташкилотнинг таркибий тузилгани бўлиб ўтади.

Юқорида биз тилга олган муаллифлар Петер Друкер ва Дуглас Мак Грегорларнинг қатъий талаблари шу эдики, қуйи бўғин раҳбарлари ўз мақсадларини аниқлаганда, аябатта улар ўз мақсадларини юқори раҳбарлар мақсадлари асосида шакллантиришлари зарур. Бўлимларда бўлганган йиғилишларда юқори ва қуйи раҳбар вакиллари йиғилишиб биргаликда перспектив режаларини муҳокама қилишлари орқали бунга эришни мумкин. Шунда зарур маълумотларга эга бўлиб, ҳар бир қуйи раҳбар ўз соҳасидаги ишларининг аниқ режаларини тузиб чиқа олади. Қуйи раҳбар ўз режаларини бир қадар аниқлаб олгандан сўнг ўз-ўзидан наетдагилар билан келишиб ва шу тариқа мақсадлар занжери пайдо бўлади, такрорий ўринлар, эидийжаар бартараф эгиллади.

Шу билан бирга айрим тадқиқотларда кўрсатилганича, мақсадларни аниқлаётганда, муҳокама қилаётганда жуда кўп ходимларнинг иштарок жеккин унчалик мақсадга мувофиқ эмас. Масалан, «Женерал Электрик»да ўтказилган

тажрибаларга асосан кўйроқ одам интироқ эитганда кўрсаткичлар унчалнк юқори бўлмайди.

Антони Райа кейинги пайтларда мақсадларни ишлаб чиқиш ва муҳокама қилишда интироқ эитган раҳбарлар сонн нисбатан қисқариб бортганини талкидлаб ўтади. Бу ҳодиса юқори раҳбарликдан қуйи раҳбарларгача кўзга ташланади.

«Блэк энд Декер» компаниясида ўтказилган тажрибалари асосида Каррол ва Тоби шундай ёзади: «Танкилий «структуранинг аниқлавиий компетенцияси ва пастки бўйи раҳбарлигида эркин ҳаракат қилиниинг чекланиб бориши дастурларни, мақсадларни амалий қараб чиқишнинг маълум оқибатларини келтириб чиқармоқда.

Демак, шундан келиб чиқиб, шунн айтиш мўмкинки, юқори раҳбарлар қуйи раҳбарларга нисбатан ўз мақсадларини амалга оширишга таъсирлари албатта юқори бўлади.

Декни, барибир, ҳар бир қуйи раҳбарнинг мақсади, унинг мақсадларининг муҳокамасида қанчалнк одам интироқ эитишларига қарамастан, юқори раҳбарларнинг мақсадларига мос келиши муҳимдир.

Шу муносабат билан Петер Друкер ёзади: «Ҳар бир раҳбар иш мақсадларини ўзи тегинли бўлган йирик тармоқ мақсадлари ичида қанчалнк ўрни борлигига қараб, яъни умумий мақсадларни амалга ошириши натижасида эришилган кўрсаткичларда ўз улуши қанчалнк эканини чуқур хисқилган ҳолда белгилаш керак. Масалан, маълум регион - бўйича маҳсулот реализациясида бонқарма бонлигининг илдати мақсадлари бутун бўлим, фирма бўйича бўладиган реализацияда қанча хиссаси борлигидан келиб чиқиб аниқлашнинг керак, бон мунахдисининг мақсадлари бутун конструкторлик бўлими мақсадларининг бир қисми бўлиши керак».

Мақсадларни мана шу тартибда ташлашда ҳар қандай раҳбар, Петер Друкернинг адолатли ҳулосасига кўра, ундан нима кутишаётганини, унинг натижаларини қайси метърлар асосида баҳолашларини яхши тасаввур қилаолади.

Мақсадларни такомиллаштиришида ҳар бир ходимнинг унда нима талаб қилаётганини ва у бу вазифаларни бажарини учун нмалар қилини кераклигини тушуниб етшини учун имконият яратиб бериш зарур. Бир сўз билан айтганда, конкрет мақсадларни яхши биллиб олиши керак. Икки томонлама маълумотларни бир-бирига етказини орқали бунга эришини мўмкин бўлади.

Икки томонлама ахборот алманиув натижасида нафақат эришини зарур бўлган натижаларни тасаввур қилини, шу билан бирга ходимларнинг раҳбарга қўйилган мақсадларни амалга ошириши учун нмалар, зарурлигини маълум қилишлари учун имкониятлар яратади.

Шу муносабат билан самарали фаолият кўрсатувчи раҳбарлар белгилашган топшириқларни бажаришлари учун уларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлайдилар.

Ходимларнинг раҳбарлар томонидан қўллаб-қувватлашга жуда муҳтожликларини кўрсатувчи соҳалар шу жадвалда берилган:

1. Информация.
2. Вакосит ва масъулият ўртасидаги фарқни муносабатларини аниқлаш.
3. Итгаг персонал томонидан ҳимоялаш.
4. Горизонтал ва вертикал координация.
5. Молиялаштириши, материаллар асбоб-ускуналар, меҳнат ресурслари.

МВО дастуридаги биринчи босқич сифатида мақсадларни аниқлаш уларнинг таърифини аниқлангандан сўнг, бу иш маромига етган ҳисобланади. Антони Райа раҳбарининг ишлаб чиқилган мақсадларини ишонч ҳақиқий натижаларига солиштиришининг энг қулай йўлларини таклиф қилди.

Антони Райанинг фикрича раҳбар мақсадларининг тирик сўзининг тахминан қуйидагича тайёрлаш мумкин.

Раҳбар ишларининг мақсадлари	
Усмон Акбаров (имзо) Раҳбар томонидан тайёрланган	2.7. Завод директори вақти Раҳбарининг мансаби
Ҳаҳримон Умаров 1.07 вақти Назоратчи томонидан текширилди.	Ишлаб чиқарини бирлашмасининг раҳбар Назоратчи шахснинг мансаби

Мақсадларни таърифлаш	Устивор-лик	Вақти	Икундай натижалар
1. График бўйича режалаштирилган барча маҳсулот етказишнинг ҳажмининг 80 фоизгача ошириш.	A	31.06	
2. Барча ишлатиладиган хом ашё чиқиндиларини ҳажмининг 5 фоизгача қисқартириш.	A	31.06	
3. Шикастларнинг натижасида йўқотиладиган янги вақтининг бир йилига 120 одам-кунга қисқартириш.	B	1.02	
4. Қўндалик харожатларнинг бюджетда режалаштирилганга нисбатан 10 фоизга камайтиришнинг таъминлаш.	A	15.01	
5. 1.5 млн сўмдан кўп бўлмаган миқдордаги сифат ва қийметга эга бўлган радио изотон системасини ўрнатил.	A	15.03	
6. Машиналарини 92 қувватгача ишлатиш вақтининг ошириш учун	B	1.10	

ишлаб чиқариш календарь режалантиришни ва профилактика хизматини ахшиллаш			
7. Россия тадбиркорлар академиясининг Кадамжойдаги бўлимида (Фарғона шаҳрида ҳам) раҳбар кадрлар малакасини ошириш дастурини тугатилди.	A	31.06	
8. Фарғонада Россия тадбиркорлар академиясининг Кадамжой бўлимида малака ошириш курсларида ишлаб-чиқаришни бошқариш бўйича матрукуллар ўқини.	B	31.06	

Юқоридagi формада МВО дастурида иштирок этувчи раҳбар учун илгчи топиришларининг оддий формулировкаси кўрсатилган. Маълум вақт ўтгандан сўнг ҳақиқий натижалар тегишли колонкада ёзиб чиқилади. Шунда раҳбар ишларидаги натижаларини унинг режалантирилган мақсадларига солиштириш имконияти тугатилади.

Харакат режалари. МВО жараёнларининг иккинчи босқичида раҳбар мақсадларини амалга оширишнинг ҳаракат режалари бажарилади.

Антон Райа бу саволни қараб чиқаркан, шундай ёзди: «топиришлар туркуми бошқарув фаолиятининг» сўнги мақсадларини аниқ белгилаш экин, яхши ишлаб чиқилган режалар уларга эришни воситаларини таъминлайди. Ҳаракатларни режалантириш ким, қачон ва қанча миқдорда, саволга жавоб топиш билан боғланган. Мақсадларни қўйиш ва уларни амалга оширишнинг тўла дастури ўрганишдаги алоқа бўғинларини яратилишнинг амалий усулидир.

Олимлар кўрсатганидек, ҳаракат режасини тайёрлаш анча имтиёзларни келтириб чиқаради:

1. Мақсадларга эришни имкониятларини ҳақиқий баҳолаш;
2. Қатъие жойларини, жиддий муаммолар ва кутилмаган оқибатларини аниқлаш;
3. Мақсадга эришининг энг самарали ва қўлай йўлини излаб топишни осонлаштириш;
4. Ҳаракатларини баҳолаш, бюджет, календарь реалар ва ресурсларини аниқлаб олиш;
5. Ишчиларга энг самарали ўзаро муносабат ва мақсадларини амалга оширишни ҳимоялаш;
6. Мақсадларни амалга оширишда кутилмаган воқеаларини бўлишни аниқлаб қўйиш.

Режалантириш босқичлар асосан олти қисмдан иборат:

1. Энг муҳим вазифаларини аниқлаш, мақсадга эришни учун зарур чора-тадбирларини кўриш.

Келгуси ярим йилда корхонанинг харажатларини 5. фонлга камайтириш учун ишлаб чиқариш жараёниларини такомиллаштириш, инженер-техник хизматини яхшилаш, ходимлар малакасини ошириш, ишга келмай қолнишларини камайтириш, меҳнат ресурслари дастурларини яратини зарур.

2. Асосий фаолият турлари ўртасидаги ўзаро алоқаларнинг татириини аниқлаш. Бу босқичда операцияларини умумий тарада ўрганиш ва уларни мақсадга мувофиқ тарада амалга оширишнинг календарь режасини тузини
3. Раҳбарлар ўртасидаги ўзаро муносабатларини аниқлаш, инунингдек уларга қўшимча ҳуқуқлар бериш ва ҳар бир фаолият тури учун бу ҳуқуқлардан фойдаланиш.
4. Ҳамма асосий ва асосий бўлмаган операцияларга кетган вақтнин аниқлаш.
5. Ҳар бир операцияни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларини аниқлаш.

Раҳбарлик учун режани амалий жиҳатдан бажаришдан олдин мақсадларини амалга оширишга кетадиган харажатларини аниқлаш жуда ҳам муҳим. Раҳбарлар одатда ресурсларга бўлган эҳтиёжларини бюджет орқали аниқлаб тақсимланади.

6. Режаланштирилган ҳаракатларини зарурият туғилганда ўзгартириш ва муддатларини аниқлаш. Ҳаракат режаларини ходимлар ва бонқа раҳбарлар билан муҳокама қилиб олгандан сўнг ҳам уларга маълум ўзгаришлар киритиш зарурияти туғилиб қолади ва бу албатта режаларини янада реал ва изчил бўлишига олиб келади. Масалан, қайсидир ишнин бажарини муддатини ўзгартириш, ресурсларини қўнайтириш ёки камайитириш, манфаатдор томонлар истагини ҳисобга олиб, графикни қайта кўриб чиқилиш ва бонқалар.

Текшириш ва баҳолаш. Маълум вақт ўтгандан сўнг янги босқич бонланади - текшириш ва баҳолаш босқичи. Шу вақт ичиди бажаришган ишлар режаланштирилган ишлар билан солиштирилиб чиқилади, муаммолар ва турли хил камчиликларини сабаблари аниқланади. Бу давр ичиди шахсий эҳтиёжлар ҳам текшириб чиқилади ва рағбатлантириш учун чоралар кўрилади.

Ишнинг самарадорлигига дахлдор омиллар ишон ресурсларини бонқарини, масалалари муҳокама қилинганда қараб чиқилади.

Ўзгартиришларга онд чора-тадбирлар. Мақсадларини (МВО) бонқарини жараёнининг тўртинчи босқичида ўзгартиришларга онд чора-тадбирлар кўрилади. Бу босқич назоратининг охирий босқичи ҳисобланади. Агар мақсадга эришилмагани аниқланса ва унинг сабаблари раҳбариятга маълум бўлса, унда бу хатоликни тузатиш учун керакли чора-тадбирларини қуришга тўғри келади.

Мақсадлар реал қўйилмагани ёки бажарилишнинг қийин бўлган мақсадлар олинигани маълум бўлиб қолган тақдирда ҳам, бари бир кўзланган натижалардан воз кечавермаслик керак. Аявао бу ноҳушликнинг сабаби ходимларга боғлиқ эмаслигига ишонч ҳосил қилиш керак.

Эҳтимол унинг сабаблари бошқа омиллар, масалан, структура, вазифалар, технология билан боғлиқдир. Шундай бўлса, раҳбар юқоридаги омиллар бўйича чора-тадбирлар белгиланиши ва ишчи изла солиб юбориши керак.

Текнирини босқичида мақсадга эришилгани аниқланса, унда раҳбарият энг шимариб келгувчи босқичларда эришилмай зарур бўлган натижалар учун кураш бошлагани зарур.

Шундай қилиб, яна юқоридаги тўрт босқичий у мақсадларни аниқлаш ҳаракатларини режалаштириш текнирини ва баҳолаш ўзгаришлар киритишнинг қайтадан бошдан кечиришига тўғри келади.

МВО ДАСТУРЛАРИНИНГ САМАРАДОРЛИГИ

Олимларнинг кузатишларича мақсадларни бопқарини тарафдорлари анча кўп. Бунга асосий сабаб, бу усулнинг яхши натижалар беришидир. Бунга мисол кўп. Мақсадларни белгиланиши ва тескари алоқаларни яратини масаласи борасидаги тадқиқотлар бу усулнинг ижобий томонларини исботлаб бермоқда.

МВО - амалий асослар. Қўйлаб тадқиқотлар натижаларига таяниб, шубҳасиз шундай қарорга келиши мумкинки, аниқ мақсадга эга бўлган инсоннинг ишлаб чиқарини кўрсаткичлари, маълум мақсадларни олдига қўймаган ходимнинг кўрсаткичларидан юқоридалиги аниқланган. Ишчи ишни яхшироқ энди дейиши билан иш биттавермайди.

Одамлар аниқ мақсадларга эга бўлсалар натижаларга эришишдан ва бундан шахсий эҳтиёжларини қондиришдан манфаатдор бўладилар. Белгиланган вазифаларни бажаришда ходимлар, ишчилар қачон ва қандай йўл туғини кераклигини биладилар, мақсадга эришини чора-тадбирларини йўл-йўлакай хал қилиб борадилар, ташаббускорлик асосий омил бўлиб ҳисобланади.

Аксарият тадқиқотчиларининг фикрича, ходимларга, ишчиларга улар қилаётган ишларининг натижалари аниқ қилиб турилса, меҳнатга бўлган муроабат ўзгариб, унумдорлик оша боради.

Сўғурта агентлари фаолиятларини мисолга олайлик. Улар меҳнат унумдорлиги ҳақидаги бюллетенларини, эришилган натижалар ҳақидаги ахборотларни олиб турганларида анча муваффақиятга эриша борадилар, акс ҳолатда эса уларнинг меҳнат кўрсаткичлари паст бўлади.

Корхоналарда ўтказилган текнириниларга кўра ахборотлар ҳажмининг ортинги, муроабати билан (қўйи бўғин раҳбарларидан ишчиларга) меҳнат унумдорлиги анча ошади. Агар бу ахборотлар аниқ мазмунга эга бўлиб, ўз вақтида берилса ва ишга бевосита алоқадор бўлса, уларнинг фойдаси янада ортади.

Шуни таъкидлаш керакки, республикамизнинг кўплаб корхоналари раҳбарлари ҳам ходимларининг ўз меҳнат натижалари ҳақидаги ахборотлардан уларни хабардор қилиб турадилар.

Энг кўринарли жойда «кўрсаткичлар дошкиси»ни ўрнатили ҳам раҳбарлар диққат марказида. Бу «дошка» ларда вақти вақти билан бўлиш цех, бригада участкаларидаги ютуқлар қайд қилиб турилади. Барча тармоқлар ишчилар ўзлари эринган ютуқларидан хабардор бўлишлари, яна қандай чоралар кўришлари кераклиги ҳақида қизғин мунозара бўлиб ўтади.

МВО дастури нега муваффақиятсизликка учрайди. Мақсадларини бошқариш усулининг нафақат тарафдорлари, балки рақиблари ҳам бор. Бу усулни танқид қилувчиларининг аксарияти бу борадаги муваффақиятсизликларини руқуч қиладилар. Айрим тадқиқотчиларининг фикрича, бунинг сабаби ходимларини муҳокамаларга кўплаб жалб этиш билан боғлиқ.

Шу нарса исботландики, ходимларининг мақсадлар муҳокамасида нитирок этишлари одамларда қизиқишни оширади ва бу нарса меҳнат унвдорлигини оширишга ижобий таъсир қилади. Аммо ҳамма вақт ҳам шундай бўлавермайди. Айрим тадқиқотларда кўрсатилишича, ходимларининг кўплаб муҳокамаларда қатнашилари яхшиликка олиб келмайди, унвдорлигини оширмайди.

Бошқа олимлар бунга бошқача нфодалайдилар. Айрим раҳбарлар МВО имкониятларидан тўлароқ фойдалана олмайдилар. Масалан, раҳбарлар баъзан иш ҳақи ва мукофотлаш тизимига тегишли ўзгаришлар кирита олмайдилар, ходимларининг меҳнат зарарлари муносиб қадрланмайди.

Мақсадларини бошқариш усулининг баъзан муваффақиятсизликка учрашилнинг асосий сабаблари тахминан, қуйидагилар:

1. Юқори раҳбарлиқнинг бечарқалиги ва ҳимоя қилмаслиги. МВО дастурининг муваффақияти юқори раҳбарлиқнинг ёрдами ва ҳимоясиз таъминланмайди.
2. Мақсадларини белгиланда қийинчиликлар. Айрим иш турлари ва фаолият соҳаларини объектив баҳолаш миқдорини кўрсатиб бериш жуда қийин бўлиб қолади.
3. Бу усулнинг моҳиятини бузиб талқин этиш. Агар МВО дастурларинини ишчиларини қаттиқ назорат қилишнинг кескин бир чораси деб қараш албатта, ишчиларининг нфозилигини ошириб юборади.
4. Идора ишларининг кўнайиши. Идора ҳам бу дастурини муваффақиятлари зарар етказди.
5. МВО дастурларини қўлланиш учун раҳбар вақтдан самарали фойдаланиш, энг муҳим ишларини белгилаб олиш маҳоратини эгаллаш керак.
6. Керакли малаканинг етишмаслиги. Раҳбарларда мақсадларини аниқлаш, режалантириш ахборотлар айрибошлаш ўзаро таъсир, ахборотлар масалан, ўқини, маслаҳат, тексари алоқанинг устуликларидан фойдаланиш ва бошқаларда керакли малакалар етишмаслиги мумкин.

7. Индивидуал истақларнинг тўла қондирилиши. Мукофотлар, охтиёжларининг қондирилиши ва уни натижаларини тўла аке эттириши ва ходимларни яна янги зарарларга раббатлантириши зарур.

8. Бонқа тизимлар билан бўладиган интеграцияларнинг бонқлиги. Мақсадларни қўйиши ва натижаларни текшириши бонқа чоралар, чунончи прогнозлар, бюджет тузиши ва бонқа жараёндар билан уйғунлантирилиши керак.

9. Ноўрин ўзгаришлар стратегияси. МБО дастурларини лойиҳалани ва амалга оширишига астойдил диққат билан режалаштириши керак. Бу система қайси йўллар билан лойиҳалантирилади ва амалга оширилади, кимлар унга қатнашади - бу масалаларни ҳар томонлама аниқлаб олиши зарур.

Юқоридаги сабабларни бартараф қилмасдан танкилот раҳбари мақсадларни бонқарини усулини муваффақият билан амалга оширолмайди, энг мураккаб жараён ҳисобланган ишчи ресурсларини режалаштириши ва назоратининг бирлигини эришолмайди.

Бўларининг олдини олиши учун биз юқоридаги чора-тадбирларнинг санаб чиқдик.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАРНИ БАҲОЛАНИ

Реал ҳаётда қўйлаб танкилотлар кўпинча стратегик режаларни тезкорлик билан амалга оширишига интилади, натижаларга дарров эриниши истаги устун келади. Аммо стратегик режаларни амалга ошириши осон жараён эмас. Бу масалада ишонқалоқлик аксарият ҳолатда яхшиликка олиб келмайди.

Узоқ вақтлар давомида муваффақиятларга эриши бориши учун стратегик режаларни мухтазам баҳолаб бориши зарурлигини раҳбар унутмаслиги керак. Жаҳондаги аксарият йирик компанияларининг тажрибаси диққатга сазовор. Улар стратегик режаларни тузиши ва уларни амалга ошириши борасида маълум тажрибалар тўплаб, учраб турувчи барча хатоларни бартараф этиб, изчиллик билан олға борадилар.

«Форчун» журналининг сонларидан бирида босилган мақолада муаммоларни ҳал қилиши борасида раҳбарларга маслаҳатлар берилади. «Барча хатолардан холи бўлган, мукамал стратегик режалар фирмамиз учун ҳамма вақт бир орзу бўлиб қолаверади. Осон ғалабаларга эриниши осонликча кечади, аммо ҳақиқий хатолар ҳам, ютуқлар ҳам энди аввалгидек бўлмайди, ҳаммаси ўз жойини топади. Шонр айтганидек ёки қўшиқда кўйланганидек: «Шу оддий қондаларни ўзлаштириб ол, унга амал қил ғалаба осонки».

Аммо стратегик режаларни амалга ошириши учун бу оддий қондаларининг ўзи етмайди. Корпорацияларда стратегик режалар тузувчилар доимо бирор-бир янгилик излаши билан банд бўладилар, шубха ва гумонсизлиш, қаерда хато қилдик деб иecha бор ўйланга тўғри келади.

Ҳар қандай раҳбар ҳам моделдаги худосаларга ортинча ишониб юбориши билан кўпинча хато қилиб қўйишади. Бундай ҳолатларда баъзан катта

бузиллишлар ҳам келиб чиқади. Оддий моделни мураккаб ташкилот фаолиятига тадбиқ этиш орқали ҳам раҳбар алданиб қолиши мумкин.

Ҳозирги мураккаб замонда, кўп миллатли жўшқин рағбат муҳитида раҳбар ҳаракат моделини режалаштирдим, сўнг уни амалга оширдим, деб хотиржамликка берилса, ташкилотнинг келгуси ривожни таъминланмайди.

Стратегик режалаштиришни - бу юқоридан пастга қараб борувчи узлуксиз жараёни эътиборини унутиб бўлмайди. Юқори раҳбарлик бу ҳақиқатни эсда тутиши, бу жараёни ҳамма вақт қўллаб-қувватлаб, рағбатлантириб, баҳолаб бориши керак агар юқори раҳбарлик бу борада бўйланлик қилса, ривожланиш жараёни ҳам пасайиб кетади. Стратегик режаларни текшириб боришнинг энг самарали йўли аниқ мезонлар асосида текшириб, чора кўриб, рағбатлантириб боришдан иборат.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАРНИ БАҲОЛАШ

Стратегияни баҳолаш эришилган натижаларни режалаштирилган мақсадларга солиштириш орқали амалга оширилади. Раҳбарлик баҳолаш жараёнини стратегияни коррекцияга қилиш имкониятини берадиган тесқари алоқани қарор толдиринишнинг қўшимча воситаси деб аталади.

Бунда стратегияни баҳолашнинг системали узлуксиз олиб бориш керак, акс ҳолда уни самарали ташкил этиш имкони бўлмай қолади. Худди шу мақсадда амалда тайёрланган стратегияни баҳолаш ташкилотининг бутун структурасини қамраб олиши, пастдан юқоригача барча бўғинларга тегислиги бўлиши керак.

Стратегик режаларни баҳолаш йўналишини қуйидаги бешта саволга жавоб бериши керак:

1. Стратегия ташкилотнинг ички имкониятларига мосми?
2. Шу стратегия келиб чиқиши мумкин бўлган хавф-хатарни бартараф қила оладими?
3. Ташкилот стратегияни амалга ошириш учун етарли миқдорда ресурсларга эгами?
4. Стратегия ташқи хавф-хатар ва имкониятларни ҳисобга оладими?
5. Корхона ресурсларини ишга солишининг энг қулай усули бўла оладими?

Стратегия реализациясини режалаштиришнинг шиллаб чиқилиш соҳасидати мутахассислар томонидан стратегияни баҳолашда керак бўладиган бир қатор миқдорий ва сифатий мезонлар қуйидагиларни кiritиладилар:

- Миқдорий мезонлар;
- Бозор;
- Реализация хажмининг ўсиши;
- Иш ташлашлар натижасида йўқотилган қушлар;
- Харажатлар даражаси ва шиллаб чиқарилган самарадорлиги;
- Харажатлар даражаси ва сотилган самарадорлиги;

- Кадрлар кўнимчилиги;
- Инга чиқмаслик;
- Ходимларнинг қонини ҳоли қилишлари;
- Тола фойда;
- Акция курслари;
- Дивидендлар шакли;
- Акциялар ҳисобидан даромад;
- Капиталдан фойда;
- Қимматли қогозларга ҳақ тўлаш;

СИФАТ МЕЗОНЛАРИ

- Юқори малакали менежерларни жалб этиш қobiliяти;
- Миқдорга хизмат кўратилиш ҳажмининг кенгайиши;
- Бозор ҳақидаги билимларнинг чуқурлашуви;
- Имкониятлардан фойдаланиш.

Раҳбарларнинг амалий ишларида яна бонда айрим фойдали мезонларнинг қўлланилиши мумкин. Аммо стратегик режаларни баҳолаш жараёни миқдорий кўрсаткичларни аниқлашда келиб чиқадиган муаммолар билан узвий боғланган бўлади. Тадқиқотчилар фикрича, стратегик режаларни баҳолаш жараёнига вақт омили кучли таъсир қилади. Масалан, акциядорларнинг тезроқ даромадга эришиш ҳақидаги истаклари, табиийки, фирма стратегиясига салбий таъсир қилади. Раҳбарлик хатф-хатар камроқ бўлиш ташлашга мажбур бўлади, бу билан келажакдаги катта имкониятлардан махрум бўлиб қолади. Япон бизнесининг муваффақияти ўзоққа мўлажалланган дастурлар билан боғлиқлигини кўчилик тани олади.

Менежерлар шунинг эса тўтишлари зарурки, фақат айрим стратегик режаларини тез орада натижа бериши мумкин, аксарияти ўзоқ муддатга мўлажалланган бўлади.

Стратегияни баҳолаш билан боғлиқ бонда масала борки, у натижаларни аниқ ўлчанг билан боғлиқ. Айрим ҳолларда янашн тарафдан келиб чиқиб, реал натижаларнинг моҳиятини бузиб, унга қўшиб олашлар. Бундай қўзғабумачиликлар яқин йиллар ичида ҳамдўстлик мамлакатлари жумладан Ўзбекистондаги айрим корхоналар, бирлашмалар, қишлоқ ҳўжалик корхоналарида кўзга ташлалиб туради.

Бундай ҳолларни айрим чет эл компанияларида ҳам учратами. Ташқаридан маътовга сазовор бўлиш учун айрим фирмаларнинг раҳбарлари у кўрсаткичларини омириб кўратилиш имкониятини излаб қолашлар.

Масалан, контроль акциялар пакетиин сотиб олиш мувозабат билан ўтказилган суд жараёнида, судья «Шарон Стиг Корпорейшн» фирмаси бухгалтерлик ҳисоб-китобларини сохталаштириб, ўл реал даромадларини

ошириб кўрсатганлигини сезиб қолади. Суд қарори билан фирма ўз даромадларининг 45 фоизга камайтириб, ҳақиқий аҳолини тап олишга мажбур бўлади. Судья ҳужусаларига эътибор қилайлик:

«Нарон» фирмаси ўз ҳисоб-китобларида темир рудаларидан иборат ўз запасларининг 4,7 млн. долларга ошириб кўрсатган. Фирмада жўнатилган юкларини кўн кўрсатган, дебиторларнинг охириги ҳисобларининг даромад деб кўрсатган. Бир йилда 1,2 млн. долларни ўз пенсия фондига ёзди, келаси йил эса бу пулни даромад деб ҳисоблай бошлайди, маҳсулотлар запасларини камайтиради, реализация қилинган маҳсулотларининг таннирҳлари пасайтирилади, элзон қилинган фойдани кўпайтиради, «Нарон» фирманин раҳбари бу соҳталикларини фойдани оширини имкониятлари деб харақтерлайди.

Бундай пайтда кўрсаткичларини атайини бузини стратегик режалаштирини жараёнини баҳолаш бирор бир самара бермайди. Буни ҳисобга олиб раҳбар стратегик режаларини баҳолашини сабабсиз соҳталаштиришига йўл қўймастини керак, чунки бу парса ташкилотга қуруқ обрў учун керак бўлсада, аслида моҳият унумдорлигини анча пастга тушириб юборади.

СТРАТЕГИЯ ВА СТРУКТУРАНИНГ БИР-БИРИГА МОСЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Раҳбарлик стратегияни танилаб олиб, сўнг уни амалга оширини режаларининг ҳам тузиб ва ниҳоят ташкилот структурасини диққат билан текшириб чиқишини керак. Ташкилотнинг айни пайтдаги структураси белгиланган режаларининг амалга оширини татминлайдимиз, ёки унга тўғанок бўладими - буни билиш жуда муҳим.

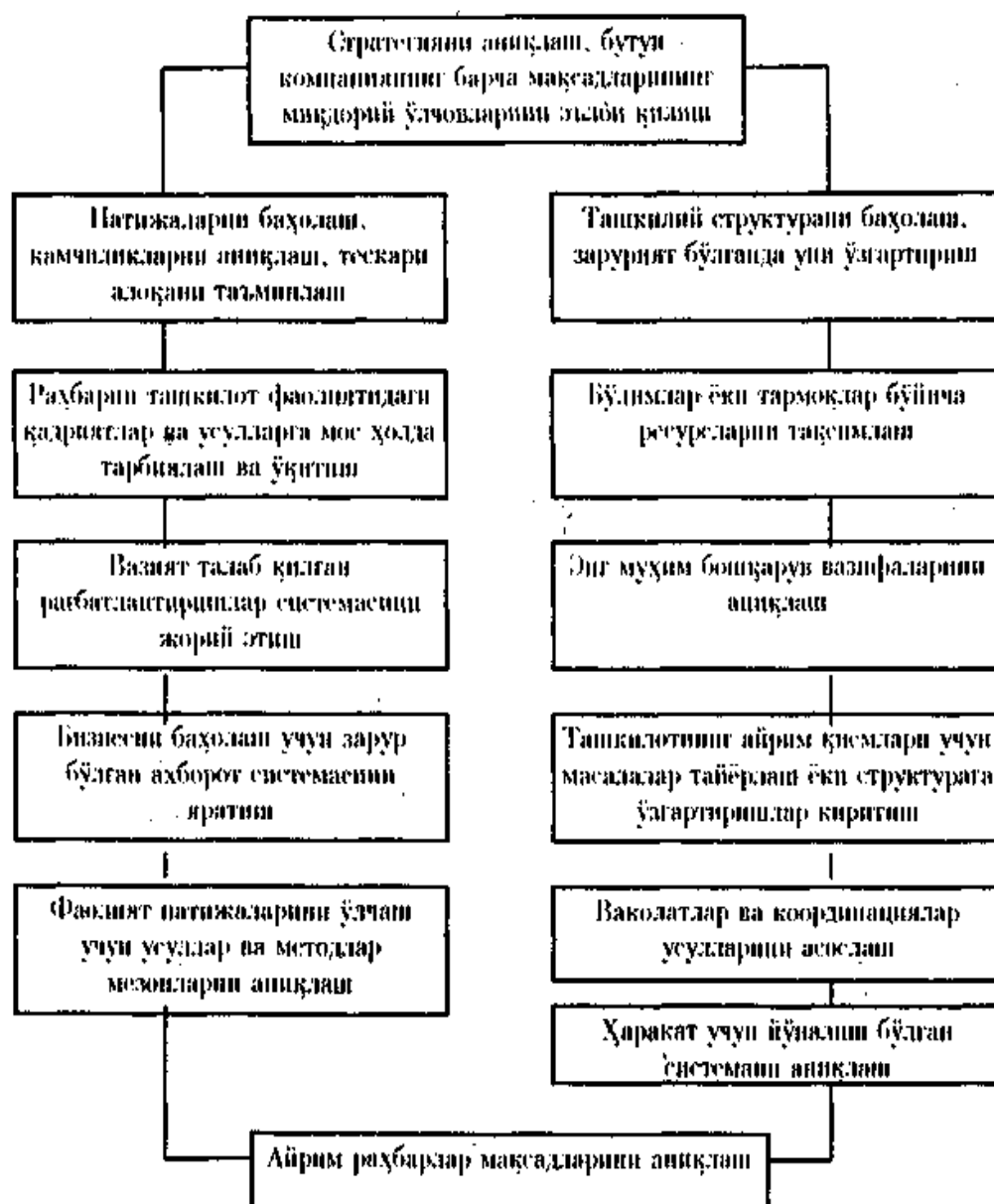
Мана шундан келиб чиқиб тўла равишда стратегия структурани белгилайди деган ҳулосага келишимиз, мумкин, бошқача айтганда структура ҳамма вақт стратегияни ифодалашини керак.

Қўйинда стратегияни реализация қилини жараёни берилган бўлиб, буида ташкилот структуранинг қанчалик роль ўйнашини ҳам кўрсатилган. Бу жадиал ташкилотий структуранинг айланма доирасини қамраб олган. Бу жараёнининг узлуksизлиги уида структура қисмларининг ўзвий алоқадорлигидан келиб чиқади.

Бу жараён алоҳида бир корхонаининг стратегияини реализация қилишини кўрсатиб бериши мумкин.

Олимларининг таъкидлашича, ташкилот структурасига мос келадиган усул қандай бўлади, деган саволга аниқ жавоб тоини қийин.

Менеджмент асoslаридан кейинги материалларини юритганимизда ташкилот структураси ўз ҳажми, динимизини мураккаблиги, шахсий соcтави, ходимлари жиҳатидан мос келувчи структура эин қулай структурадир, деган ҳулосага келамиз.



Ташкилот доимий ривожланиш жараёни ва мақсадлар эволюцияси билан бевосита ҳолда стратегияни белгилайди. Маъна шу тариқа, шуларга мос ҳолда ташкилотнинг таркибий тuzилишида ҳам ўзгаришлар рўй беради.

тадқиқотларда ишботлаб берилишича, стратегия, структура ва корхона фаолият кўрсатаётган муҳит ўртасида маълум динамик ўзаро таъсир мавжуд бўлади. Бунини қуйидаги мисолдан кўра бўлади. Тошкент «Фотон» ишлаб чиқариш бирлашмасида каска аппаратлари ишлаб чиқарилади. Бу аппаратларга бўлган талабнинг натижасида таъқи муҳитдаги ўзгаришлар корхона структурасида ҳам мавжуд ўзгаришларни қилишни тақозо қилади.

1994 йил 26 декабрда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан қабул қилинган «Аҳоли билан пул ҳисоб-китобларида назорат касса машиналарини мажбурий тарзда қўлланиш тартиблари ҳақида»ги қарорига асосан қисқа вақт ичида барча савдо корхоналари ва хизмат соҳасини касса аппаратлари билан таъминланиш тугатили, минжозлар билан аниқ ҳисоб-китобларини олиб бориш мажбуриятлари юкланади.

Шу талаблардан келиб чиқиб, Тошкент «Фотон» ишлаб чиқариш бирлашмасида аҳоли билан ҳисоб-китоб ишларида фойдаланиладиган электрон регистрация қилувчи аппаратларни ишлаб чиқариш учун жиддий чоратadbирлар белгиланади. 1995 йил октябрида Фарғона шаҳрида вилоят солиқ ташаббуси билан ўтказилган зонал семинарда шу корхона мутахассислари айтиб ўтганидек, бу аппарат фақат бутунги эмас, балки келажак эҳтнёлар учун ҳам мўлжалланган. Касса аппаратларини жорий этиш натижасида бу ташкилотнинг мақсадларини ҳам, стратегиясини ҳам маълум маънода ўзгартириб юборади. Бу аппаратни ишлаб чиқаришни келгайтириш туфайли айрим ички таркибий ўзгаришлар жумладан, янги ишлаб чиқариш қувватларини, бўлимлар ва тармоқларни яратишни тақозо қилади. «Фотон» ишлаб чиқариш бирлашмасининг бошлиги Г.Подгоринов ўз нутқида шундай деди: «Биз компьютер технологиясининг энг сўнгги ютуқларидан фойдаландик. Аппарат Ўзбекистон Республикаси Солиқ қўмитасининг умидларини рўйбга чиқармоқда, уни реализация қилишга рўхсат берилди ва Давлат реестр рўйхатига киритди».

Бу айтганларга яна шунини қўшимча қилиш мумкинки бизнинг бу аппаратларимиз чет эл аппаратларидан қолинмайди. Бунинг устига уларга қараганда арзонроқ. Ташқи эҳтнёлар туфайли пайдо бўлган бу ихтиро Тошкент ишлаб чиқариш бирлашмасида (Фотон) қўйлаб нусхада ишлаб чиқариш бошланганидан сўнг корхона стратегияси ва структурасига жиддий ўзгаришлар бўлиши табиий. Шу тариқа савдо корхоналари ва хизмат соҳасида пул ҳисоб-китобларини таъминлаш жадал бермоқда.

Шундай қилиб, 1996 йилдан бошлаб Ўзбекистон Республикаси территориясида назорат-касса аппаратларини ишлатмайдиган корхоналар, ташкилотлар, муассасалар ва жисмоний шахслар аҳолига хизмат қилган квитанциялар талонлар, билетлар, ёки уларга тенглаштирилган чеклар беришди. Республика Молия вазирлиги томонидан тасдиқланган формалар бўлиб, ҳисоб-китоб ишларида ҳужжат ҳисобланади.

Бундан ташқари, газеталар ва журналлар сотувчи, майда савдо чакана дўконлари сабзавот ва поллиз экиллари савдо шаҳобчалари бозордаги ўз шахсий хўжаликларни маҳсулотларни сотганда ҳам юқоридаги ҳуқуқлар берилади. Маҳсулотларни машина устида, лавкаларда сотувчилар, маиший турмушга хизмат қиладиглар ҳам назорат касса аппаратларисиз ишлаши мумкин.

Ишнинг муваффақиятларини таъминловчи стратегия, структура ва ташқи муҳитнинг ўзаро динамик алоқасини исботловчи яна бошқа бир қанча мисолларни олиш мумкин.

Аммо, тадқиқотчиларининг кўрсатишича кўп таърифларда рўй бериб турадиган хатолардан бири шундаки, янги стратегияни қўйинча ўзларидаги структурага уни сира ўзгартирмасдан юклайдилар. Структуранинг стратегияга боғлиқлигини ҳисобга олмаб бунинг хатоллиги яққол кўринади.

Бундан ташқари, режалаштириш жараёнида структуранинг шаклланиши стратегик режаларни реализация қилишнинг муҳим босқичи ҳисобланади, муваффақиятларни таъминловчи шарт-шароит ҳисобланади.

Стратегияни ишлаб чиқиш доимо катта қийинчиликлар билан кечади. Аммо ташкилотга уни кўп босқичли қилиб, қайта тузиш одатда кўп меҳнат талаб қиладиган мураккаб ишдир. Шунинг учун бўлса керак, аскарият раҳбарлар корхонани таркибий қайта қуриш босқичларини амалга ошириш таъвипидадан ўзларини халос қилишга ўрниб, бу ишни орқага суриб қўйишади.

Раҳбариятнинг режалаштириш журналида структуранинг муҳимлигини таъминлашнинг ёки уни тушунамаслиги яхши ўйланган самарали стратегияларни ҳам чиқармакка чиқаради. Структура стратегик режалар орқали аниқланиши зарур, шунда унинг реализацияси яхши амалга ошади.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Энг асосий хал қилувчи стратегияни танлаб олгандан сўнг, бошқа ташкилий вазифаларни ҳам бирлаштирган ҳолда стратегияни реализация қилишни таъминлаш зарур.
2. Стратегиянинг энг муҳим механизми - тактика, сиёсат, тартиб ва қондадан иборат режалар ва йўналишларининг бирлигини яратишдан иборат.
3. Тактика - қисқа муддатли аниқ стратегиядир. Сиёсат ҳаракат ва қарорлар қабул қилишнинг энг умумий инфодедир. Тартиб аниқ вазиятда қилиниши зарур бўлган ҳаракатдир. Конкрет вазиятда нима қилиш зарурлигини қонда инфодалайди.
4. Режалаштиришда ресурсларни тақсимлашда бюджет катта роль ўйнайди, режани назорат билан маҳкам боғлаб, аниқ натижани ўзида акс эттиради.
5. Мақсадларни бошқариш (МВО) режалаштириш, назорат ва далиллашнинг бирлаштирувчи метод, усул бўлиб, кўп ташкилотлар ундан мохирлик билан фойдаланиладилар. Низоларни камайтириш, одамларнинг назоратга ёмон муносабатларининг олдини олиш ҳам шу усул орқали амалга оширилади.

МВО усули раҳбар, ходимлар ва бутун ташкилот ўртасидаги ўзаро алоқани, яхши стратегияни амалга оширишни таъминлайди.

6. Стратегияни бажариш ёки уни ўзгартиришда раҳбарлик унинг структура билан боғлиқлигини унутмаслиги керак. Структура стратегияга асослангани керак ва вазиятга қараб унинг самарадорлигини оширди.
7. Стратегия ва ташкилот структураси ва муҳит ўртасида динамик ўзаро таъсирлар мавжуд.

ҲАММАНИНГ ИШЛАРИ

ЎЗАРО ТАЪСИР ВА ВАКОЛАТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Однинг иккита маишулотимизда биз «Бошқарув вазифалари» мавзуси бўйича бошқарув тизимининг стратегик режалаштириш шунингдек, стратегияни реализация қилиш каби муҳим омиллари билан батафсил танишиб чиқдик.

Биз стратегик режаларни баҳолаш, конкрет ташкилот ва конкрет вазият учун уларнинг нисбатда амалга ошириш мумкинлиги каби масалаларни тушуниб олдик, бунда стратегия ва структуранинг маҳкам боғлиқлигини уқтириб ўтдик, қайсики муваффақиятга эришиш учун юқори раҳбарлик бўлиб албатта ишбатта олиниш зарур. Шундай қилиб, ташкилотнинг ўзи, унинг таркибий тузилиши раҳбарият учун меҳнат унумдорлигини оширишда муҳим омиллар бўлиб хизмат қилади.

Ундан олдинроқ яна бир муҳим масала - ихтисослаштириш ва меҳнат тақсими меҳнат унумдорлигини кескин оширишга олиб келишни қараб чиққан эдик. Аммо ихтисослаштириш яхши натижалар бериши учун одамлар ва ташкилий тармоқлар ўртасидаги муносабатларни аниқ мувофиқлаштириб туриш керак.

Ташкилотда одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни расман ташкил этиш учун раҳбарлик томонидан уларга тегишли ваколатлар аниқлаб берилади. Вазифалар ва ваколатларни аниқлаш учун раҳбарлик одамлари ишга олаётганда уларнинг ичидан кимлар «бошлиқ-ходим» деган йўналишдаги тамойилларга асосланиб ишларини белгилаб олади.

Биз энди мана шу ваколатларнинг моҳиятини янада чуқурроқ тушуниб олишимиз керак. Тингловчилар қуйидаги тушунчаларнинг маъносини билдириб олишлари албатта зарур.

- ташкиллаш;
- мувофиқлаштириш;
- масъулият;
- ваколат;
- Хокимият;
- маълум йўналишдаги ваколат;
- команда мақсади;

- аппарат (штаб) ваколати;
- тавсия даражасидаги ваколат;
- зарурий келишиб олиш;
- муқобил ваколатлар;
- функционал ваколатлар;
- иккахокимлик;
- мувофиқлик тамойили.

МУВОФИҚЛАШТИРИШ, МАСЪУЛИЯТ ВА ВАКОЛАТ

Табиийки, белгиланган режалар ишчилар ташкилот олдидagi вазифаларни юқори даражада уддалангандагина тўла бажарилиши мумкин. Демак, раҳбар одамлар билан белгиланган ишларни вазифаларни бир-бирига мувофиқлаштириш учун чоралар кўриши зарур. Бошқача айтганда, раҳбарлик масалани шу тарада кўйиши керакки, корхонада ҳар ким ўзига хос иш билан шуғулланиши керак, яъни «чумчуқ сўйса ҳам қассоб сўйсин» каби ҳодаларга амал қилинмаса, юқори самарадорликка эришиш қийин бўлиб қолади.

Вазифалар ва одамларни бир-бирига мослаш, улар ўртасида тўла уйғуликларни қарор топдириш учун мақсадларни аниқлаб, уларни сиёсат, стратегия, тартиб ва ҳодалар билан асослаш керак. Топшириқларининг аниқ ва самарали бажарилишида ишнинг асосланганлиги ва назорат жуда катта роль ўйнайди. Шу билан бирга корхона тўхтовсиз жараёнлар ва вазифалардан иборат бўлгани учун шу вазифаларнинг амалга ошишига ва одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг шаклланишига катта таъсир қилади.

Ташкилотнинг ўзи аниқ мақсадларни бажаришига жалб этилган одамларнинг умумли ишлашларини таъминлаб берадиган корхона таркибини яратишни тақозо қилади.

Шу маънода «ташкилот» деган сўз бир аниқ мавжуд объект бўлмасдан, бирор бир иш жойининг таркибий тузилишининг ёки шу таркибий тузилманинг самарали фаолиятини таъминловчи бошқарув функцияларини англатади.

Ўзига хос мураккаб организм бўлган ташкилотнинг ҳамма томонларини эътиборга олсак, юқоридаги таърифни узил-кесил деб бўлмайди. Ўзимизда ҳам чет эллардаги тадқиқотчиларда ҳам бу борада турли фикр-мулоҳазалар мавжуд.

Менежмент ҳақидаги тадқиқотлар муаллифлари ташкилий жараёнларини қараб чиқганда, унинг асосий икки томони кўрсатиб ўтадилар. Биринчи томон - ташкилот олдида турган мақсадлар ва унинг стратегиясига асосан тармоқларга ажратишни англатади. Бу масалани кейинроқ қараб чиқамиз, аммо ҳозир шунини таъкидлаб ўтиш керакки, бу таркибий тузилиш ташкилотнинг ҳамма томонини қамраб олмайди.

Ташкилий жараёнинг иккинчи томони шундаки, юқори раҳбариятни қуйи раҳбарлик билан узвий боғлаб турувчи бу таркибий тузилмани кўздан кечирайлик. Ваколатлар ўртасидаги маълум ўзига ҳос бирлиكنи вазифаларини ва уларни бажарувчиларини аниқ белгилаб олинган орқали бутун ташкилотнинг иш фаолиятини изчил бошқариб бориш имконияти яратилади.

Турли бўғинлардаги ходимлар ўртасида бундай ўзаро муносабатларни амалга ошириш учун раҳбарлик ваколатларининг ўзаро боғлиқлигини таъминлаш керак.

Ваколатларни ўзаро боғлаш ва бу борада маълум масъулиятни ташкил қилишни билан олмасдан тингловчилар умуман ташкилий жараёнларнинг моҳиятига тўла етиб ололмайдилар.

МУВОФИҚЛАШТИРИШ

Ташкилотнинг ҳар бир ходими, хусусан, раҳбар одам ўз вазифа ва ваколатларини яхши билгани керак, ақс ҳолда, у онда намуна кўрсата олмайдди.

Бошқарув назариясида қўлланиладиган «Мувофиқлаштириш» деган тушунча шунинг асосидаки, вазифалар ва ваколатларни шу вазифалар ва ваколатлар учун жиддий масъулият ҳис қилувчи одамларга тошириш зарур. яъни вазифалар билан ваколатлар масъулият ҳисси билан мувофиқлаша олиши керак.

Раҳбарият мувофиқлаштириш вазираси орқали ходимлар ўртасида бажарилиши зарур бўлган вазифаларни тақсимлайди ва шу тариқа ташкилотнинг ўз мақсадига эришишини таъминлайди.

Масалан, бирор бир муҳим вазифани ходим масъулиятига юктамаса раҳбарнинг ўзи бу вазифани бажариши зарур бўлиб қолади. Лекин, раҳбар ҳамма вақт ҳам бунинг уйдасидан чиқарвермайди, чунки унинг вақти ҳам, қобилияти ҳам чексиз эмас.

Қачондир Мэри Паркер таъкидлаганидек, бошқаруving моҳияти «инини бошқа одамлар томонидан бажарилишини» таъминлашдан иборат. Менеджмент классигининг бу фикридаги маъно шунки, мувофиқлаштириш натижасида бирор одам бирор инини бажариши билан шу соҳанинг ташкилотчисига айланади. Аммо, тадқиқотларда кўрсатилганича «мувофиқлаштириш» тушунчаси кўпинча маъхум бўлиб қурилиб, уни нотўғри тушунингга олиб келади. Кўпдаб тadbиркорлар мувофиқлаштирингга эътибор бермасдан, унинг самарадорлигини ошириш тўғрисида ғамхўрлик қилмасдан, уларнинг корхоналари йириклана бошлаганда муваффақиятсизликка учрайдилар.

Бу ҳақда кейинроқ тўхтаймиз, ҳозир бу масъулият ва ваколатнинг мувофиқлаштиришининг моҳияти хусусида фикр юритамиз.

МУВОФИҚЛАШТИРИШ ЖАРАЁНИДА МАСЪУЛИЯТНИНГ РОЛИ

Масъулият деганда - маълум вазифаларни бажаришни ўз бўйича олинган унинг яхши бажарилиш учун ўзини жавобгар ҳисоблашга айтилади.

Мажбурият маълум шахс ташкилотда маълум ваколатга эга бўлгани учун ундан маълум ишларни бажариш талаб этилади. Демак, ҳар бир одам мансаб вазифаси унга кўрсатиладиган марҳаматлар эвазига оқлаши керак. Сендан у, мендан бу деган шартномани эслайлик.

Ҳар бир одам унга топишириқ берган одам олдига шу топишириқни яхши урдалашни учун масъулдир.

Масалан, Фарғона газ аппаратлари заводининг цехига ишчи шига олаётганда унга маиший турмуш газ плиталарида ишлатиладиган айрим деталларни тайёрлаш топириқлар экан ва унинг эвазига тўланадиган иш ҳақиға у рози бўларкан, демак у бу деталларни қандай талаб қилинса худди шу тарзда бажариш мажбуриятини олади. Ишчи ўз масъулиятига содиқ қолмай, ишни бузиб қўйса унинг ўзини бу тузатиш шарт, хатони ўзи ёки ўз ҳисобидан тузатиш унинг масъулиятидан келиб чиқади. Цех ёки участка бошлиғи ишчидан топириқланган топириқни аъло даражада бажарилишини талаб қилишга ҳақли.

Масъулият ўз-ўзинча мавжуд бўлмайди, масъулият ишчи томонидан маълум ваколатга эга бўлгандан сўнггина аҳамиятга молия бўлади. Раҳбар ўзига топириқланган участкада бирор бир хаталикка йўл қўйса, ўз масъулиятини бошқа кишига ўтказмайди, у ўз масъулияти учун ўзи жавоб бериши керак.

Участка раҳбари ўз участкасидаги барча ишларни ўзи бажармайди, бошқалар бажаради, аммо у бу ишларнинг оқибатлари учун жавобгардир.

Масалан, жаррохлар гуруҳининг раҳбари медицина хамшираларига жуда кўп топириқлар беради. агар хамширанинг қон қуйишдаги қўпол хатоси учун бемор оламдан ўтса, беморнинг операция қилувчи жарох биринчи наобатда жазоланади, ҳатто унга жуда оғир айблар ҳам қўйилади, чунки у хамширалар фаволиятини текшириб бориши керак.

Агар Фарғона механика заводида бир неча ишчи-дастгохчилар ўз вазифаларини бажаришмаса ва йиллик нормаларини урдалай олмаса демак шу туфайли, цех ҳам ўз режасини бажара олмайди, шунинг учун завод директори ёки унинг ўринбосари олдига ишчилар эмас, балки цех ёки участка бошлиғи жавоб беради.

Мувофиқлаштиришнинг моҳияти мана шу мисолда яққол кўзга ташланади, яъни масъулият кишининг олдига бу масала жуда муҳим.

Энг йирик корхоналарда олий раҳбарлик корхонанинг асосий вазифаларини бажарётган ходимлар, қўйи бўғин раҳбарлик билан бевосита муносабатда бўлиш имкониятига эга бўлмайди. Аммо бутун корхона,

юқоридан пастгача барча бўғишларда ишнинг кетини, йўл қўйилган хатолар, камчиликлар учун юқори раҳбарлик масъулдир.

Агар қайсидир корхонада айрим қўйи раҳбарлар айби билан ишлаб чиқариш қўрқаткичлари мунгазам бажарилмай келинса, сифатсиз маҳсулотлар ишлаб чиқарилган бўлса, авария ҳолатлари юзга келган, маҳсулот ва хом ашёни ўғирлаб кетишларига имкон берилган бўлса, хатолар учун бевосита қўйи бўғин раҳбарлари юқори раҳбарлик, бош директор ёки бирлашма ранси жавоб беришлари керак. Бу ҳодисалар учун Бош директор ёки бирлашма ранси ўзидан юқоридагилар олдидан ёки акциядорлар олдидан ўзини жавобгар деб ҳисоблайди. Бевосита, алоқа муносабат, бор-йўқлигидан қатъий назар, ҳар бир қўйи бўғин юқори бўғин раҳбари олдидан ўзини жавобгар деб ҳисоблайди.

Юқори раҳбарлик кўпроқ масъулият сезини керак, чунки раҳбарлик юқорилай борган сайин масъулият ҳам оша боради.

Тарихчиларнинг гуноҳлик беришча, АҚШнинг собиқ президентларидан бири Тарри Трумен давлатинин бошқаришидаги ўз фаолияти ва масъулиятини белгилашда қўрилган чора-тадбирлари ўз ёзув столида доимий турадиган бир жумла билан ифодаланган эди. «Масъулиятни бошқа одамларга юклашнинг сўнгги нуқтаси менга келиб тўхтайдми».

Йирик корпорацияларин бошқараётган менежерларнинг жуда катта иш хақлари уларга юклатилган масъулиятнинг катталиги билан белгиланади. Айрим йиллик корхоналар ва бирлашмаларнинг директорлари бир ойда ходимлар маошига қараганда 30-50 марта кўп хақ оладилар, чунки улар бутун ташкилотдаги барча ишлар учун ўзларини жавобгар деб ҳисоблайдилар. Агар раҳбарга 50-90 минг сўм ойлик тайин этсангиз ҳам, аммо у корхонага муваффақият билан раҳбарлик қилишга катта туғларин қўлга киритишга ишонмаса, уни бу катта маош билан ҳам раҳбарлик қилишга кўндириб бўлмайди.

Шундай қилиб, ҳар бир ходимнинг масъулияти унга юқоридан белгилаб берилган вазифалар кўлами билан белгиланади.

ТАШКИЛИЙ ВАКОЛАТЛАР

Бирор киши бир аниқ вазифани бажариш масъулиятини олса, унда ташкилот бу одамга шу вазифани муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган ресурсларни тайёрлаб бериши керак. Бу ишни тартиб билан амалга ошириш учун раҳбарлик шу одамнинг ваколати билан унинг бажарилиши керак бўлган вазифасини мувофиқлаштириш принципларига асосланади.

Ваколатлар - ташкилот ресурсларидан фойдаланиш ва айрим ходимларини маълум вазифаларини бажаришга жалб этиш борасидаги маълум чегараланган хақ-ҳуқуқдир.

Шуни эътиборга олиш керакки, ваколат алоҳида шахсга қароб эмас, балки айрим мансабга мувофиқлаштирилади.

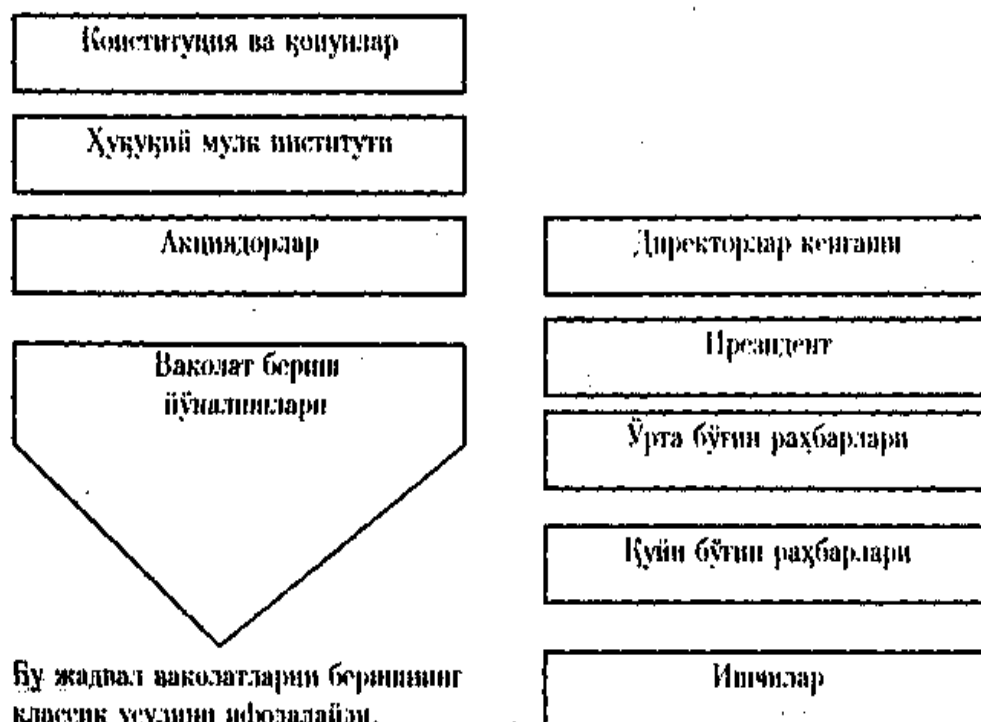
Ҳазил тариқасида айтилган қадимги ҳарбий мақолни эсга олайлик. Унда шундай дейилади: «Одамга эмас, балки унинг шанкасига ҳаёт берилади». Мувофиқлаштирили ҳам шунга ўхшайди. Ваколат шисонга эмас, балки у эгаллаб турган мансабга мослаштиради. Агар одам бир нидан бошқа нига ўтса, у аввалги мансабини ҳам, ваколатини ҳам йўқотади, элди янги мансабга янги ваколат мувофиқлаштирилади.

Ваколатларнинг тескари конценцияси.

Олимлар ходимларга ваколат беришнинг асосан иккита конценцияси борлигини таъкидлаб ўтадилар. Бу ваколатнинг моҳияти икки хил тушуниши деган гап.

Биринчи конценцияга кўра, ваколат юқори раҳбарлик томонидан пастки раҳбарликка берилади. Бу усулни классик усул дейишади.

Бу конценцияни бирор-бир тижорат фирмасига тадбиқ этганда, ташкилий ваколатларни беришнинг мана шундай чизиб-кўрсатиш мумкин.



Иккинчи конценцияга кўра, бирор бир конкрет корпорацияда, масалан, кредит бериш бўлимининг бошчили, бошқарилишининг пастки бўғини тариқасида бош бухгалтер ёки бош бухгалтер ўринбосаридан ўз ваколатларини қабул қилиб олади. Бош бухгалтер ёки унинг ўринбосари молиявий ишлар вице-президентидан ваколат олади. Вице-президент эса ўз навбатида бевосита корпорация президентларидан олади, президент эса директорлар кенгашидан ваколат олади ва ҳ.к. Мавжуд қоидага кўра директорлар кенгаши акциондорлардан, яъни корпорация эгаларидан олади. Акциондорларга

ваколатларини хусусий мулк институти беради. Хусусий мулк институтини ўз навбатида ўз ваколатини давлат қонунилари ва конституциядан олади.

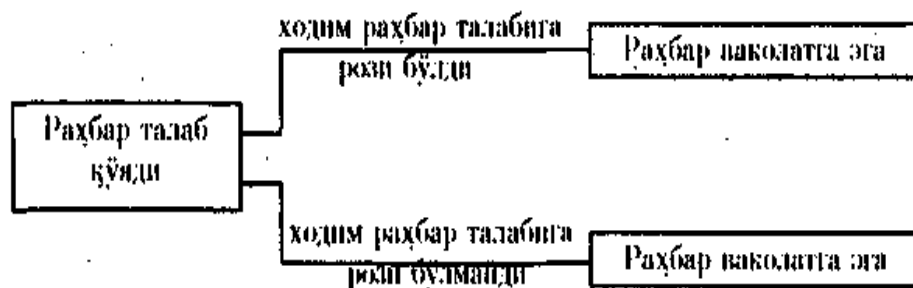
Агар бу концепцияни Ўзбекистон Республикасидаги бирор бир корхонага тадбиқ этмоқчи бўлсак, тахминан қуйидаги ҳолатга дуч келамиз: Ишлаб чиқарини участкасининг устаси цех бошлиғидан ваколат олади, цех бошлиғи эса ўз навбатида директорнинг ишлаб чиқарини бўйича ўринбосаридан, унга ўз ваколатларини завод директори берган. Завод директорини ўз ваколатларини ишлаб чиқарини акциядорлар бирлашмаси берган, унга эса директорлар кенгаши ёки Бирлашма кенгаши ваколат берган ва шунинг ваколатлар эшаноясининг энг юқори нуқтаги акциядорлар йиғилишини ҳисобланади. Акциядорлар йиғилиши амалдаги қонуниятлар асосида фақатият кўрсатади ва раҳбарлик қилади.

Албатта, юқоридаги жадвали мунфиқлаштиринининг классик усули сифатида ишбатта олин ва унга амал қилиш бир мунча афзалликларга эга.

Аммо шу билан бирга таъкилий ваколатлар концепциясини бошқарароқ аспектда кўриб чиқини, очироқ айтсак уни бошқа, тескари томондан тахлил қилиш ҳам мумкин.

Бошқарувининг «маъмурий мактаби» вакилларидаи бири «Нью Йерси Белл» фирмасининг собиқ президенти Честер Бернарднинг таъкидашча, ходимлар юқори раҳбарлик талабларини рад этишлари ҳам мумкин. Бернард мана шу концепциядан келиб чиқиб, ваколатларини қабул қилишнинг ўзини хос моделини яратди. Бу модельга кўра, бошлиқ буйруғини ходим инкор қилиш мумкинлиги Бернардга янги бир концепциясини асослашга имкон беради. Бошлиқ буйруқ бераркан, ходим шу буйруқини бажара оладими, йўқми бу ҳақда у эркин бир фикрга келади. Демак, агар ходим бошлиқ буйруғидан боти тортса, унда бошлиқда шу буйруқини бажарини ваколати йўқлигини кўрсатади.

Бу моделини қуйидагича тасвирлаш мумкин.



Бу шундан далилат берадики, раҳбарнинг ваколати барқарор эмас, баъзан бу ваколат инкор этилишини мумкин. маълум бир вазият бу шароитларда раҳбар ўз ҳокимиятини ишга солишда маълум чегара билан чекланмай қолади.

Ҳар иккала концепция ҳам таъкилотдаги ўзаро муносабатларнинг ўзини ҳосилини, ҳокимиятнинг чексиз эмаслигини кўрсатади.

Ваколатлар чегараси. Маълумки ҳар қандай таъкилотда ҳам ваколат деганда ресурслардан фойдаланиш ва одамларин бошқарини соҳасидаги

чегараланган ҳақ-ҳуқуқ нормаларини тунунамиз. Ҳар бир аниқ корхонани оладиган бўлсак, мансабдор шахсларнинг ваколатларининг чегараси, даражаси кўп ҳолатда қабул қилинган, амалда мавжуд бўлган сиёсат, тартиб-қондалар ишлаб чиқилган ва тасдиқланган фармойишлар орқали белгиланган берилган тарзда раҳбарга ёки ходимга етказилади.

Лекин баъзан шундай ҳам бўладики, ходимлар уларга топширилган вазифалар билан мувофиқлаштирилган ваколатлари доирасидан четга чиқадилар, ўз ваколатларини суистеъмол қила бошлайдилар. Масалан, механика цехининг тескари маълум белгиланган қўйилган дастгоҳда ишлаган зарур бўлган ҳолда, ўз ваколати чегарасидан четга чиқиб, бошқа одамларга бериштирилган дастгоҳларда иш битказа бошлайди. Ўз дастгоҳи ишламай қолганда ҳам бари бир токарнинг бу ҳаракатини оқлаб бўлмайди.

Айрим корхоналарнинг, ногиржорат ва жамоат ташкилотларининг раҳбари иш учун ажратилган маълум пул суммаси ёки материалларни ўз шахсий эҳтиёжлари учун ишлата боиласа, демак, улар ишлаб чиқариш давлат ва жамоат ресурсларидан фойдаланишда ўз ваколатларини суистеъмол қилган, ўз ваколати чегарасидан чиққан бўлади. Ҳамма вақт шунинг эса тутани керакки, юқори раҳбарлик ваколатларини ҳам бошқарув доирасининг кенгайишига қараб, тобора кенгайиб боришига қарамасдан, барибир, маълум чегараларга эга. Йирик тижорат фирмасида директорлар кенгашининг раиси ва президент йўл қўйган хатолар ва қонунбузарликлар учун акциядорлар олдида жавоб беришлари керак. Масалан, акциядорлар бу юқори мартабали раҳбарлардан бюджетдан ташқари чиққан харажатлар учун жавоб бериш талаб қилиш ҳуқуқига эгадирлар. Фирманинг юқори раҳбарлари директорлар кенгаши билан келишмасдан, ўз маонини ошириш ёки ресурслардан бошқа мақсадларга ишлатишлари мумкин эмас. Корхона раҳбарлари ваколатларини чегарловчи яна айрим ташқи сабаблар ҳам мавжуд.

Ўзбекистон ҳудудида фаоллият кўрсатаётган корхоналар ва ишлаб чиқариш бирлашмаларининг раҳбарлари ваколатлари қонунлар ва бошқа ҳуқуқий актлар, юқори ташкилотларининг буйруқлари ва фармойишлари, шунингдек давлат органларининг қарорлари билан чегаралаб қўйилади. Корхона раҳбарининг ваколатлари бундан ташқари ҳар хил назорат ташкилотларининг қондалари ва кўрсатмалари билан ҳам чекланади. Масалан, раҳбарларга онгли равишда ишчилар ўртасида хасталикларни келтириб чиқариш ёки бошқа айрим ҳодисаларни пайдо қилувчи ваколатлардан онгли суратда фойдаланишга қонунчилик йўл бермайди. Амалдаги қонунларга асосан, ташкилий ресурслардан одамларни сотиб олиш, пора бериш, савғи қилиш шунингдек сиёсий бадалларга ишлатиш қатъиян ман этилади.

Аммо шунга қарамай ваколат чегараларини доимо барқарор ушлаб туриш қийин, афвуски, баъзан корхона раҳбари, ёки унинг ўринбосари, ё таъминот бўлимининг масъул ходимлари таъмагир корчалоқлардан ҳодим ресурсларини ушларини учун минг хил чора-тадбир, ишлатишга, қонуний,

ноқонуний йўлларга кириб чиқишга, уларнинг товар нархига устама қўйилган ҳақларини тўлашга мажбур бўладилар.

Раҳбар ваколатининг аксарият қисми у раҳбарлик қилаётган корхонани ўраб олган муҳитга, жамиятда қарор тонган ағъаналар, одатлар, ахлоқий-маданий нормаларга боғлиқ бўлади. Одамлар раҳбарнинг бўйруғига кўн ҳолатда мана шу одатлардан келиб чиқиб бўйсунинишади. Бу қондалар, ағъаналар бир томондан раҳбар ваколатини маълум донрада чекласа, иккинчи томондан, бу ваколатни ҳимоя қилувчи омишлар бўлиб хизмат қилади.

Раҳбарлар қонунларга, ағъаналарга энд келувчи ваколатларини анча вақтгача давом эттира олмайдилар. Бошқача айтганда раҳбар ходимларга ноқонуний ағъаналарга энд ваколатларини талаб қилувчи масъулият юкламаслиги керак. Бундан корхонага ҳам, жамиятга ҳам зарар келади, холос.

Айрим холларда ваколатининг бундай чекланганлиги халқаро бизнесда қатнашувчи корхоналар фаолиятига энд бўлиб қолади. Бундай холларда компаниялар иш битказиш учун одамларни сотиб олишга асосланган мамлакатлардан ақчаларини тортадилар, ҳамкорлик қилишдан воз кечиб қўяқоладилар. Ўз меишжерларини таркиб тонган қонун-қондаларини бузиб қўйишдан омон сақлаш учун қўшимча фойдадан ҳам воз кечиб юборадилар.

Бизнес гирромлигини, сохта йўллар билан иш битказишнинг қўтармайди, бизнес учун тadbиркорлик ва тантинқлик ютди.

Экспертларнинг гувоҳлик беришича, ваколатларини чеклаш тартиби амалда ҳамма вақт ҳам эътиборга олинмавермаслигини кўрсатиб ўтиш керак. Бунга мисол қилиб, фирма ва компаниялар томонидан анча қори лавозимдаги мансабдор сотиб олинаётган газета ва журналлардан ўқиб қоламиз. Бу гайри қонуний ишларини таг-томири билан йўқотиш керак, улар охир-оқибатда корхонани жар ёқасига олиб келиб қолади. Мана шу масалаларини муҳокама қилинганда ваколат билан хокимият ўртасидаги фарқини аниқлаб олиш зарурияти аниқ сезилади.

Ваколат ва хокимият. Одамлар кўпинча ваколат ва хокимиятини бир мазмун ва шаклда эга бўлган ходисалар деб тушунишади. Дархақиқат хокимият ва ваколат ўртасидаги маълум фарқлар борми? Албатта бор.

Ваколат маълум мансабга мувофиқ келувчи вазифани адо этиш ҳуқуқидир, ваколат танкилот ресурсларидан фойдаланишнинг чегараланган ваколатдан фарқ қилиб, маълум вазиятга, одамлар хатти-ҳаракатига таъсир қилиш қобилияти ва имкониятидир. Кўпинча бирор бир мансабдор шахс хокимиятга эга бўладию, аммо ваколатга эга бўлмайди. Давлат органлари структураида ишловчи бирор бир шахсиятлараст хокимиятдан фойдаланиб, ваколати жиҳатдан ўзига боғлиқ бўлган бирор бир корхонанинг бошлигини ёки бошқа бирор бир ходимни ўз фойдасига ниманидир уйдиритишга кўндиради. Бундай қонунбузарликлар учраб турибди.

Ҳар қандай йирик компанияда молиявий ишларини бошқарувчи чекларга йўл қўйиш ҳуқуқига ваколатига эга. У фирма пулларини банк орқали ўз

ҳисобига ўтказиш имконияти ваколатига эга бўлиш юқоридаги ҳуқуқи билан боғлиқ бўлади. Аммо фирма молиявий ишлар бошқарувчисининг ваколати қонуний операциялар билан чекланган, шунинг учун у юқоридаги ишни бемаслаҳ қилаолмайди. Бординю, у бу ишни гайриқонуний тарзда амалга оширса компания президенти уни бу иш учун жазоланиш ва ишдан ҳайдашнинг мумкин.

Ина бошқача бир ҳолат ҳам рўй бериши мумкин. Ина ўша юқоридаги мисолга қайтайлик. Корпорация молия бўлимининг бошлиғи корхона пулларини ўғирлаб, ўзлаштириб олиш имкониятидан фойдаланиб, ўмарилган пулларни чет элга олиб қочини ҳам мумкин. шунда у унга берилган имкониятдан икки қарра ўз манфаати йўлида фойдаланганини кўради.

Фирма учун уда зарур бўлган шахс тажрибали савдо агенти реализациясининг янги стратегиясини ишлаб чиқиш учун ҳеч қанақа ваколатга эга эмас. Аммо реализация бўйича вице-президент тажрибали савдо агенти фаолиятига ҳурмат билан муносабатда бўлса, унда у агентнинг гапларига қўлоқ солишни ва унинг таклифларини қабул қилишни мумкин, чунки унда реализация стратегиясини тўзиб чиқиш ҳуқуқи бор.

Менежмент асослари материалларида ваколат, ҳокимият ва раҳбар маъсулияти ҳусусида яна қўлаб мисоллар келтирилади. Шундай мисоллардан бирида таъкидланишича, завод директори америка саноатининг марказий фигураси ҳисобланади, катта иш хақи ва ҳурматга сазовор. Шунинг учун ҳам наслдаги барча раҳбарлар шу мансабга эриниш учун жон қўйдириб ҳаракат қиладилар. Жумладан жаноб Хофман «Атлас» фирмаси заводи раҳбарларидан бири сифатида ўз ичиндан қониқини ҳосил қилиб, шундай деган эди: «Заводда тегишли қарорларга татбиқ қилиш учун старши маълумотга эга бўлишининг ўзи кифоя». Унинг фикрича, қарорлар қабул қилиш энг мароқли ишдир. Фақат аҳмоқгина барча ишнинг ҳўжайини бўлишни ва энг юқори даражада қарорлар қабул қилишнинг моҳиятини тушуномайди. «Атлас» фирмаси президенти «Норман Кайдернинг фикрича, мастер Хофманининг юқори бошқарув органларига кўтарилиши учун мавжуд имкониятлари қўйидагилардан иборат:

- «Атлас» фирмаси раҳбарларидан бири бўлиши учун уч имкониятдан бирига эга;
- «Тейлор» фирмасида бош қурувчи бўлиш беш имкониятдан бирига;
- «Тейлор» корпорациясининг бош бошқармасига ўғини учун ўн имкониятдан биттасига.

Менежмент асослари муаллифларининг таъкидлаб ўтишларича, Мистер Хофманининг вазифалари жуда катта. Динамит, нитраглицерин детонатор - кансулалари ва суспенциялар ишлаб чиқариш учун ҳам хом ашёларин бюртма қилишдан тортиб қурилиш ва тоғ қазилмалари саноатиға етказиб беришгача бўлган катта жараёнга у раҳбарлик қилади. Бундан ташқари у 950 ишчининг хавфсизлигини, операцияларнинг фойдали бўлишини, бир йилда 50 млн долларлик маҳсулотларни реализация қилиш, хавфли маҳсулотларни сақлаш

иниларини уюштириши, шунингдек, 500 та бино ва 2700 ўрмонли ерларини асриш ва улардан фойдаланиши каби ўнлаб масъулиятли иниларини бошқариб боради.

«Атлас» фирмасида у фақат инлаб чиқаришни бошқаради, холос. Барқа даромадин тақсимлаш иниларида унинг ҳақ-ҳуқуқлари чекланган. Буни битта мисолда билса бўлади. Завод учун жуда зарур бўлган битта чизмачини мастер Хофрман мустақил равишда ишга ололмади. Фирма раҳбарияти иштатлар рўйхатига битта чизмачи ўринини қонуллаштиргунча икки ой ўтиб кетади.

Муаллифлар менежмент асосларида мувофиқлаштириш, масъулият, рақослат ва ҳокимият каби тушунчаларни янада равшанроқ ифодалаш учун Америка Қўшма Штатларидаги Давлат қўрилиши тизимини таҳлил қиладилар. АҚШда давлат қўрилиши демократиянинг юқори шакли асосида таркиб топиб бўлиб, бу ердаги ҳар бир фуқаро барча ҳақ-ҳуқуқлардан тўла фойдаланади, барча қарорлар чиқаришда иштирок эта олади.

Аммо ҳатто энг муҳим қарорлар қабул қилаётганда ҳам ҳар бир фуқаронинг иштирок этиши қийин ва зурур ҳам эмаслигини инobatга олиб, давлат шундай тизим жорий этган, қайсики одамлар давлат иниларида иштирок этувчи ўз вакилларини сайлаб қўядилар. Бу вакиллар муҳомадалар ва қарорлар қабул қилишда иштирок этиб, маълум гуруҳ одамлар иштакларини ҳимоя қиладилар.

Бу вакиллар ўз гуруҳлари номидан нафақат қарорлар қабул қилишда, балки шу билан бирга маълум қонуनларга риоя этилган бошқа иниларда ҳам иштирок этадилар. Лекин бари бир уларнинг фаолиятлари чекланган. Мансаблар, вазифалар ўзаро боғлиқ ҳолда тақсимланган. Масалан, президент муҳофаа иниларини муҳофаа вазирга топиширади, у эса бу вазифаларининг катти қисмини иштат бошлиқларига юклайди ва шу тариқа вазифалар тақсимланиб, оддий солдатгача етиб келади. Раҳбар топиширилган вазифаларини гарчи бевосита ўзи баармасдан, ўзидан настидагиларга юксансада аммо шу вазифаларининг яхши бажарилишини учун масъулият унинг зиммасида қолаверади. Масалан, иқтисод масалалари бўйича маслаҳатчи, федерал резерв банки раҳбарига инфляцияни тўхтатиш учун фонд ставкаларини кўтарилиши маслаҳат берса, бу маслаҳатни амалга ошириш ва унинг оқибатлари учун маслаҳатчи эмас, балки федерал резерв банки раҳбарлари президент олдида жавобгар ҳисобланади. Президент эса бу иш учун ўз сайловчилари олдида жавоб беради.

Менежмент асослари муаллифлари ўз фикрларини давом эттириб кўрсатадиларки, Президент ҳамма соҳадаги хатоликлар учун сайловчилар олдида жавоб бериши керак. чунки, у энг олий раҳбар, сайловчилар унга ишонч билдириб, шу мансабга сайлаганларида унинг олдида шу вазифаларни қўйганлар, у эса уларни бажаришга сўз берган.

Фуқаролар маълум одамларни вакил қилиб сайланаётганларига кимни сайлаш, ишончли оқламаганлар ўрнига бошқаларини сайлаш ҳақ-ҳуқуқларига эга экинликларини намоёниш этадилар.

Раҳбар ходимлар томонидан ўз ваколатлари ва ҳуқуқларини қандай қилиб ишга солишлари ҳақида яна масалалар келтирадиган бўлсак, Ўзбекистон Республикасидаги таъкилот ва корхоналарнинг кундалик фаолиятларига диққат қилиш kiffoя. Фарғона вилоятидан бири мисол келтирамиз.

Фарғона Давлат ишлаб чиқариш бирлашмаси «Ўзнефтқайтапилаш» кейинги йилларда катта муваффақиятларга эришди. Бош директор Ш.М.Сайдахмедов нафақат ваколатга, балки энг муҳими шу ваколатин ишга солувчи ҳокимиятга ҳам эга. Бирлашмада шу туфайли кўпилаб муҳим муаммолар мустақил ҳолда ҳал қилинмоқда. Бош директорнинг тувохлик беришича чет эл сармоядорларнинг бу корхонага бўлган қизиқиши йил сайин ортиб бормоқда. Бунинг асосий сабаби бу корхона Ўзбекистонда нефтни қайта ишловчи ягона корхонадир. Маҳсулотнинг айрим турлари фақат шу заводда ва Россияда тайёрланади.

Чет элларнинг, биринчи навбатда, ўз сармояларини кўрқмасдан сарфлашгача бўлган ишончлари, региондаги снессий барқарорлик, чет эллар капиталининг беҳатарлигини таъминловчи қонулар мавжудлиги ва давлат кафолати қизиқтиради. Бу имкониятлар бирлашма раҳбариятига инвесторлар билан алоқаларни мустаҳкамлаш учун кенг йўллар очиб беради. «Бизда-дейди Ш.М.Сайдахмедов «КБС» (Англия), «Мицуи» (Япония), «Рексако» (Англия-АҚШ), «Прокатализ» (Франция) каби фирмалар билан яқин алоқалар ўрнатилган ва ўзаро манфаатдорлик асосида шартномалар тузилмоқди. Жаҳонга машҳур «Шелл» фирмаси билан протокол имзоланади. Чет эллик ҳамкорлар билан бўлаётган алоқалар заводимизни ҳозирги замон технологияси ва асбоб-ускуналари билан жиҳозлаш имкониятини бермоқда, ишлаб чиқариш жараёнлари модернизация ва реконструкция қилинмоқда. Агар бирлашма раҳбарияти катта ўзгаришларни амалга ошириш учун реал ҳокимиятга эга бўлмаганда чет элликларнинг қизиқишлари сўниб кетарди.

Бош директор Ш.М.Сайдахмедов чет эллик мутахассслардан турли таклифлар тушиб турганини кўрсатиб, шундай дейди: «Биз бу таклифларни «Ўзбекистоннефтвераз» Миллий Корпорацияси билан биргазика диққат билан ўрганиб чиқмоқдамиз. Энг яхши ва самарадор лойиҳалар танлаб олиниб, ишлаб чиқаришга жорий этилмоқда. Келажакда, яқин орада Ўзбекистоннинг нефтмаҳсулотларига бўлган талабларини қондириш билан бирга бу маҳсулотларнинг бир қисмининг чет элларга экспорт қиламиз». Демак Бирлашма директори шуларга асосланиб, ўз қўл остидаги икки заводни - Олтиариқ ва Фарғона заводларини истиқболлини таъминлашга қодирлигини кўрсатмоқда.

Юқоридагилардан шундай бир қатъий хулосага келиш мумкинки, мансабдор шахснинг барча ҳуқуқлари унинг ваколатига мос бўлиши керак. Бу шахснинг ишмаларга қодирлигини унга берилган ҳокимиятдан билиш мумкин, аммо шунинг ҳам эътиборга олиш керакки, берилган ҳокимиятдан тўла ва ҳар томонлама фойдаланишга интилиш ижобий натижалар билан бирга баъзан салбий оқибатларга ҳам олиб келади. Меъсжмент асосларидан бир

материалларин янада ўрганиш жараёнида шахсининг мавқеи унга берилган ҳокимликдан қай даражада оқилона фойдаланишга боғлиқлигини қараб чиқамиз. Ҳозир биз йўналиш ва аппарат ваколатларини қараб чиқамиз.

ЙЎНАЛИШДАГИ ВА АППАРАТДАГИ ВАКОЛАТЛАР.

Биз юқоридаги саноатларда ҳар қандай ваколат ҳам чекланган бўлишини қараб чиқдик. Баъзан ваколатларнинг чекланганлиги улардан фойдаланишга катта таъсир қилиши мумкин. шунинг учун ваколатларнинг турли даражаларни ўртасидаги ўзаро муносабатини қараб чиқамиз. Одатда ваколатлар даражаларини иккига - йўналишларга ва аппаратдаги ваколатларга бўладилар. Бу иккала турдаги ваколатлар турли шакллардан фойдаланиши мумкин.

ЙЎНАЛИШ ВАКОЛАТЛАРИ

Катта бошлиқдан кичик бошлиққа, уздан эса янада кичикроқ бошлиққа, шу тариқа юқоридан пастга қараб ваколатлар тақсимлана боради. Буни йўналиш ваколатлари бошқичлари деб атаймиз.

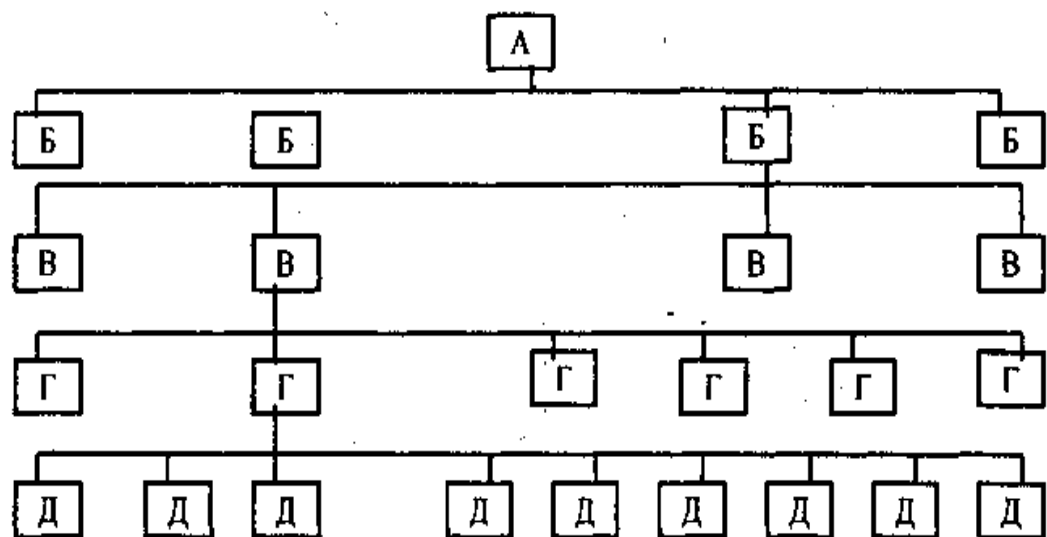
Ваколатларнинг бу тури орқали катта бошлиқ ўз қўли остидаги барча ходимларини ўзларига яраша ваколатлар билан таъминлаб, бутун ташкилот олдидagi вазифаларини узлуксиз ижросини таъминлашга интилади. Ҳар бир бўғинидаги раҳбар ўз ваколатлари доирасида маълум қарорлар қабул қилиши ташкилот талаблари, мавжуд қонуनларига амал қилган ҳолда қўй масалаларини ўзи мустақил ҳал қилиши мумкин.

Масалан, Олтиариқ, Қува ва бошқа нахтани қайта ишлаш заводлари директорлари мавжуд ресурслардан тўла равишан фойдаланиш ваколатига эга бўлганликларидан зарур материалларни сотиб олиш, ёки айрим асбоб-ускуналарини харид қилиш учун маблағларини сарфлаш ҳуқуқига эга. Раҳбар бу ҳақда таъминот бўлими бошлиғига материалларни олиш, бош бухгалтерга эса ҳисоб-китоб ишларини амалга ошириш учун кўрсатмалар беради. Бош муҳандиста эса янги жиҳозларни монтаж қилиш ва ишга тушириш учун маълум муддатлар берилади. Директорлар яна шунингдек, қайси мутахассисни қайси мансабга тайинлаш, айрим цехлар, бўлимлар, тармоқларини қайси менежерлар бошқариши, завод олдидagi вазифалар, мавсумий ишлар, ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ва бошқа ҳолатлар билан боғлиқ масалаларини ҳал қилишда директор ўринбосарлари ва бўлим бошлиқлари қандай ваколатга эга эканликлари - ҳуллас, шунга ўхшаб ўилаб масалаларини завод директори мустақил ҳал қилиш ваколатига ҳам, ҳуқуқига ҳам эгадир. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари мана шу вазифалардан келиб чиқиб, ўз ваколатлари ва масъулиятлари доирасида ҳаракат қиладилар, ўзларига тегишли вазифаларини

бажаришга киринадилар. Шу тариқа ваколатлар, масъулиятлар занжири пайдо бўлади.

Ташкилотни бошқаришнинг изчил иерархия усули бири-бирига бўйсунинг асосида қарор топади. Бу жараёниги зинапоёллар усули деб ҳам аташ мумкин, бошқачароқ айтганда, мансаб пиллапоёллари бири-бири билан узвий боғланган, ҳам мустакил, ҳам ўзаро тобе шаклда ривожланиб боради.

Ваколатлар, мансаблар, мажбуриятлар ҳақида гап кетганда энг аввало одамлар фаолияти кўзга ташланади, шунинг учун изчил мансабдор пайдо бўлади, ҳар бир бўйинини бошқаришнинг ҳам мансаблар пиллапоёлида юқорида айтганимиздек, изчил занжир пайдо бўлади, ҳар бир бўйинда бошқаришнинг команда занжири алоҳида ўрни эгаллайди. Бу ҳодисани қуйидагича чизиб кўрсатиш мумкин:



Менежмент асосларида кўрсатиб ўтганимиздек команда занжири ҳар бир ташкилотда мансаб пиллапоёллари аниқ кўзга ташланади. Энг муҳими - бунда бир қараш билан кимнинг кимга бўйсунганини билиб оламиз. Ҳар бир кийимнинг тақлига, ҳусусан, поғоналарига белгиларга қараб ҳар бир даражани аниқлаймиз. Масалан, майор капитанга бўйсунмайди, аксинча, капитан майорга бўйсунди, чунки майор даражаси капитан даражасидан юқори ҳисобланади.

Аммо, фирма компания ходимларининг кийимига қараб, ким каттаю, ким кичиклигини ажратиш бўлмасда, аммо уни жараёнида мансабларининг бири-бирига боғлиқлигини билиб олиш қийин эмас. Команда занжири боғлиқларининг ҳам, ходимларни ҳам маълум мақсад йўлида бириктиради ва шунинг бир меъёрида кетишини таъминлайди.

«Женерал Мотро» фирмасининг собиқ вице президенти Жеймс Мунн маълумий бошқарув тизимининг ашадий тарафдори сифатида, ҳарбий, давлат, ҳусусий ва диний ташкилотлардаги бошқарув тизимларини чуқур таҳлил қилиб, шунинг алоҳида таъкидладикки, бу ташкилотлардаги бошқарув

тизини асосан иерархия тамойилига асосланади. Айрим кичик корхоналар ва расмий ташкилотларда бошлқ билан тобе шахс ўртасида қатъий бўйсуниш бўлмаслиги мумкин, чунки улар маълум зарурият натижада ўз роҳларини аламптиришлари мумкин. аммо бошқа барча ташкилотларда мансаблар пиллапоиси - яъни, команда зашжири мавжуд.

МАЪМУРИЙ АППАРАТ ТИПЛАРИ

Йирик ташкилотларда маъмурий аппарат албатта мавжуд бўлади. Маъмурий аппаратларининг мохияти ва вазифаларини ихшироқ тушуниш учун айрим автомобил гигантлари фаолиятига назар солайлик.

Фирма раҳбарлари, аппарат ходимларининг фикрларига эътибор берсак, манзара бир қадар ойдинланади. «Женерал»га президент бўлиб ўтгандан бошлаб, Альфред Слоун, барча мансабларни деярли худди армиядагидек йўналиш бўйича раҳбарлик бўғинлари ва маъмурий аппарат раҳбарлигига ажратиб чиқади. Лойиха конструкторлик бюросини, ишлаб чиқарини ёки харид фаолиятини, қасрда қайсида бўлмасин бу раҳбарлар ҳар бир ишга бевосита иштирок этадилар ва аниқ вазифаларини амалга оширадилар. Аппаратдаги йиғитлар эса умумий режалаштириш ишлари билан шуғулланадилар. Улар йўналишдаги раҳбарлар фаолиятини координация қиладилар. Аппарат ходимлари ўз ўринларида самарали фаолият кўрсатишлари учун улар йўналишдаги барча босқичларни босиб ўтишлари керак. Лекин маъмурий аппаратнинг кўн солаи бўлиши бу ишлаб чиқаришга зарар келтиради.

Аммо шунга қарамай, баъзан шундай теитенциялар кўзга ташланади: «Форд» каби фирмаларга Гарвард бизнес мактабинини эндиғиша тамомлаган ёш йиғитчани бош бошқармага ишга оладилар. Хали тажрибаси йўқ, қобилиятда ҳам юқори бўлмаган бу йиғитча ўз лавозимидан келиб чиқиб ўттиз йил бечўқсон ишлаб жуда катта тажриба тўплаган қуйи раҳбарга ақл ўргата бошлайди. Мана шу тариқа қуйи раҳбар билан юқори раҳбарлар ўртасида низолар чиқиб туради. Жеймс Мун бу ҳолатни тахлил қилар экан, аслида бундан низолар бўлмаслиги керак, бахтга қарши бўлиб туради, мен ўзинининг ижтимоий фаолиятинининг асосий қисмини мана шунгақа низоларни бартараф қилишга бағишладим, деб ёзади.

У ўз фикрини давом эттириб, яна шундай таъкидлайди: «Штаб аппарати албатта зарур, аммо уни ҳаддан энё ошириб юбормаслик керак. Генри Форд «Мак Кинси энд Компани» деб аталган маслаҳат фирмасини ҳамкорликка таклиф этади. Ранс лавозимини янгидаи жорийи этади, бундан ташқари Мак Кинси 80 кишидан иборат аппарат устидан аппарат-юқори аппарат ташкил этади. Бу юқори аппарат барча штаб аппарати, барча йўналишдаги раҳбарлик бўғинларини ўз назорати остига олади. Ишлар ўтиб, бу юқори аппарат ўннга мавжуд бўлган мустақил фирма даражасига бориб етади.

Яна бошқа бир мисол келтирайлик. «Крейслер»га катта зарба етганда, мен штаб аппаратынинг катта қисмини шидан бўшатини керак бўлди-деб фикрини давом эттиради Жеймс мунн - Мен бир умр йўналишдаги раҳбар эдим. Шунинг учун бу масалани ҳал қилиш қийин бўлмади. Мен шундай фикрга келдим: автомобилларни ишлаб чиқарувчилар ва уш сатувчилар - энг асосий одамлардир. Йўли ишга келиб, хали етарли тажриба оғтирмаган йиғитчанинг бизга ақл ўрганишига барҳам бериш керак эди. Ҳатто улар ҳақ бўлганда ҳам биз уларнинг фикрларига амал қилолмас эдик. Вазифа бутунлай бўлакча эди. Фирма устига қуюн бостириб келса энг аввало штаб парокандаликка учрайди. Биз штабдан анча кишини шидан бўшатдик. Бир неча бошқарини босқичлари тутатилди. Муҳим қарорлар қабул қилишда кичикроқ етувчиларни ҳам аямадик. Биз биринчи навбатда фирмани сақлаб қолишимиз керак эди. Аммо йиллар ўтиши билан бир нарсага қатъий амин бўлдик: катта компанияни оз сонли бошқарув аппарати билан бошқарини шини анча осонлаштирар экан. Шу нарса аниқ бўлдики, «Крейслер» устидаги раҳбарлар бошқарувчилар хаддан зиёд кўпайиб кетинган экан. Биз қилган бу ижобий, фойдали тажрибани бошқа фирмалар ҳам ўрганиб, қабул қилсалар яхши бўларди».

Йирик автомобил қурувчи компаниялар ҳаётидан олтиган юқоридаги мисоллар шунин тасдиқлаб турибдики, маъмурий аппаратынинг вазифасини тўғри тушуинган ҳолда, ташиклотта қанча зарур бўлса шунча миқдорда уни яратини керак.

Менсжмент асослари муаллифлари айтганидек, йўналишдаги раҳбарлар айрим вазиятларда бутун корхонанинг самарали фаолиятини таъминлай олмай қоладилар.

Штаб дегди тушуинча, иақл қилиниингча, илк бора Александр Македонский армиясида қабул қилинган эди. Бу эрамингача бўлган 335-323 йилларга тўғри келади. Тарихий далилларга кўра, Искандар қўшинлари жуда катта ғалабаларга эришганлар. Аммо шу нарса кўзга аниқ ташланганки, офицерлар жанг пайтида аскарларга раҳбарлик қилини билан бирга жанг режаларини тузишга вақт тополмасалар. Аммо, олдиндан, уруш ҳаракатларини режадаштирмасдан ва унга раҳбарлик қилмасдан жангда ғалаба қилини амри махол. Уш қадимда Искандар Замонда штаб ҳақидаги гоя ишлаб чиқарилади. Яъни, офицерларнинг бир қисми уруш режаларини тузиш ва сўнг режаларини амалга оширини раҳбарлик қилинса, иккинчи қисм офицерлар бу режаларини амалга оширини учун бевосита жанг пайтида аскарлар ҳаракатини бошқарадиган бўлишди. Аммо, режа тузувчилар ҳам, армияга раҳбарлик қилувчилар ҳам бевосита уруш ҳаракатларининг ичиди бўлинигани учун, аскарлар кимга кўпроқ қулоқ солишларини билмай, самосималар бошланди. Чунки режа тузганлар ҳам, бевосита урушини бошқараётганлар ҳам аскарларга баббаровар хўжайин эдилар.

Бу ҳолатини тартибга солини учун Искандар уруш режаларини тузувчи офицерларини бевосита уруш ҳаракатларига қатнашинини ман этди. Бу

офицерлар бевосита уруш қўмондонларига кўрсатмалар берадиган бўлишди. Мана шу тариқа офицерлар гуруҳи иккига бўлинди, озчилик офицерлар-мутахассислар уруш режаларини тузиш билан шуғулланиб, бевосита уруш ҳаракатларида қатнашмайдиган бўлишди. Уруш режаларини тузувчилар назорат фикрловчи, тажрибали мутахассислар бўлиб, улар фақат уруш ҳаракатлари режаларини тузиш ва уни амалга ошириш ишлари билан шуғулланишига учун уларни штаб офицерлари, бевосита аскарларга раҳбарлик қилаётган жанговор офицерлар деб атала болишди.

Ҳозиргача кўп мамлакатларда бу қоида сақланиб қолмоқда. Фақат штаб ашарати мураккаблашиб, кўпайиб кетганини айтиш керак. Лекин шунга қарамай штаб айрим ҳолларда ўзининг юксак масъулиятини бажара олмай қоляпти. Масалан, АҚШ ҳарбий кучларининг ташкилий тизимига кўра денгиз ишдалари қўмондонлари фақат аскарларни танлаш, ўқитиш, қисмларни қурол - аслаҳа билан таъминлашга раҳбарлик қиладилар. Аммо қисмлар ва тармоқлар бевосита қуролли кучлар оператив штабига бўйсунди.

1983 йил Бейрумда бомбанинг портлаши натижасида жуда кўп ишдалар ҳалок бўлди. Европадаги АҚШ қуролли кучлари бирлашган қўмондонлигининг ташкилий самардорлиги ҳақида шубҳалар туғилди. Бу борадаги танқидий фикрлар нафақат конгресс аъзолари, балки офицерлар, қўмондонликдан юқори мартабали амалдорлар томонидан ҳам айтилади. Қўиларининг таъкидлашича, штаб ходимлари адмераллар, генераллар ўзларига тоширилган тўртта вазифани старли даражада бажармадилар. Бу вазифалар қуйидагилар:

- жойларда ҳаракат қилиш учун қўмондонликка кўрсатмалар бермади;
- тошириқларни бажарини учун улар старли даражада ресурслар билан таъминламади.
- келиб чиқадиган муаммолар ҳал қилинмади;
- жанг пайтида ўзгариб турувчи вазиятга қараб, қўилган вазифалар ўзгартириб берилмади.

Катта офицерлар ҳарбий қисмларни терроризмга қарши курашини учун тажрибали маслаҳатчилар билан таъминланмаганлик зарурлигини кучайиб бораётгани учун денгиз ишдалари олдига янги вазифалар қўйилмаганликда айбландилар. Улар денгиз ишдаларини террористлар ҳаракатларини аниқловчи маълумотларнинг ҳаққонийлигини айтиб берувчи экспертлар билан таъминланмадилар. Ливандаги денгиз ишда қисмлари ҳам, уларнинг Европадаги юқори офицерлари ҳам терроризм хавф хатарини тўғри баҳолай олмадилар, ҳатто Бейрутда бомба портлагандан сўнг ҳам ундан тўғри хулоса чиқариб олмадилар. Қўмондонлик ҳам, денгиз ишдалари ҳам энг аввало оддий қуролларга жумладан артилерия ва минометлардан ўқ узишига снайперлар ҳаракатига қарши чора-тадбирлар кураш билан овора бўлдилар. Юқори қўмондонлик томонидан терроризм хавфининг олди олнимаслигининг маълум

сабаблари бор, албатта шунинг учун улар штаб-квартирадан туриб шундай муҳим масалада доғда қоладилар.

Ўрта ва қуйин бўлган командасига миқдорий хавфсизлик бўйича тажрибаси кам, ҳусусан терроризмга қарши курашда мутлақо тажрибаси йўқ офицерлар жалб этилган эди. Командадаги катта офицерлардан ҳеч ким терроризмга қарши кураш борасидаги мутахассисларни чиқариш чорасини кўрмади, бу ҳақда бирорта ҳам буйруқ бўлмади. Бу районга жўнатилган денгиз инсидларининг махсус тайёргарликдан ўтмаганликларини катта офицерлар таъкидлаб ўтдилар. Шунга ўхшаш хатолар асосан юқори ҳарбий раҳбарликнинг штаб хизматидан бўшлигидан далолат беради.

Шундай қилиб, йирик ташкилотлар маъмурий аппарати (штаб) самарали фаолият кўрсатаолмайди. Бу ўз-ўзидан тушунарли ҳодиса. Яна шуниси ҳам шубҳасизки, олинган пайтларда ташкилотлар, жумладан тижорат корхоналари ҳам ҳамма вақт ҳам жиддий штаб аппаратига эга эмадилар. Лекин шунга қарамасдан, кейинчалик технологиянинг жиддий юксалиши ташқи бизнес муҳитининг мураккаб ва ўзгарувчан бўла бориши туфайли ташкилотларда турли типдаги малакали мутахассисларга эҳтиёж тобора кўпроқ сезила борди.

Масалан, Фарғона «Азот» ишлаб чиқаришмасига химиклар, гидротехникалар, тегишли мутахассислик технологиялари, муҳандис-техник ходимлар, экологлар, юристлар, доступчилар кадрлар билан ишлаш ходимлари ва яна бир қатор мутахассислар керак. Керакли одамларсиз ишлаб чиқариш тўхтаб, ҳукумат ҳужжатларидаги вазифани бажариб бўлмай қолади.

Кейинги ўн йилликда маъмурий аппаратга эҳтиёж янада ортди. Бу ишлаб чиқаришнинг кенгайиши замонавийлиги, корхона эҳтиёжларининг ортинчи билан боғлиқдир, натижада корхоналар ҳам катта бошқарув аппаратига эга. Батдан бу аппаратлар кўп қаватли уйларга ҳам сиғмай қоляпти.

Иқтисодиётдаги деярли барча корхона ва ташкилотлар ва тор донрадаги мутахассисларга эга бўлган аппаратга эга. Республикамининг ҳар бир вилоятдаги қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришга вилоят агросаноатинтифок аппарати раҳбарлик қилади, унинг деҳқончилик чорвачилик, ер қурилиши, қишлоқ хўжалигининг механизациялаш каби бир қатор бўлимлар мавжуд бўлиб, улар хўжаликларга маҳсулот етиштиришни кўпайтириш ва уларнинг самарадорлигини оширишга ёрдам бериб, конкрет масалалар бўйича маслаҳатлар беришади.

Ҳозирга келиб маъмурий аппаратнинг бир неча турлари, штаб ваколатининг бир неча кўринишлари мавжуд. Ҳозирги замон ташкилотларининг маъмурий аппаратлари бажарилаётган турли-туман кўп томонлама вазифаларини сапаб адоғига етиб бўлмайди.

Шу муносабат билан тадқиқотчилар штаб аппаратиининг асосан учта турини ҳарактерлаб, бу турлар ўртасида аниқ чегара бўлмасида, аммо ҳар ҳолда уларни алоҳида-алоҳида таърифлаш зарур деб кўрсатади.

- консулътатив, маслаҳат аппарати;
- хизмат кўрсатувчи аппарат;
- шахсий аппарат.

Хақиқий ҳаётда маъмурий аппарат кўпинча ягона тизим бўлиб кўзга ташланади, яъни, маслаҳат функцияси хизмат функцияси билан уйғулашиб кетади.

Менеджмент асосларида АҚШда мавжуд бўлган итабда кўпинча йилларда ахборотларни автоматик қайта ишлаш кескин ривожланади. Шунга қараб, системали анъаналикларга бўлган талаб ҳам кўчаяди. Меҳнат вазирлигининг ахборотларига кўра, 90 йилларда уларнинг сони 400 минг кишига етсин керак. Системали аналитикнинг вазифаси нимадан иборат?

Системали аналитик муаммоларни таҳлил қилиш ташкилотининг ахборотларга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш, хусусан, ахборотларни қайта ишлашнинг янги системасини жорий этганда, ёки ёски системани реконструкция қилганда системали аналитик катта масъудият хис қилиши керак. У раҳбарлар билан, йўналишдаги ва аппаратдаги мутахассислар билан бирга ишлайди, маркетинг ва ишлаб чиқаришда ишмалар бўлаётганини, бухгалтерия ҳисоби ва режалантиришдаги воқеаларни билиб туриши шарт.

Демак, аппаратнинг қайси турлари мавжуд?

Маслаҳат аппарати. Йўналишдаги раҳбарлар қайсидир бирор бир аниқ муаммони ҳал қилиш учун у ёки бу тоифадаги мутахассислар маслаҳатларига мурожаат қилишга мажбур бўлиб турадилар. Бундай пайтда ташкилот раҳбари тегишли мутахассисларни вақтинчалик ёки доимий равишда ишга таъинлаб, маслаҳат аппаратини ташкил этди.

Пул мутахассислари юқорида айтганимиздек йўналишдаги раҳбарларни у ёки бу билимлар билан таъминлаб туришади. Маслаҳат аппарати кўпинча ҳуқуқ, технология ва техника янгиликлари кадрлар билан ишлашнинг таъминлаш масалалари бўйича ташкил этилади.

Хизмат кўрсатувчи аппарат. Тажрибада маслаҳат аппарати, одатта кўра, фақат маслаҳат бериш билан чекланиб қолмайди. Бу аппаратнинг вазифалари анча кенг, уларнинг ёрдамлари кўп қиррали ҳисобланади. Хизмат кўрсатиш аппаратига кадрлар бўлимини кўрсатиш мумкин. Фарғона механика заводи. Марғилон «Атлас» ишлаб чиқариш бирлашмаси, Қўқон №2520 автокорхонаси «Ўзбекистон темир йўллари» АЖнинг Фарғона бўлими ва бошқа бир қатор корхоналардаги кадрлар бўлимлари ходимларнинг шахсий делоларини тайёрлайдилар, йўналишдаги раҳбарларга зарурият бўлганда кадрлар етказиб берадилар. Шундай қилиб, маъмурий аппарат нафақат маслаҳат ишлари билан, балки шу билан бирга қўйи раҳбарларга турли жиҳатлардан хизмат ҳам кўрсатади.

Фирмалар, корхоналар, бирлашмалар ихтиёрида мавжуд бўлган бўлим ва бошқармалар - қурилиш ва реконструкция, жамоатчилик билан ўзаро алоқани режалантириш, янги техника ва технологик ихтироларни амалга ошириш, моддий техника таъминоти, юридик муаммолар, меҳнат шароити

хавфсизлигини таъминлаш, турли хил ўғирликлар, йўқотишларга қарши курашни, табиатини асраш чораларини кўриш каби хизматларни амалга оширади. Бу бўлим ва бошқармалар раҳбариятга самарали қарорлар қабул қилишни учун керакли ахборотларни ҳам етказиб бериб туради.

Масалан, Фарғона «Ўзнефтьқайташлан» давлат ишлаб чиқариш бирлашмасида маҳсулот реализацияси хизмати ва бошқа мутахассислар истеъмолчилар талабларини таҳлил қилиш асосида нафақат маҳсулот сифатини ошириш, балки янги маҳсулот турларини ишлаб чиқариш ва улар ҳозирги замон талабларига жавоб бериш зарурлигини аниқлайдилар. Аммо, бу бирлашманинг Бош директори Ш.Сайдахмедов таъкидлаб ўтганидек, составида «Юқори даражада олтингутурт мавжуд бўлган маҳаллий нефтни қайта ишлашга ўтилгандан сўнг жамоа олдида жуда мураккаб вазифалар кўндаланг бўлди; жаҳон стандартлари талабларига жавоб берадиган нефть маҳсулотлари етиштириш муаммосини ечиш учун мутахассислар ҳамдўстлик мамлакатларидан олиб келадиган янги маҳсулот турларини ишлаб чиқариш дастурини яратадилар ва муваффақият билан ишлаб чиқаришга жорий қилдилар, ҳозирги пайтда завод цехлари маҳаллий нефтни қайта лабораториясини эслатади.

Тегишли хизмат кўрсатиш кучларининг ташаббуси билан қўйидаги натижалар қўлга киритилди: Нефтни қайта ишловчилар Б-92 авиабензинини, Фарғона трансмиссион мойини, И-40 индустриал мойини, унинг яна янги И-30А, И-50А турларини ихтиро этиб, ишлаб чиқаришга жорий этдилар. Реактив двигателлар учун ёнилғи ишлаб чиқариш ҳам йўлга қўйилди, тепловозлар учун экстракцион бензин ва мотор мойи ҳам технологик жиҳатдан ишлаб чиқарила бошланди. Бундан ташқари «Мерседес», «ДЭУ» маркали автомобиллар учун юқори сифатли мой ҳам ишлаб чиқариш бошланди.

Бош директор Ш. Сайдахмедовнинг гувоҳлик беришича, дизел ёнилғисининг сув тозаловчи вишоотни лойиҳалаштирилиб қурилиши бошланди, шу тариқа унинг сифати ҳам анча кўтарилади, шунингдек, олтингутурт ишлаб чиқариш дастгоҳи ўрнатилиб, атмосферага захарли моддалар тарқатилиши миқдори кескин камаяди.

Бирлашма аппарати жамоасининг куч-ғайрати билан Ўзбекистонда ilk бора «Ферсол» ва «Ферлит» бўёқларини ишлаб чиқариш йўлга қўйилди. Улар шу пайтгача мавжуд бўлган «Солидор» ва «Нитол»дан сифат жиҳатдан ҳам, юқори техника кўрсаткичлари жиҳатидан ҳам, рақобатбардончилиги жиҳатдан ҳам анча устун туради.

Йўналишдаги раҳбарларга хизмат қилувчи, ижобий натижаларга олиб келувчи қарорлар қабул қилинида юқори раҳбариятга маълумотлар тайёрловчи маъмурий аппаратлар фасолиятига яна қўшлаб мисоллар келтириш мумкин.

Шахсий аппарат. Бу типдаги аппарат асосан раҳбар ўзи учун ёланган котиба ёки ёрдамчидан иборат бўлади. Шахсий аппаратнинг ташкилотда

бирор-бир ваколати бўлмайди, у фақат раҳбарнинг буйруқларини адо этади, холос.

Шахсий, маслаҳат ва хизмат аппаратин агар янада аниқроқ тасаввур қилмоқчи бўлсак, унда уларни қуйидагича чизиб кўрсатиш мумкин:



Вице-президент аппарат раҳбари билан бир қаторда ўз тармоқлари доирасида йўналишдаги ўз ваколатга эгадир.

Шахсий аппарат, юқорида тўрт бурчакда берилган ва у фақат юқори раҳбарга бўйсунди. Шахсий аппарат аъзолари ташкилотда бирор бир мавқеига эга бўлмасада, аммо у катта ҳокимият кучига эга бўлиши мумкин.

Режалангтириш масалалари, ахборотларни белгилаш ва умумлаштириш борасида шахсий аппарат ходимлари субъектив таъсир кучига эга бўли, раҳбарга киришни назорат остига олади, керак бўлса у бу одам ҳақида раҳбарга сўз қотиши мумкин. Шахсий аппаратнинг мана шу устулиги туфайли барча ходимлар, шу жумладан ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари бош раҳбарнинг кўнгилга йўл топиш учун шахсий аппаратта ёқишга ҳаракат қиладилар. Бош раҳбар шахсий аппаратга нишониб қолса, ёки баъзан ундан тили қисқа бўлиб қолса, ана шуида шахсий аппарат чексиз имкониятларга эга бўлади.

Тадқиқотчиларнинг аниқлашича бош раҳбарнинг шахсий котибаси ўз мавқеидан бир неча бор кенгроқ имкониятларга эга бўлаолади.

АППАРАТ (ШТАБ) ВАКОЛАТЛАРИНИНГ ТУРЛИ - ТУМАНЛИГИ

Биз юқорида маъмурий аппаратнинг уч турли-маслаҳат, хизмат кўрсатиш ва шахсий аппаратнинг ваколатлари, масъулиятларини қараб чиқдик, улар ўртасидаги ўзаро алоқадорлиқни аниқладик.

Энди уларнинг ваколатларини ва бу ваколатларининг масъулиятлар билан нечоғлиқ мувофиқлаштирилганини кенгроқ кўздан кечирайлик.

Тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, бу учала аппаратнинг ваколатлари штаб доирасида ҳам, бутун ташкилот доирасида ҳам турли туман кўринишларга эга. Батъан маъмурий аппарат масъулияти маслаҳат аппаратига ўхшаш анча чекланган бўлади, батъан эса маъмурий аппаратнинг ҳар учала турли ҳам чексиз имкониятларга эга бўлади. Йўналишдаги турли бўғин раҳбарлари ваколатларини ҳам ўзининки қилиб олган, катта ҳақ-ҳуқуқларга эга бўлган маъмурий аппаратлар ҳам бўлади.

Маъмурий аппарат ваколатларини чуқурроқ таҳлил қилсак ташкилотни бошқарилидаги ва конкрет вазиятларга қараб уларни бир неча турларга ажратиш мумкин.

Тавсиявий ваколат. Олдинги пайтларда маъмурий аппаратнинг ваколат йўналишидаги раҳбарларга маслаҳат беришдан нарига ўтмас эди. Бу ҳам асосан раҳбарлар қачон маслаҳат суриб келишгандагина уларга йўл йўриқлар бериларди, холос. Албатта, бу ҳолатда маъмурий аппарат ўзи берган маслаҳатларининг ҳаммаси амалга ошмоқда деган хулосага кўпинча келолмас эди. Бундан ташқари йўналишдаги раҳбарлар ҳамма вақт ҳам маъмуриятта маслаҳат сўраб мурожаат этавермасдан, жуда кўп масалаларни ўзлари мустақил равишда ҳал қилиб юборишавсера эдилар.

Маъмурий аппаратнинг маслаҳат бериш ваколатининг асл моҳиятини «Женерал Моторс» фирмасининг бош рухшуноси доктор Дельмер Пандел шундай изоҳлайди: Маъмурий аппаратнинг маслаҳат ваколатини амалга оширишда ташкилий тадқиқотлар ва ихтиролар бўлишининг хизматини кўрсатар экан, у аввало «Женерал Моторс» фирмасининг бош фаолияти билан андак танишини керак - де ёзади - бу ўта марказлашмаган ташкилот бўлиб, турли-туман оператив тармоқлар тўла мустақилликка эга. Бош маъмурият биз бир гуруҳ рухшуносларини фирма тармоқларига жалб этиб қўйган. Ҳатто бизга ҳам маслаҳат сўрашни бу раҳбарларнинг ўзлари мустақил ҳам қилишади».

Фақат маслаҳатлар, тавсиялар бериш билан чекланадиган маъмурий аппарат олдида тез-тез муҳим муаммолар чиқиб туради. Штаб ходимлари ўзлари бераётган маслаҳатларга уларнинг қулоқ солишлари зарурлигини исботлаш учун турли чора-тадбирлар қўлайдилар. Шундай ҳам бўладикки, қуйи раҳбар маслаҳат сўраб келиб, шу маслаҳатларни қабул қилиб олиб, аммо сўнг иш жараёнида ўз билганларига йўл тутаверадилар. Бундай пайтларда қуйи бўғин раҳбарлари билан маъмурий аппарат ўртасида норозиликлар.

баъзан низолар келиб чиқади. Бу низоларни ҳал қилиш ҳақида биз кейинроқ тўхтаб ўтамиз.

Зарурий келишув. Маъмурий аппарат билан бошқа раҳбарлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш мақсадида айрим ташкилотларда маъмурий аппарат ваколатларини анча кенгайтирадилар. Бунинг учун қўйи раҳбарларга айрим масалаларни ҳал қилишни албатта маъмурий аппарат билан келишиб олиш мажбурияти юкланади. Демак, раҳбарлар айрим масалалар бўйича пайдо бўлган вазиятлар, муаммолар ҳақида олдин маъмурий аппарат билан келишиб олиб, сўнг бир қарорга келинганини бори раҳбарга маълум қилишлари керак. Бари бир шунда ҳам айрим раҳбарлар нгаб билан келишиб олган тамойилларни амалда қўллашавермайдн.

Реал ҳаётда маъмурий аппарат юқори раҳбарият учун кўйлаб қарорлар, фармойишлар, бўйруқлар лойиҳаларни тайёрлаб бўлишгандан сўнг буларнинг амалда бажарувчилардан розиликлари ҳақида имзо чектириб олишади. Бозор ҳолатларини таҳлил қилишга маъмурий аппаратнинг баъзан жалб этишда ҳам мана шу ўзаро мажбурий келишув мисол бўла олади. Кўп корхоналарда янги тур маслаҳатларини оммавий тарзда ишлаб чиқаришга киришиндан олдин маркетинг ёки ишлаб чиқариш бўлими маъмуриятдан маркетинг тадқиқотларига асосланган товарлар реализацияси ҳақида рухсат олади. Маъмурият маркетинг хулосаларига асосланиб маҳсулот реализациясига рухсат берди, аммо бунн йўналишдаги раҳбар тўла қабул қилишдими, йўқми, бу алоҳида масала.

Параллель ваколатлар. Маъмурий аппарат ваколатлари бир мунча кенгайтирилиши ҳам мумкин, яъни маъмурият қўйи раҳбарлар қабул қилинган қарорларни зарур бўлганда рад этин ҳуқуқига эга бўлади. Демак, параллель, яъни, ёнма-ён ваколатлар келиб чиқади, мана шу тўғрайли назоратни кучайтирини, ҳокимиятни барқарорлаштирини энг муҳими кўполатларнинг олдини олиш мумкин бўлади.

Параллель ҳокимият кўп мамлакатлар ҳукумат органларига жорий этилган. Масалан, АҚШ Олий давлат органлари фаолиятига назар солсак, юқори демократия асосида ёнма-ён ҳокимият ваколатлари мавжудлигига дуч келамиз. Масалан вакиллар палатаси ва сенат барча қонунларни тасдиқлаб, амалга оширишга рухсат бериши керак. Президент ўзига хос ваколатларга эга. Аммо президент қўйган вестони конгресс тан олмаслиги мумкин.

Жуда кўп фирмалар, компаниялар, бирлашмаларда молиявий ресурслардан фойдаланиши, назорат қилиш учун ёнма-ён ваколат органлари жорий этилган. Масалан, моддий техника ресурслари ё бошқа асбоб-ускуналарни сотиб олиш учун пул маблағларини сарфлаш ҳақидаги ҳужжатларда мажбурий тарзда имкити имзо талаб этилади, акс ҳолда бу ҳужжат поқонуний бўлиб чиқади.

Функционал ваколатлар. Агар маъмурият раҳбарларга маслаҳат бериши билан чекланмасдан, албатта ўзига берилган ваколат доирасидан чиқмаган ҳолда раҳбарларнинг хатоларини рад этиб, уларнинг нотўғри таклифлари ва

қарорларнинг рад этиш ҳуқуқига эга бўлса, бундай ваколатни функционал ваколат деб атаймиз.

Юқори раҳбарият қуйи раҳбарларга кўрсатадиган ўз таъсирини биринчи навбатда маъмурий аппарат орқали амалга оширади. Бу ҳолат йўналишдаги раҳбарлар билан аппарат ваколатлари ўртасидаги зиддиятларни бартараф этади ва уларни муроёатга келтириб туради.

Тадқиқотларда кўрсатилишича, функционал ваколатлар ҳозирги замон комплекс ташкилотларда кенг қўлланилмоқда, бухгалтерия ҳисоби усуллари, меҳнат муносабатлари, иш билан банд бўлиш каби бир қатор масалаларда нуқтан назарларининг уйғунлиги, бир-бирига мослиги аниқ кўзга ташланиб туради. Албатта, маъмурий аппаратнинг ҳамма иши самарали бўлганидагина бу уйғунлик тўла равишда амага ошади.

Аппаратнинг ҳамма буйруқлари, кўрсатмалари албатта қуйи ва паст бўлган раҳбарларидан, кўп босқичли бошқарув тизимидан ўтиши керак деб айтиб бўлмайди. Масалан, «Ўзбекистон темир йўллари» компаниясида маъмурий аппарат ходимлари барча ёки айрим тармоқлар бўйича раҳбарликнинг барча босқичларидаги одамларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ишларини амалга ошириш имкониятларига эгалар. Бу уларнинг функционал ваколатларига кирди.

Аппарат ичидаги ваколатлар. Биз қараб чиқаётган ваколат турларининг моҳиятини фақат узарининг йўналишдаги раҳбарликка бўлган муносабатига қараб белгилаш мумкин. Аммо лекин йирик ташкилотларда маъмурий аппарат жуда кўп мутахассислардан ташкил топган кенг қамровли бўлиши мумкин. Қўпинча аппарат бўлимлари бошқарув тизимига эга бўлган бир неча тармоқлардан ташкил топган ўз структурасига эга бўлади. Бундай ҳолларда маъмурий аппаратнинг ўзи йўқолиш ваколатига эга бўлиб, ўз таркибида худди бутун ташкилотга ўзи раҳбарлик қилаётганга ўхшаш ички командасига эга бўлади. Аппарат ваколат турларидан қатъий назар аппарат бошқарув ва бўлимларнинг бошлиқлари ўз ходимларга нисбатан йўналиш ваколатларига ҳам эга бўлишди. Бу нарсалар аппарат олдидан турган вазифаларни муваффақиятли ҳал қилиш имкониятини берди.

ВАКОЛАТЛАРНИ ТАҚСИМЛАШНИ САМАРАЛИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Табиики, ҳар бир корхона фирмада ваколатлар конкрет вазифаларни бажариш ва мавжуд таркибий ўзаро муносабатларни иноватга олимай ўз бўлганича тақсимланса, унда бутун ташкилот бўйича бирор бир жиддий талабга эришиш қийин бўлиб қолади.

Агар раҳбарият ваколатларни мувофиқлаштиришни муваффақиятли амалга оширишни хоҳласа, бу ишин корхонани бошқарувнинг энг муҳим томони эканини эсдан чиқаришаслиги керак. Бошқарувнинг барча функциялари ўзаро қаттиқ боғланган учув, ходимни самарасиз ваколатлар билан

таъминлани бўлажак ҳар бир вазифани бажаришда катта қийинчиликларни келтириб чиқариб туради. Ваколатлар катта самараларга олиб келиши учун ташкилот структурасини яхши билиш ва у билан боғлиқ ўзгаришларни тўғри баҳолаб бориш зарур.

Биз ҳозир ваколатларнинг масъулиятига иҷоғлик мос келишини таъминловчи жуда муҳим тушунчалар ҳақида батафсилроқ тўхтаб ўтамиз.

Биринчи тушунча шундан иборатки, маълум бир ташкилотда мавжуд бўлган аппарат фаолияти ва йўналишдаги фаолиятларга аниқ таъриф бериш керак. Умумий қоидага кўра йўналишдаги фаолият доирасига ишлаб чиқариш, маҳсулот реализацияси молиявий ишлар киради.

Иккинчи тушунчанинг моҳияти шундаки раҳбар йўналишдаги фаолият боғичларини координация қилиб боради ва уларни бир-бирига мувофиқлаштиради.

Учинчи тушунча, ҳақида гап кетганда ваколатларни самарали равишда мувофиқлаштириш йўлида учровчи кенг тарқалган айрим тўсиқларни енгиб ўтиш учун кирилган чора-тадбирлар ва улар берадиган натижалар кўзда тутилади.

ЙЎНАЛИШ ВА АППАРАТДА ВАКОЛАТЛАРНИ МУВОФИҚЛАШТИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Йўналишдаги ва аппаратдаги ваколатларни ўзаро мувофиқлаштириш учун раҳбарият уларга тегишли бўлган фаолиятнинг моҳияти ва қўламини аниқлаб блади. Бунда, албатта бош мезон ҳар бир турдаги фаолият ташкилотнинг умумий ривожда иҷоғлик роль ўйнаши ҳисобланади. Ташкилотдаги ҳамма фаолият турлари, шу жумладан аппарат - штаб фаолияти ҳам ҳаммаси биргаликда ташкилот олдидаги вазифаларни муваффақиятли ҳал қилишга хизмат қилади. Агар бирор бир фаолият умумий мақсадга хизмат қилмаса, бундай фаолият туридан воз кечиш керак. Барча омадсизликларни булар - бўлмаста аппарат фаолиятига олиб келиб тақаверини ҳам инсофдан эмас.

Йўналишдаги фаолиятлар моҳиятини билиб олиш қийин эмас.

Чуноки бунда аниқ натижалар кўзга яққол ташланиб туради. Хом ашё, молиявий ресурслардан фойдаланиш, маҳсулот ишлаб чиқариш, уш реализация қилиш, хизматлар кўрсатиш - булар йўналишдаги барча бўғинларнинг асосий вазифаларидир.

Аппаратнинг асосий вазифаси йўналишдаги раҳбарлар фаолиятига ёрдам бериш, бунга тажрибали табиий ҳамшира жарроҳга операция пайтида ёрдам бериб туришига ўхшатиш мумкин. ёрдамсиз ҳам операция қилиш мумкин, аммо ҳамширанинг ёрдам билан бу иш анча самарали ва хавф-хатарсиз ўтади.

Аммо шуниси ҳақиқатки, табиий ҳамшира энг тажрибали бўлганда ҳам, бари бир операция қилилмайди. Худди шунингдек, аппарат йўналишдаги

фаолият ўринини босмамайди, аммо ушунга йўналишдаги фаолият анча қийинчиликка учраб қолади.

У ёки бу фаолият турининг аппарати - штабга тегишли меъёрида асосий ташкилотнинг стратегияси, вазифалари мақсадларига боғлиқ бўлади. Бошқарув соҳасининг мутахассислари чиқарган асосли хулосаларга кўра, структура стратегияга мос келиши керак мақсадлардаги фарқлар структурадаги энг катта фарқларга олиб келади. Масалан, корхона ва ташкилотлардаги юридик хизмат аппарати фаолиятга кўра ҳам, аммо у тоза юридик ҳолда, шаҳар юстиция бўлими, туман юридик маслаҳатхоналарда, асосан юристлар учун ташкилотнинг асосий мақсад ва вазифаларини акс эттиради ва йўналишдаги фаолият тушуни олади.

Университет, мактаб, ёки коллежда ўқитиш ишлари шу ташкилот учун асосий фаолият тури ҳисобланади. Ҳайсидир йирик корхонада кадрларни ўқитиш одатда аппарат фаолияти ҳисобланади, ёки бирор бир йўналишдаги раҳбарга юклатилган масъулият ҳам бўлиши мумкин.

Молиявий жараёнлар ҳар бир ташкилот учун асосий фаолият турларидан бири ҳисобланади, шунинг учун ҳам уни йўналиш фаолияти деб ҳисобланади. Шу билан бирга молиявий ҳужжатларини тайёрлаш, бухгалтерия ҳисобини аппарат фаолияти деб ҳам ҳисоблаш, яъни молиявий ишларга раҳбарлик қилишнинг ўзига хос қўшимча бир соҳасидир. Ишлаб чиқарилган маҳсулотларини сотиш ишлари корхонанинг асосий фаолияти бўлиб, йўналиш характерига эгадир, чунки бу фаолиятсиз умуман ташкилотда бирор бир натижага эришиб бўлмайди. Лекин, реализация ҳақидаги ҳужжатларини тайёрлаш ва тасдиқлаш аппарат фаолияти билан боғлиқ.

ЙЎНАЛИШ ВАКОЛАТЛАРИ ВА КООРДИНАЦИЯ

Ташкилотнинг барча бўғинлари ва уларнинг раҳбарлари фаолиятини координация қилиш ташкилот тараққиётида асосий вазифа ҳисобланади. Йўналишдаги фаолиятларини бири-бирига мувофиқлаштириш асосида бу вазифани ҳал қилиш мумкин. Бу ҳар бир ташкилот фаолиятини координация қилиш жараёнида катта роль ўйнайди, командалар ўртасидаги ўзаро боғлиқликнинг моҳиятини намоён этади. Раҳбарлар ўртасидаги, раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар йўналиш ваколатлари орқали осон ва конкрет ҳал қилинади. Ҳар бир ҳодим маълум ваколат олар экан, демак у мана шу ваколатга мувофиқлаштирилган маълум масъулиятни ҳам эга бўлади, бу масъулият вазифани юқори бажариш учун асосий омил бўлиб хизмат қилади, ҳодим бу вазифани бажариш жараёнида бирор бир тўсиққа учраса, бу борада кимга мурожаат қилишни олдиндан билади.

Бирор бир раҳбар учраган қийинчиликни ўзи бартараф этолмаса, командалар занжири орқали бу муаммо ҳақида ахборот юқорироқ раҳбарларга келиб етади. Ваколатларини мувофиқлаштириш натижасида ким, қачон, нима

ин қилиш кераклигини яхши билади, шунинг натижасида бутун корхона фаолиятини координация қилиш ва тартибга солиш имконияти яратилади.

Лекин шунинг эса туттиш керакки, йўналишдаги муносабатларни аниқлаш ваколатлар координациясининг ягона воситаси эмас. Таърибадан маълумки, бирор бир одам ёки бир гуруҳ одамлар фаолиятга қатнашмай қуйсалар муҳим қарорлар қабул қилишда катта тўсиқлар пайдо ўлади ва охири-оқирбатда ташкилот фаолиятининг бутунлай тўхтаб қолишига олиб келиши мумкин.

Шундай бир нуқта, чегара пайдо бўлиши мумкинки, қайсики энди масъулиятни бошқа бирор кишига ағдариб бўлмай қолади, масъулиятлар якуни худди шу чегарада узил-кесил ҳал бўлиши керак. «Биз бу муаммони узил-кесил муҳокама қилдик, энди уни бажариш керак», деб ўтirmасдан муҳокамани ҳам ва уни бажаришни ҳам бир пайтнинг ўзида ҳал қилишга тўғри келади.

Командалар занжири бирор бир ерда узилиб қолмаслиги керак, акс ҳолда тузатиб бўлмайдиган ходиса рўй бериши мумкин. Бунда энг муҳим омил худди мана командалар занжири, яъни ваколатлар ўртасидаги узвий алоқадорликнинг ҳар бир халқаси конкрет вазиятни акс эттириши зарур. Ташкилот ичидаги ҳам, ундан ташқаридаги ҳам анча-мунча омиллар бу жараёнинг тўхтовсиз, ўз таъсирини ўтказиб туради.

Шу муносабат билан, иккита муҳим тушунча ҳусусида тўхтаб ўтиш керак. Бу тушунчалар координация билан, йўналиш ваколатлари билан узвий боғлиқ. Бу яккахоқимлик ва бошқарув нормаларининг чеклаш ҳақидаги тушунчалардир.

Яккахоқимлик. Бу бошқарувнинг шундай бир шаклики, ходим фақат битта бошлиқдан топириқ олади ва топириқни бажаргани ҳақида фақат шу бошлиққа ҳисоб беради.

Таdqиқотлар шуни кўрсатадики, командалар ўртасидаги формал ўзаро боғлиқлик жуда қадимда ҳам мавжуд бўлган. Маълумотлар шундан далолат берадики, хали эрамингача бир ярим минг йил олдин раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик содда ва равшан бўлиши кераклигини, бусиз командалардан бирор бир ижобий натижани куттиш қийинлигини яхши тушунчалар. Қадимги аждодларимиз шуни яхши билганларки, ходим фақат битта бошлиқдан топириқ олса ва уни бажариш учун шу боғлиқ олдида масъулият сезинишида унум ва натижа беради. бу қондан амалда қўллани ханузгача давом этиб келмоқда ва уни биз яккахоқимлик деб атаймиз.

Профессорлар Кунц ва О Дошселлар бу ҳақда шундай фикр билдирадилар: «Индивид билан унинг бошлиғи ўртасидаги муносабат қанчалик тўла ва аниқ бўлса, индивид шунчалик кам рўй беради ва натижалари учун шахсий жавобгарлик шунчалик ортади».

Бу тамойил барқарор бўлган барча ташкилотларда коммуникацион алоқалар команданинг тартибли халқаро занжири қарор тоиди.

Агар бирор бир ходимда ўз ваколатларини бажариш билан боғлиқ муаммолар туғилиб қолса, у бу муаммо ҳақида ўзининг бевосита раҳбарига мурожаат қилади, ундан каттароқ раҳбарга мурожаат қилолмайди. Худди шунга ўхшаш юқори раҳбар ҳам бирор бир ходимга унинг бевосита раҳбарига шидамасдан тоғшириқ беришга ҳақли эмас.

Шунга қарамай, айрим ҳолларда якка ҳокимлик тамойилини бузиб, норасмий муносабатларнинг шаклланиши туфайли юқори раҳбар пастки раҳбарларининг ҳақ ҳуқуқларини ҳисобга олмай қўйиши мумкин. Ҳатто ваколатлар мувофиқлиги тўла сақланадиган ҳарбий интизомда ҳам бунақа тартиббузарликлар рўй бериб туриши мумкин.

Масалан, Фарғона консерв заводининг директори, ёки унинг ўринбосари цех бошлигини оғохлатирмасдан бевосита участка ёки смена бошлиғига бирор бир тоғшириқ берса, бу худди шу қондақнинг яъни ваколатлар мувофиқлашувининг, бир ҳокимлик тамойилининг бузилишидир.

Аммо шунинг эътиборга ҳам олиш керакки, командалар зanjiri жуда узун бўлгани учун информациянинг у ёқдан кириб бу ёқдан чиқишига анча вақт кетиб қолади. Аммо шунга қарамай бир неча аср давомида бу усул ўз қимматини йўқотмай давом этиб келмоқда ва ҳозир ҳам координация воситаси бўлиб хизмат қилмоқда. Шунинг учун ҳам аксарият ташкилотларда шу усулга қатъий риоя этишга ҳаракат қиладилар.

БОШҚАРИЛИШ НОРМАЛАРИНИ ЧЕГАРАЛАШ

Бошқарилиш нормалари деганда у ёки бу раҳбарга бўйсунган ходимлар сонини эътиборга оламиз. Бу ҳақда оддироқ ҳам тўхтаб ўтган эдик. Раҳбарга тегишли бўлган ваколатга қараб, унга бошқарилиш зарур бўлган норма белгиланади.

Албатта ҳар қандай корхонанинг юқори раҳбарияти ҳар бир ходим фақат унга ҳисоб бериб туриши керак бўлган тартиб-қонданги ўринатиш имкониятига, ҳақ-ҳуқуқига эга. У назоратнинг барча бўғинини ўз қўлида ушлаб туриш учун шундай ҳулосага келиши мумкин. Қўйи бўғиндаги раҳбарлар ўз йўлига, аммо юқори раҳбарни аяло бутун ташкилотнинг тақдирини безовта қилади. Лекин, бош раҳбар шу мақсадларини амалга оширишнинг истаб бошқариш бутун нормасини жиддий бузиб қўйиши мумкин. Юқори раҳбар масъулиятларини қўйи бўғинларга тақсимлаб бермасдан, барча жавобгарликни ўзига олиш билан ўзи-ўзига оғир қилиб қўяди, у бу вазифани ҳамма вақт ҳам муваффақиятли энгашга қодир бўлмай қолади. Бу ташкилот фаолиятига салбий таъсир қилиб қолиши мумкин.

Менежмент соҳасидаги тадқиқотчиларнинг ҳулосаларига кўра, жуда кўп раҳбарларнинг юқоридаги усулнинг нотўғрилигини, яъни барча ҳокимиятини ўз қўлида тўшлаб олишнинг салбий оқибатларини тушуниб етиш анча қийин кечади. Бу усул анча қийин, мураккаб муаммоларни келтириб чиқариб туради. Ушалак йирик бўлмаган корхоналарда марказлашган якка ҳокимликнинг

салбий оқибатлари кўзга ташланмайди. Аммо охир оқибатда корхона йириклашиб борар экан, уни якка тартибда бошқариб бориш ҳам қийинлашиб боради ва ниҳоят айрим зиддиятлар ҳам келиб чиқа бошлайди. Ходимлар ўртасида ўзаро ишончсизлик, уларнинг бош раҳбарга нисбатан ҳурматишнинг пасайиши ҳоллари кўзга ташлана боради.

Ходимлар ҳамма вақт ҳам бош раҳбар ҳузурида бўлиб, ўз дардларини ошкор этиш имкониятларига эга бўлмайди. Чунки бош раҳбарнинг ҳамма вақт иши бошидан оғиб тошиб ётган бўлади. Бош раҳбар катта қарорлар қабул қилиб ишларини ҳал қилишдан деха, унинг вақти бунга етмайди, албатта.

Бошқарилишининг аниқ метёри, нормаси нимадан иборат? Албатта, бу савол оддий бўлиб кўринсада аммо унга бир оғиз сўз билан жавоб бериб бўлмайди. Тадқиқотчилар бу ҳақда узоқ йиллардан буюн бош қотириб келмоқдалар. Айрим манбаларда таъкидланганича, 7-10 та одамга раҳбарлик қилиш ишини анча самарали ва натижалли қилади. Лекин ҳозирги замон бошқарув илмининг сўнгги хулосаларига қўлоқ туталиган бўлсак, шунинг таъкидлаши керакки, одам сонини кўпроқ бўлганда ҳам яхши натижаларга эришиши мумкин. Бунда уч омилни эътиборга олиш керак: Биринчидан, ходимлар бажараётган ишларининг кўламини, мураккаблигини, иккинчидан, ходимларнинг билим-савияларини, кўникмаларини ва тартиб-иштизомларини, учинчидан, раҳбарнинг қобилиятини, маҳоратини, тажрибасини.

Демак, юқорида айтилган фикрлардан шундай хулоса келиб чиқади: Бош раҳбар қўлидаги барча раҳбарлик бўғинларидаги ваколатларининг ҳам, масъулиятларининг ҳам метёри билан оқилона тақсимланиб чиқса ва улар ўртасида ўзaro меҳнат иштизомини ўрнатса, шунда у бутун ташкилотнинг мувафақиятли бошқариш имкониятига эга бўлади. Бунда кадр танлаш ва одамларни жой-жойига қўя биллиш энг муҳим муаммодир.

САМАРАЛИ МУВОФИҚЛАШТИРИШ ЙЎЛИДАГИ ТЎСИҚЛАР

Ходимларнинг масъулиятларини самарали мувофиқлаштириш билан боғлиқ бўлган изчиллик ва ишончли алоқа умумий мақсадни амалга оширишда муҳим роль ўйнайди. Аммо ходимларнинг шахсий сифатлари, истак ва эҳтиёжларига раҳбариятнинг етарли эътибор бермаслигини натижасида муаммолар, зиддиятлар келиб чиқади.

Самарали мувофиқлаштириш ишончли қониқарсиз амалга ошмайди. Маълумки, раҳбарларга юклатилган масъулият унга бўйсунган ходимларнинг меҳнатлари туфайли амалга ошади. Демак, ҳар бир ходим раҳбар ундан нима кутаётганини, шахсан ўзи қандай вазифаларини бажаришни зарурлигини яхши билиши керак. Бу борадаги мувафақиятлар кўпроқ раҳбарнинг тадбиркорлигига боғлиқ. У ходимларни яхши билиши, уларнинг қобилият, истеъдодлари, тажрибаларини ишобатга олиши, шунга мувофиқ вазифаларини тақсимлаш зарур.

Ходимларини мажбур қилиб ишлатиб бўлмайди, уларни меҳнат қилишга, ўз пазифасини астойдил бажаришга рағбатлантириш зарур. Бунда нафақат иқтисодий, балки маънавий омил ҳам муҳим роль ўйнайди. Хусусан, инсон кайфияти унинг фаолиятининг асосидир. Ходимга таъсир қилиш усуллари ранг-баранг, ҳамма гап улардан фойдалана олинса. Таъсир қилиш учун аниқ маълумотларга эга бўлиш керак, қуруқ гапнинг таъсири узоққа бормайди.

Менеджмент бўйича мутахассиси Уильям Ньюмен чиқарган хулосаларига кўра раҳбарнинг ваколатларини мувофиқлаштириолмай қолиши, ходимларнинг эса қўшимча масъулият олинган бўйини товлашларига бўладиган сабаблар аксарият ҳолатда қуйидаги бешта сабаб билан боғлиқ.

1. Мен бунинг ҳаммадан кўра дурустроқ бажараман» деган хато шундай вазиятлар бўладики, бирор бир раҳбар бирор бир ишни бажаришни ходимга ишонмайди, ундан кўра ўзим яхшироқ бажараман деб, бу ишни бажаришни ўз зиммасига олади. Агар бу ишни удадлай олган тақдирда ҳам унинг бу ҳаракатини икки нуқтаи назардан хато деб ҳисоблаш мумкин. Биринчидан, бу ишни бажаришни ходимга ишонмасдан нотўғри қилди, ходим ҳам астойдил ҳаракат қилса уни бажариши мумкин эди, аммо раҳбар бу ишни ўз зиммасига олиб анча вақтини йўқотади, бошқа ишларини бажариш учун вақти қисқаради. Раҳбар ўз ишларида режа ва назоратга асосий эътиборни қаратиб, қолган ишларини ходимларга ишониб топширса, вазифаларнинг умумий бажарилишини бир метёрда олға елжнийверади. Ҳатто ходим бу ишни раҳбарчалик бажарасида ҳам бари бир бу йўл тўғри ҳисобланади.

Иккинчидан, раҳбар ходимга ишончсизлик билан қараб, унга янги қўшимча ваколат бермасдан, унинг фаолиятига салбий таъсир қила боради. Яъни, ходим ўз тажрибаси, қўшқма ва малакаларини ошириб боришдан маҳрум бўлиб қолади. Раҳбарнинг бу ҳаракати натижасида ходимнинг ишқилиб, ўсиб бориши ва аста-секин юқоридаги мансабларга кўтарилиши учун имкониятлар қисқара боради. Бу ишдан юқорида айтганимиздек, раҳбар ҳам ютқазади, яъни у бошқа ишларини юқори даражада бажар олмай қолади.

2. Раҳбарлик қобилиятининг йўқлиги. Айрим раҳбарлар ўз зиммаларига керагидан ортиқча жуда кўп вазифаларни олавериб, ишга кўмилиб қолишади. Кундалик ишлар билан бўлиб, бугун ташкилот фаолиятини назорат қилолмай қолади. Ишнинг кўплигидан айрим муҳим масалалар ҳам унинг учун номуҳим бўлиб кўришиб кетади, унинг эътиборидан четда қолади, у узоқ муддатлик келажакда ҳал бўлиши зарур бўлган ишларни пола партия тақсимотининг йўналишини ва мазмунини ҳақида нотўғри хулосаларга бориши мумкин. Бунақа хатти-ҳаракатлар охири-оқибатда раҳбарлик қобилияти аста-секин сўндириб юборади, маъмуриятчиликни эса оширади.

3. Ходимларга нисбатан бўлган ишончнинг йўқлиги. Айрим раҳбарлар ходимларга, ишчиларга нисбатан ишончсизлик билан яшаб юришади. Демак, қарс икки қўлдан чиқади деганидек, раҳбар ходимларга ишонмаса, ходимлар ҳам ўз навбатида раҳбарга ишонинмайди, уни чинакамга ҳурмат

қилаолмайди. Ходимларга шахсий ташаббус йўқола боради. Улар бўлар-бўлмаста раҳбарга мурожаат этишавсради, бу эса янада уларга нисбатан ишончсизликни оширди. Раҳбарнинг ходимларга ишончсизлик билан қарши маъна шу тариқа кўп моҳин холларни келтириб чиқарди.

4. Тараққал қилишдан қўрқин. Раҳбарларнинг ходимларга ишонқирамай қараш кўп холларда ўз-ўзидан қўрқин билан боғлиқ. Чунки ходимнинг иш натижалари учун у ўзидан юқори раҳбар олдида маъсулдир. У ўзига тап келиб қолнидан қўрқиб, ходимларга ишонқирамай қарайди, уларни ўз вазифаларини яхшироқ урдалишга ўргатишдан кўра, айрим ишларни ўзи бажариб қўя қолгани маъсул кўринади. Ўрни, раҳбарда тараққалчилик ва жасорат етишмайди.

Хавф-хатарнинг олдини олиш учун таълаб назорат қилиш механизмининг йўқлиги.

Раҳбар ходимларга қўшимча маъсулиятлар юқлар экан ва шу маъсулиятларга мос ҳолда ваколатлар берар экан, вазифаларининг бажарилиши етидан таълаб назорат қилишнинг йўлга қўйиши керак. Таълаб назорат қилиш натижасида раҳбар ишларининг боришидан огоҳ бўлиб туради, хавф-хатарнинг олди олинади, раҳбар самарали бошқарув учун етарли маълумотларга эга бўла боради. Бунинг натижасида ишчилар ҳам ўзлари йўқ қўяётган хатоларни ўз вақтида сезиб турадилар ва бу хатоларни тузатиш чора-тадбирларини кўрадилар.

Нazorатнинг изчиллиги ва самарадорлиги камчиликларини ўз вақтида тузатиш имкониятини беради, раҳбарнинг ходимларга бўлган ишончини, ходимларнинг эъ ташаббускорлигини оширади.

Раҳбарларнинг ходимларга қўшимча ваколатлар бериши, уларга ишонч билан қарашга салбий таъсир қиладиган бешита асосий сабабни кўрсатиб ўтдик.

Уильям Ньюмен масаланинг иккинчи томонини хал қилиб чиқади. Ўрни, ходимлар ҳам ўзларига қўшимча ваколатини ҳам, маъсулиятини ҳам олмасликка интиланлариди, қўйидаги олтига сабабни кўрсатиб ўтини мумкин:

1. Ходимлар бирор бир вазифани ўзлари мустақил бажарганларидан кўра, бу ҳақда бошлиқдан кўрсатмалар олиб, турини маъсул кўрадилар;
2. Маъсулият қанчалик юқори бўлса, хатолар ҳам шунчалик юқори бўлиши мумкин, деган мулоҳаза билан ходимлар ўзларига қўшимча ваколатлар олиндан бўйин тоқлайдилар;
3. Қўйилган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун на ресурсларга, на ахборотларга эга бўлмаслик ходимларни маъсулиятдан ҳам, ваколатдан ҳам воз кечинларига олиб келади;
4. Ходимнинг иши ўзи учун етарли бўлганда ёки у шундай деб ўйламаганда ҳам юқоридаги ҳолат рўй беради;
5. Ходимларнинг ўзларига тўла ишончлари бўлмаганда;

IX МАНГУЛОТ

ТАШКИЛОТНИНГ ТУЗИЛИШИ

Биз охирги машгулотларимизда ваколатлар ва уларни масъулиятта мувофиқлаштириш хусусида батафсил тўхтаб ўтдик. Энди ташкилотнинг таркибий тузилиши ҳақида тўхталишимиз зарур.

Биз олдинги машгулотларимизда бир нарсага қатъий амин бўдикки, ташкилот олдида турган вазифаларни кўнгилдагидек юксак савияда бажариш учун ходимларнинг, ишчиларнинг куч-қайратини жўш урдириш билан эришиб бўлмайди. Бунинг учун энг аввало иш жараёнини ихтисослаштириш ва меҳнатни тўғри тақсимлай билиш зарур. Олдинги фикр мулоҳазалар таҳлиллар шуни кўрсатадики, ваколатларни вазифалар билан вазифаларни масъулиятлар билан мувофиқлаштириш, раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни пастдан юқоригача ўзаро маҳкам боғланган, бири-иккинчисидан келиб чиқадиган командалар замирини ташкил этиш муваффақиятга эришишнинг асосий шартларидир.

Энди биз ташкилотнинг таркибий тузилишини шакллантирадиган муқобил усуллар ҳақида ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фойдали алоқасини таъминлаш ва шу тариқа фаоллият ривожини кўтарни чора-тадбирлари ҳақида тўхталишимиз керак.

Ҳозирги замонда мавжуд бўлган бошқарувчининг бюрократик ва нобюрократик марказланган ва марказланмаган типларини бир-бирига қийслаб, уларнинг моҳиятини очиб бериш энг муҳим масаладир.

Типловчилар ташкилотнинг таркибий тузилишини ўзлаштириб олишлари учун энг аввало қуйидаги тушунчаларнинг моҳияти билан танишишлари зарур:

- бюрократия;
- департаментализация;
- функционал структуралар;
- дивизионал структуралар;
- маҳсулотга асосланган структуралар;
- регионал структуралар;
- харидорга мўлжалланган структура;
- адаптив структуралар;
- органик структуралар;
- механик структуралар;
- лойиҳа ташкилот;
- матрица ташкилот;
- конгломерат типдаги ташкилот;
- марказланган суруктура;

- марказлаштирилган ташкилот;
- интеграция.

У ёки бу ташкилот таркибий тузилишини танлаш асосларини, ё борадаги энг муҳим омилларини менежер яхши ўзлаштириб олиши зарур.

СТРУКТУРАНИ ТАНЛАШ

Ташкилотдаги барча бўғинлар бир-бири билан маҳкам боғланган. Масъулият ва имконият, масъулият ва ваколат бир-бирига мос бўлиши бири иккинчисидан келиб чиқishi керак, оқилона бошқариш вазифаларини тўғри тақсимлашдан талаб қилади. Ҳар бир одам ўзининг ваколати, масъулиятининг бошқа раҳбарга ёки ходимга ўтказиши орқали, ўзи ҳам ўзидан юқори раҳбарнинг ваколат ва масъулиятининг бир қисmini қабул қилиб олади. Шу тариқа бир-бирига тобалик тизими келиб чиқади.

Бошқача айтганда, ташкилотнинг таркибий тузилиши самарали бўлиши учун ташкилотни бошқариш тизимига асосий эътиборни қаратиш керак. Хусусан, бош раҳбарнинг мавқеи, ваколати, масъулияти меъёрлари ташкилотнинг таркибий тузилишига мос бўлиши зарур. Буни қата-қайта такрорлаётганимизнинг боиси шуки, бош раҳбар кўпинча ўзи биллиб - билмай ўз ваколатини ошириб юборади, натижада ўрта ва пастки раҳбарликда тежасари ҳолатлар ҳам рўй беради. Бош раҳбар ўзининг ўқувсизлиги, кам тажрибалилиги туфайли ўз ҳақ-ҳуқуқларидан тўла фойдалана олмайди, натижада ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларининг ваколати меъёрларидан ошиб кетади.

Ташкилотнинг таркибий тузилиши бош раҳбар томонидан мавжуд қонуи-қондалар асосида ишлаб чиқилади ва амалга оширади. Энг муҳими бу таркибий тузилиш ташкилотнинг ички ва ташқи функцияларига мос бўлиши зарур. Яъни, ташкилот ичидаги барқарорлик, изчиллик, ўзаро уйғунлик ташқи омиллар билан шартланган бўлиши зарур.

Барча ходимларининг меҳнати, ҳаракати бир йўналишга эга бўлиб, бир мақсадга қаратилиши керак.

ТАРКИБИЙ ТУЗИЛИШНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ

Режалаштириш ва ташкилий лойиҳалаш. Ташкилот таркибинин лойиҳалаштириш ҳамма вақт стратегик режалаштиришга бевосита боғлиқ. Бу табиий ҳодир, чунки ташкилотнинг таркибий тузилиш ташкилот олдидаги режаларни амалга оширишга хизмат қилиши зарур.

Стратегик режалар ўзгарса шунга мувофиқ равишда ташкилотнинг таркибий тузилишида ҳам маълум ўзгаришлар рўй беради. Масалан, Маргилон автотатамир заводининг «Ўзқишлоқ хўжаликтаъмир» фирмасида янги автобусларни ишлаб чиқариш йўлга қўйилгандан сўнг, завод ихтиёрида янги

унумдорлиги ҳам, маҳсулот сифати ҳам, рентабеллик ҳам юқори. Юқори раҳбарлиқнинг ташкилотдаги роли ва вазифалари катта бўлганига қарамай, асосий иш натижалар томонидан бажарилади, шунинг учун уларнинг қайфиятлари, ишга муносабатлари даромад ва фойда учун хал қилувчи роль ўйнайди.

Ходимларни меҳнатига қараб рағбатлантириш улар ўртасидаги ўзаро мусобақани кўнайтиради. Рағбатлантирилмаган ходим рағбатлантирилган ходимдан ўзиб кетишига, ундан кўра кўпроқ муваффақиятга эришишга ҳаракат қилади, чунки у адолатнинг кўриб-билиб турибди.

Рағбатлантиришнинг тур ва хиллари кўп: қўшимча иш ҳақи, мансабнинг кўтариш, алоҳида унвонлар бериш, раҳматнома, совғалар бериш, иш шарафига яхшилаш ва бошқалар. Бу рағбатлантириш хилларининг ҳар қайсиби ўз ўрнида яхши. Ҳам адолатли ҳам мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Иқтисодий юқор ходимга унвондан кўра пул тарзидаги рағбатлантириш мақсадга мувофиқдир. Аммо пулдан кўра унвонни хуш кўрадиганлар ҳам бўлади.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Мувофиқлантириш - ишчи, ходимга вазифага мувофиқ ваколат бериш ва шунга яраша масъулиятни юклаш;
2. Маълум вазифаларни бажариш учун олинган мажбурият ёки масъулият ва бу вазифага юқори даражада бажариш учун юқори раҳбарга ҳисоб бериш фақат бажарувчи томонидан бажарила бошланганидан сўнггина реал воқеага айланади;
3. Беришган вазифаларни бажариш учун ходим эга бўлган ресурслардан фойдаланиш ваколатга ҳамма вақт чекланган бўлади. Маана шу ресурслардан фойдаланиш ҳуқуқи, йўналиш характеридаги ваколат ҳисобланади;
4. Ваколатлар одатда режалар, тартиб-қондалар раҳбарнинг оғзаки кўрсатмалари билан чекланган, шартланган бўлади. Ташқи муҳитнинг таъсири ҳам илаллий қадриятлар ҳам маълум роль ўйнайди;
5. Ваколатлар берган натижалар йўналишидаги барча ваколатлар занжиридаги ҳар бир халқа натижасига боғлиқ бўлади;
6. Аппаратнинг вазифалари асосан маслаҳат ёки хизмат кўрсатиш тарзидагина бўлиши мумкин. бу вазифалар ташкилот олдига турган барча вазифаларни бажариш билан боғлиқ бўлади. Йирик ташкилотларда маслаҳат, хизмат кўрсатишдан ташқари шахсий аппарат ҳам бўлди;
7. Аппарат (штаб) ваколати яккахокимлик тамойили бузилмаган ҳолда мутахассислардан фойдаланишнинг таъминлайди. Штаб ваколати тавсиялар бериш, параллел ва функционал ваколатларни уйғунлаштиради. Йўналишидаги раҳбарлар кўпинча аппарат ваколатларига ҳам, (айрим

соҳаларда), штаб бошлиғи эса аппаратчи нисбатан йўналиш ваколатига эга бўлиши мумкин;

8. Бошқариш нормаси деганда битта раҳбарга бевосита бўйсинувчи ходимлар сонини эътиборга оламиз. Агар бошқариш нормаси меъёрида бўлмаса: унда раҳбарнинг иши кўпайиб кетиб пала партишянк келиб чиқиши мумкин. Бошқарилиш нормасини зарурий чегарагача чеклаш ушун яккахомиёлик тамойили қабул қилинган. Бу тамойилга кўра ҳар бир ходим ишчи фақат битта бошлиққа бўйсунди, шу битта бошлиқдан топшириқ олди ва унга ҳисоб бериб турди.
9. Баъзан раҳбар, баъзан ходимнинг қаршилиғи билан бошқаришдан қийинчиликлар рўй бериб туради. Раҳбар ҳам ўз асосларини рукач қилиши мумкин, ходим ҳам;
10. Албатта ҳамма вақт раҳбар шунга эришиш керакки, берилган ваколатлар, қўйилган вазифалар, олинган масъулиятлар бири-бирига мос бўлиши зарур;
11. Раҳбарлар ходимларнинг қўшимча ваколатларини, вазифаларини масъулиятларини оширмоқчи бўлсалар, шунга мос тарзда уларни рағбатлантириб меҳнатга яраша чоралар кўриб бориши керак.

6. Ходимларга қўшимча масъулият юклан билан уларга рағбатлантириш ишларига эътибор берилмайди.

Ньюмен мана шу олтита сабабини ходимларнинг ваколатдан воз кечишларига олиб келишнинг кўрсатиб ўтди.

Тўсиқларнинг давом этиши. Ваколатларни ходимлар ўртасида тақсимлаш ва уларга мос масъулиятларини белгилаш жуда муҳим иш эканлигини раҳбарлар ҳам, ходимлар ҳам яхши тушунишади. Аммо бу вазифаларни бажаришда катта тўсиқлар ҳам келиб чиқishi мумкин. Бу тўсиқлар аксарият ҳолатда одамларнинг характерлари, дунёқарашлари, қизиқиши - интилишлари билан боғлиқ бўлади.

Инсонга хос бўлган баъзи бир рухий ҳолатларини инobatга олмай бўлмайди. Айрим одамлар табиатдан жасоратсиз бўладилар, шахсий ташаббус кўрсатишдан кўра, «тинчгина» ҳаётини афзал кўрадилар. Айрим одамлар ҳақиқатдан ҳам ортқча вазифаларни бажаришга қодир бўлмайдилар. Умуман, одамларга бирор бир вазифани юклангандан олдин уларни яхши ўрганиш зарур. Одамларнинг фикрларига кўра рухий жараёшларни ўрганиш ва таҳлил қилиш энг қийин масаладир. Ҳамма гап инсоннинг ўзини қўлга ола биллишида. Раҳбарлар ҳам, ходимлар ҳам ўзларидаги камчиликларини тани олиб, уларни йўқотишга ҳаракат қилишлари, продаларини нега соғинишлари керак.

Ваколатлар ва масъулиятларни мувофиқлантиришда пайдо бўладиган тўсиқлар аксарият ҳолатда ходимлардан кўра кўпроқ раҳбарларга боғлиқ бўлади. Раҳбар доимо безовта бўлиб турса, у ҳамма нарсага шубҳи билан қарай бошласа, ҳатто яхши бажарилган ишлар ҳам ёмонга чиқиб қолиши мумкин. Бунақа раҳбарлар бошқарувнинг оқилона йўлини танилай олмаса, уларни ўзларининг ҳам ўсиб кўтарилиб боришларигача тўсиқ ташлайдилар.

Шу билан бирга раҳбарларга мувафаккият йўлларини очиб берадиган воситалар ҳам мавжуд, фақат бу воситалардан усталик билан фойдалана биллишадир. Ходимларнинг қўшимча ваколатлар ва уларга мос келувчи масъулиятлардан бош тортмасликларини таъминловчи воситалардан бири бу жиддий ва изчил назоратдир. Назорат агар тўғри ташхид этилса, у ходимларни ранжитмайди, аксинча улар хатоларни ўз вақтида сезиб, уни тезда тузатиш имкониятига эга бўладилар. Бундай имкониятлар раҳбарларнинг ўз малакаларини оширишга ва эгаллашларига йўл очилади.

Ходимларга кўпроқ ишонч билдирилса, улардаги қатъийлик ошади ва меҳнатга муносабат ҳам ўзгаради. Айрим раҳбарлар ходимларни кўнчилиқ олдида баланд овоз билан танқид қиладилар. Бу усул самарасиз усул бўлиб, ишчилар бундан қаттиқ ранжиб қоладилар. Энг муҳими раҳбар билан ходимлар ўртасида ахборот алмашувини яхши йўлга қўйиш керак. Рағбатлантириш ҳам шу йўлдаги ишлардан биридир.

Масалан, ахборот нотўғри берилса, ходим ўзига берилган топшириқни бошқача бажариб қўйиши мумкин. Айрим ҳолларда ходим топшириқни шовиб қабул қилади, унинг мохиятини яхши билмай қолади, раҳбардан

сўрашда бр қилади, ўзини настига уриниш истамайди, натижада вазифа қўйилганидек чиқмайди.

Ходим шонқалоқли қилганидек, раҳбар ҳам шонқалоқлик қилиб қўйиши, улар ҳамма ишни қойинлатдик деб хотиржам бўладилар. Вазифа насти савияли бажарилгандагирё улар ўзларининг хатоларини тушуниб оладилар. Шундай ҳам бўладики, бу йўлда қўйилган хатоларни сўнг тўзатиб бўлмайди қолади. Шунинг учун раҳбарлар вазифаларини ходимларга аниқ-равшан таърифлаб бериши ва бу вазифанинг бажарилиши учун барча чораларни кўриши керак.

Олдин иecha бр таъкидлаб ўтганимиздек ваколат ва масъулият бири-бирига мос бўлгандагина натижаларга эришиши аниқ бўлиб қолади. Раҳбар ходимга қанча вазифа юктаса ўшанга яраша унга ваколат ҳам бериши керак. Ваколат эса масъулиятни талаб қилди.

Иккинчи томондан ҳар бр ишчи ўзига берилган вазифалар доирасидагина масъулият хис қилади, холос, масалан, Тошкент трактор заводининг йиғув цехи бошлиғи пахтачилик учун янги силдиракли тракторларни ишлаб чиқариши тошириғини оларқин, шунда у бу вазифаларни бажариши учун тегишли жиҳозлардан керакли ўзел ва деталлардан фойдалана олин ваколатига эга бўлгандагина у бу ишни бажарилишини яхши билди.

Одамларни ишга жалб эта олин, уларни рағбатлантириб туриш, назоратини давом эттириш ҳам бевосита шу ваколат доирасида бўлди.

Аммо амалда ваколатлар, вазифалар ва масъулиятларининг тўла мос келишига ҳамма вақт ҳам эришиб бўлмайди. Агар раҳбарга маълум тошириқлар берилган бўлсаю, аммо унга берилган ваколат шу тошириқларни ўз вақтида ва юқори сифатли қилиб бажаришга имкон бермаса, унда бу раҳбар вақтин бой бермасдан, иккиланмасдан тезда бу ҳақда ўзидан юқори раҳбарга хабар бериши зарур ва керак бўлса бу ҳақда йиғилиш ўтказишга эришини шарт.

Кўришиб турибдики, катта масъулият катта ишлар билан бўлади ва ўз навбатида катта ҳаёф-хатарга ҳам эга. Кўн ходимлар мана шунақа қўшимча масъулиятлардан иложи борица ўзларини четда тутинишга ҳаракат қиладилар. Ҳар бр ходим унга қўшимча ваколатлар, масъулиятлар, вазифалар юкланар экан, шунга яраша тақдирланишини кутади, бу албатта табиий бр ҳолидир. Ҳар қандай унга меҳнат мос тарзда тақдирланиши шарт.

Лекин анча-мунча корхона ва ташкилотда бу муҳим тадбирга старли эътибор берилмайди. Ишчининг ходимнинг меҳнати муносиб тақдирланмаса одамда меҳнат қилиш ҳавсаласи насия бошлайдн, истаб-истамай қилинган меҳнат юқори сифатли бўлмайди. Меҳнат жараёнида шахсий эҳтиёжлар кучи жуда катта.

Биз олиб борган социологик тадқиқотлар ҳам юқоридаги қондаларини яна бр бр тасдиқлади. Энг ривожланган мамлакатлардаги ишлаб чиқариш, меҳнатга муносабат тизимига диққат қилсак, у ерларда энг аввало ишчиларининг, ходимларининг меҳнатлари юксак қадрланаётгани учун меҳнат

тармоқ ташкил этиш зарурияти тутилади, ГАЗ-53 шассиси зарур участкаси билан янгидан ташкил этилди.

Ташкилот структураси ва стратегияси бўйича мутахассис Альфред Чандлер бир қатор йирик фирмаларнинг таркибий тузилликларида бир неча йил ичида рўй берган ўзгаришларни сиңичиклаб ўрганиб, шундай хулосага келди: бу ўзгаришлар ҳамма вақт ташкилотнинг ва унинг тармоқларидаги стратегик ўзгаришлар, мақсад ва вазифалардаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган. Шундан келиб чиқиб Чандлер «Стратегия структурани белгилайди» деган қондани асослаб берди. Демак, структура ташкилот стратегиясини амалга оширишга хизмат қилади. Кўп ташкилотлар стратегияси вақт ўтиши билан ўзгариб боради, янги вазифани эски структура заминада амалга ошириб бўлмайди. Янги стратегияни талаб қилади.

Ташкилот дойиҳалаш босқичлари. Юқоридаги саҳифаларда биз баён этган ташкилий таркибий тузилмадир у ҳақидаги хулосалар ҳали масаланинг моҳиятини тўла очиб бера olmayди. Менежерлар бу масалада янгилашиб қолмасликларни учун улар масалага кенгроқ ва чуқурроқ ёндошишлари зарур. Биз олдин вазифалар ва шунга мос таркибий тузилмалар ҳақида тўхтадик. Бундан ташкилий тузилмалар энг охирида қарор топади, деган хато фикр келиб чиқиши мумкин. Аммо тадқиқотлар шундан далолат берадики, ташкилий тузилмалар энг охирида эмас, балки биринчи наъбатда ташкил топishi зарур. Бу муҳим тадбир пастдан юқорига эмас, балки юқоридан пастга қараб, ташкил этилиб бориши зарур. Яъни ташкилий тузилмаларни шакллантиришнинг асосий ташаббускори - бош раҳбар бўлиши зарур. Демак, ташкилий тузилмаларнинг изчил бириш-кетин қарор топishi изчил ва бириш - кетин режалаштирилиб бориш билан бир пайтда рўй беради.

Демак, раҳбар ташкилотни тармоқларга участкаларга, бўлимларга бўлиб чиқади ва сўнг уларнинг ҳар қайсисига мос келувчи вазифалар ажради. Режалаштириши ҳам худди шу тарзда рўй беради. олдин умумий асосий катта режа тузиб чиқилади, сўнг ҳар бир тармоқдаги, бўлимдаги ишларнинг режаси тузилиб, тасдиқланади.

Раҳбариятнинг ташкилий тузилмаларни изчил шакллантириб бориш борасидаги асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

1. Ташкилотни горизонтал тартибда кенг блокларга бўлишни амалга ошириш керак.

Бу блоклар стратегияни амалга ошириш бўйича муҳим йўналишларга мос бўлиши зарур. Фаолиятнинг қайси томонлари йўналишдаги бўғинларга, қайсылари аппаратга тегишли эканини аниқлаб олиш керак;

2. Турли хил ваколатлар, мансаблар ўртасидаги ўзаро нисбатини тўғри белгилаш зарур. Раҳбарият томонидан шу билан бир вақтда командалар заنجири ташкил этилади ва йирик блоклар талаб ва заруриятга қараб тармоқларга ажратилади. Бу ихтисослаштиришдан яхши натижалар кутиши билан бирга раҳбарлиқни иш билан кўмиб ташламаслик мақсадида қилинади;

3. Эҳдиликда қилинадиган иш - конкрет одамлар фаолият билан боғлиқ бўлган ва бир қатор вазифаларни ўз ичига оладиган мансаб мажбуриятлари белгилаб чиқилади.

Технология билан боғлиқ ташкилотларда раҳбарият маълум аниқ вазифаларни белгилаб, уларни юқори савияда бажари оладиган одамлар зиммасига юклайди. Менежерлар шунинг унутмасликларини керакки, ташкилот топган структура, таркибий тузилма доимо бир хилда турадиган ҳодиса эмас. Ташкилот таркиби вазиятга қараб, ички-ташқи омилларга қараб, ўзгариб бориши мумкин.

Таркибий тузилманинг ўзгариб туриши тўхтовсиз жараёндир. Вазифалар ўзгарган сайин структура ҳам ўзгариб бораверади. Ўзгариш ижобий томонга қараб силжиши керак.

Шунинг таъкидлаш керакки, муваффақият қозонаётган барча компаниялар ҳамма вақт ўз ташкилий тузилмаларининг ички ва ташқи омилларга мос келиши ҳақида барча қораларни қўрадилар, зарур бўлганда ташкилий тузилмаларда маълум ўзгаришлар қилиб борадилар. Маълумки ташқи омиллар режалаштириши ва назорат ишларига белишга таъсир қила боради. Мана шунинг натижасида ўлароқ, агар шу компаниялар, фирмаларнинг ташкилий таркибини, ўн, йигирма йилги олдингисини ҳозиргига солиштирсак, катта фарққа дуч келамиз.

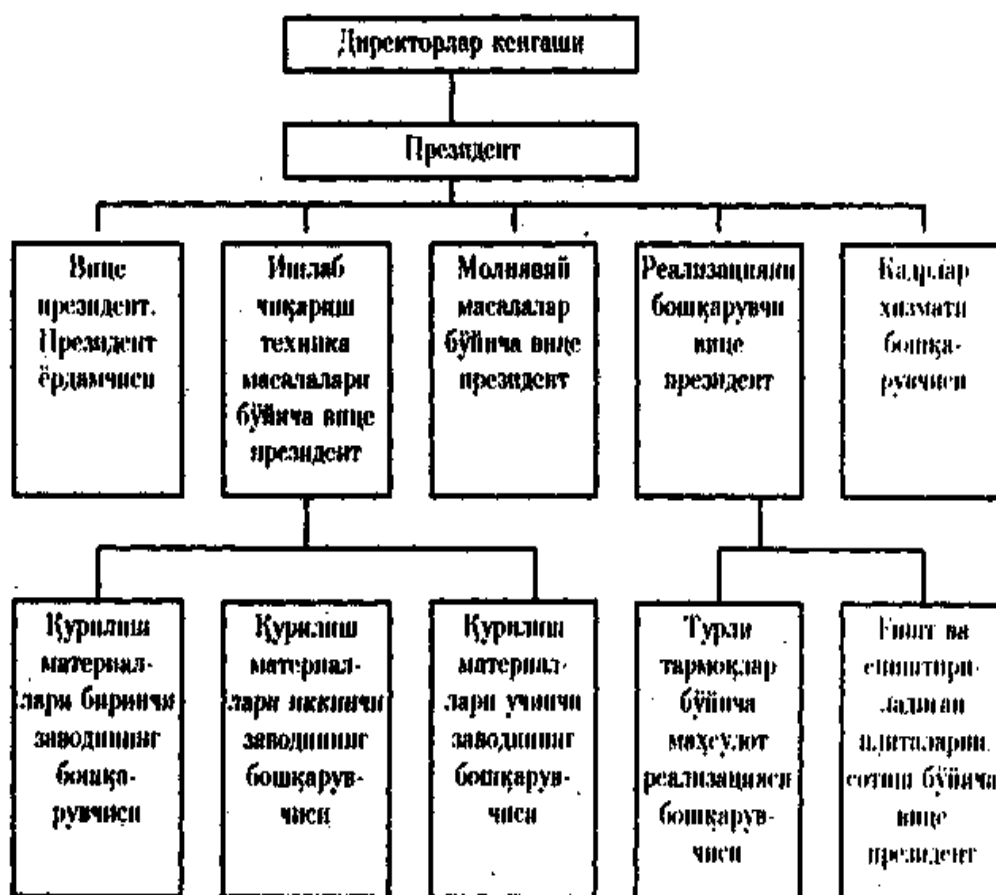
Ҳозирги пайтда тажрибада синовдан ўтган, яхши самаралар бериётган ташкилий тузилмаларнинг муқобил кўринишлари ҳақида тўхташимиз керак. Тингловчилар ҳар бир ташкилий тузилманинг кўринишини маълум вазиятда ва маълум мақсадларни амалга ошириш учун самарали бўлиши мумкинлигини эсларидан чиқармасликларини керак. Ҳамма корхона учун, ҳамма вазиятларда ҳам тўла амал қиладиган структуралар бўлмайди.

Ташкилий структураларни тарихий нуқтан назардан, яъни келиб чиқини нуқтан назаридан таҳлил қиламиз. «Илк бор пайдо бўлган ва қатъий системалашган структуралардан бири бюрократиядир.

Бюрократия гарчи ҳозирги замон талабларига тўла жавоб беролмай қолган бўлса ҳам, аммо у ҳали кўплаб мамлакатларда амал қилмоқда ва маълум натижалар бермоқда.

БЮРОКРАТИЯ

Одатда «бюрократия» сўзи кўп одамларда идорадаги қоғозбохлик, димоғдор амалдорлар, қонуний талабларни вақтида бажармай орқага суришлар ва бошқалар ҳақидаги тасаввурлар гавдаланади. Бюрократия тизимида албатта юқоридагилар кўзга ташланади. Аммо таҳлиллар шунинг кўрсатмоқдаки, юқоридаги салбий ҳодисаларнинг келиб чиқишига бюрократиянинг ўзи эмас, балки иш тартибининг бузилиши, ташкилотнинг катталиги билан боғлиқ қийинчиликлар сабабчидир. Албатта, бу



Бу структурани баъзан фирманинг ташкилий структурасининг блок схемаси деб ҳам аташади. Менежмент асосларида функционал структуранинг ҳам ижобий томонлари, ҳам камчиликлари кўрсатиб ўтилади.

1. Ижобий томонлари:

1. Касб-маҳорат ихтисосланишини рағбатлантиради;
2. Моддий - ресурслар истеъмолидаги такрорий ўринларга барҳам берилади;
3. Функционал соҳаларда координация даражасини юқори кўтарди.

Камчиликлар:

1. Бўлимлар кўпинча ўз манфаатларига ўралашиб қолиб, ташкилот манфаатини унутиб қўядилар. Натижалар бўлимлар билан юқори раҳбарият ўртасида зиддият чиқиб туради;
2. Йирик корхоналарда бош раҳбардан ижрочиларгача бўлган йўл узунлашиб кетади.

Айрим ташкилотлар бўладики, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлари кенг номенклатурага эга бўлмайди, ташқи стабил муҳит - шартонда ҳаракат қилади, стандарт бошқарув лизингалари билан чеклана олади. Мана шунақа ташкилотларда функционал структура анча қўл келади.

Металлургия саноатидаги фирма ва корхоналар, шунингдек, хом ашё қурилиш материаллари ишлаб чиқарувчи саноат корхоналари шулар жумласидандир. Пахта тозалаш заводлари, пахта-толасининг дастлабки қайта ишловчи корхоналарини ҳам шунга киритиш мумкин.

Шу билан бир пайтда функционал структура кенг асортиментли турли-туман маҳсулотлар ишлаб чиқарадиган, истеъмолчиларнинг талаблари ҳам технология талаблари ҳам тез ўзгариб турадиган муҳит билан боғлиқ бўлган, шунингдек, бир қанча турли системалар ва қонуниятларга эга бўлган чет мамлакатларга маҳсулот чиқаришга корхоналар учун функционал структура маъқул эмас.

Дивизионал структура. Бир қатор манхўр фирмаларининг раҳбарлари халқ асримиш бошлангоқ функционал структура жуда кўп талабларга жавоб бера олмайди, ташкилотнинг кенгайиб бориши билан жиддий муаммоларни келтириб чиқариб туради, деган хулосага келинган эди. Жуда катта фирмани 3-4 бўлимга бўлиш, ўз навбатида бу бўлимларининг ҳар қайсисини юзлаб майда тармоқларга бўлишни талаб қилади. Бундай қилмаса ҳар бир раҳбар жуда катта бўлимнинг ҳамма томонини назорат қилиб ололмайди. Ҳатто, бўлимларини юзлаб майда қисмларга бўлганди ҳам, бари бир ташкилотни оқилона бошқариш қийин бўлиб қолади.

Бунинг устига жуда кўплаб йирик фирмалар бир қанча чет эл регионларини ҳам ўз доирасига қамраб оломоқда. Шунинг учун бирор бир бўлимнинг бирор бир раҳбари, масалан, маркетинг бўйича раҳбар ташкилотнинг бутун структурасини назорат қилиб чиқолмайди.

Вазиятларнинг мураккабланиб бориши кўп фирмаларининг фаолиятини диверсификация қилишни талаб этмоқда. Олдинги йилларда ҳатто йирикроқ фирмалар ҳам асосан битта ёки иккита фаолият тури билан шугулланар эди, энди эса ҳар бир фирма бир неча хил фаолият тури билан шугулланмоқда ҳусусан, бу йирик конгломератларга ҳосил.

Йирик фирмалар бир неча истеъмолчи гуруҳларга мўлжалланган товарларини ишлаб чиқаришни маъқул кўра бошлади. Масалан, «Дюпон» фирмаси иккинчи жаҳон уруши тугагандан сўнг қўрқот сотиш касотта учрай бошлади, шунда фирма харидорлар доирасини анча кенгайтиришга қарор қилди. Бошқа саноат фирмалари учун, аҳолининг кенг қатламларига мўлжалланган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга киритиди. Фирманинг фаолият доираси, диверсификацияси, технологияси, ташқи муҳитнинг ўзгаришини ҳисобга олиб, раҳбарлар функционал структурадан воз кечиб, дивизионал ташкилий структурани маъқул кўради. Бу структурага кўра фирмани блокларга, бўлимларга бўлиш товарлар хилларига хизмат йўналишига харидорлар гуруҳлари, ёки демографик регионларга қараб қилинадиган бўлди.

Маҳсулотга асосланган структура. Маълумки, корхонани ривожлантиришнинг кенг тарқалган усулларида бири ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва хизматларининг асортиментларини кенгайтиришдир. Турли маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи бир неча йўналишларини муваффақиятли

бошиқа бошиқарув усуллариини қараб чиқиб, уларнинг бюрократиядан афзалликлариини кўрсатиб ўтамоиз.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Бюрократик бошиқарув усулининг ўзига хос ижобий фойдали томонлари бўлишига қарамай, унинг маълум усуллариини ўзгартирмасдан, замонга мослаштирмасдан қўллаб бўлмай қолди. Корхоналар, фирмалар ўртасида умумий ўхшаш томонлар бўлишига қарамасдан, уларнинг ҳар қайсисининг ўзига хос томонлари ҳам борки, ташкилотнинг таркибий тузилишинин лойиҳалаштириганда бу ўзига хос томонлар албатта инобатга олинишини зарур. Масалан, ташкилотлар катта, жуда катта, кичик бўлиши мумкин. йирик корхоналарда фаолият маълум бир ишлаб чиқариш билан чекланиши мумкин. Топкент Чкалов номидаги авиация ишлаб чиқариш бирлашмаси, ахборотин қайта ишловчи «Ай би Эм» корхонаси, Фарғона Азот» ишлаб чиқариш бирлашмаси, тез хизмат қиловчи рехторанлар бирлашмаси «Мак Дональд», «Галор энд Уэстерн» каби конгломератор маржуд бўлиб, уларнинг таркибидан бир неча фаолият турига эга бўлган фирмалар бирлашган.

Корхоналар фаолият турларига қараб, қанақа эҳтиёжларини қондириши йўналишиндан келиб чиқиб тури хил бўлишади. Масалан, Республика «Узметсабзавотсаноат» бирлашмаси, Қўқон канон тикув бирлашмаси, «Крайслер» корпорацияси, Фарғона пош маҳсулотлари корхонаси, каби корхоналар кенг халқ оммаси эҳтиёжларини қондириши учун маҳсулот ишлаб чиқаради. Аммо, бошиқа бир корхоналар, масалан, Қўқон «Текстилмаш» заводи, Бегобод «Узметкомбинат» агроханоат бирлашмаси, Марғилон механика заводи акциядорлик бирлашмаси кабилар фақат корхоналар ва бирлашмалар эҳтиёжларини қондиришига хизмат қилади.

Айрим ташкилотларнинг фаолияти фақат айрим регионлар ёки шаҳар, туманлар (машиний хизмат комбинатлари, трамвай - троллейбус парклари ва бошқалар)га хизмат қилса, бошиқа бирлари, масалан, «Кока-Кола», «Марк Дональд» кабилар кўп мамлакатлар билан алоқада иш олиб боради. Корхоналарнинг фаолият йўналишларидаги юқоридаги ўзига хосликлар табиий қонуний ҳолдир. Корхоналарда стратегик ва оператив режаларини тузганда раҳбарлар департаментализациянинг турли системаларидан фойдаланишига мажбур бўладилар.

Департаментализация - ташкилотни айрим блокларига яъни, бўлимларга, бўлинималарга, секторларга бўлиш жараёнидир.

Ҳозир амалда бўлган департаментализациянинг қуйидаги системалари энг кўп тарқалган ҳисобланади.

Функционал таркибий структура. Бюрократик моделин ибтидоий ва содда кўриниши - функционал таркибий структура бўлиб, уш классик ёки анъанавий деб ҳам аташади. Ташкилотни функционал асосда системалаштириш ҳозирда жуда кўп ўртача корхоналарда қўлланилиб

қелинмоқда. Функционал департаментализация дегенімізде ташкилотты ұз
вазифа ва масъулиятларға эга бўлган аниқ бўлимларға бўлишни тушунамаиз.
Функционал структура одамларға гурухлантириб, бутун ташкилот вазифаларин
билан бепосита боғлиқ бўлган айрим вазифаларин бажарилишини шу
гурухларға топиришини талаб қилади.

Компанияларда бундай блоklar аксарият ҳолатда ишлаб чиқариш
бўлими, маркетинг бўлими, молия бўлими каби қисмлардан иборат бўлади.
Ташкилотта тегишли вазифалар бу бўлимлар ўртасида бўлиб олинган бўлиб,
ҳар бир бўлим хиссаиға каттагина вазифаларин бажаришға тўғри келади.

Тадқиқотлардан маълум бўлишича, юқорида айтилган бўлимларнинг
номлари тадбиркорлик фаолиятининг йўналишини қараб хўсўсан хизмат
кўрсатиш соҳасида бонқатароқ бўлиши мўмкин. Масалан, мудофаа авиацияси
маҳсулот ишлаб чиқармайди, балки хизмат кўрсатиш билан шуғулланади.
Шуниғ учун авиокомпания ва авиокорхоналариниғ бўлимларини
эксплуатация бўлими, сотиш ва молия бўлимлари деб атаилади. Нотижорат
ташкилотларда бўлимлариниғ номлари янада турли туман бўлади.

Масалан, касалхоналарда даволаш ва маъмурий бўлимлар бўлади.
Армияда, пидеалар, артилерия, бронитанк, инжинерлик тармоқлари мавжуд.

Аксий функционал бўлимлар анча катта бўлганда улар яна бир неча
кичик тармоқларға бўлинади. Бу тармоқлар иккиламчи қимматға эга бўлади.
Юқоридаги фуқаро авиациясини яна қайта тилға олсак, эксплуатация
бўлимида инжинер - техника хизмати, техника-хизмати ердаги хизмат,
паровоздаги хизмат каби тармоқлар мавжуд бўлиб, улар моҳиятиға кўра
қўшимча хизматларин бажарди. Мана шу тариқа катта бўлимлар ичида кичик
тармоқлар ташкил этиш орқали бир томондан, ихтисослаштирилиши самарали
олиб бориш, иккинчи томондан, раҳбарлариниғ таъинишларини
сигналайтириш мўмкин.

Бунда менежерлар баъзан кўзға тапшланувчи айрим тартип
бузарликларин эсдан чиқармасликлари зарур. Масалан, бирер бўлим, ёки
тармоқ ўз олдидаги вазифани мўҳим ҳисоблаб, бонқа бўлим ёки тармоқлар
манфаати билан ҳисоблашмай қўяди. Бонқарув моҳиятиға бағиншланган
асарларда бу ҳақда жиддий оғохлайтиришлар бор. Катта блоklarни кичик
бўлимларға ажратишини ҳар бир ташкилотда амалға ошириш мўмкин.

Ташкилотларда функционал структурани амалға ошириш мақсадида
бутун ташкилотин бир неча йирик блоklarға, сўнгра бу блоklarни яна
майдароқ, тармоқларға ажратишиниғ ўзиға ҳос кўрилишини қўйидаги
жадвалдан билса бўлади. Бунда битта йирик ташкилот мисолға олинмоқда.

қийинчиликлар айрим ходимларининг хатти-ҳаракатлари билан ҳам боғлиқ бўлади.

Шуларга қарамасдан, асримиз бошида, яъни 1990 йили немис социологи Макс Вебер томонидан бюрократиянинг моҳияти таърифлаб берилган. Вебер бюрократиянинг инсоният тарихида ижобий роль ўйнаганини кўрсатиб, корхоналар, фирмаларга уни тавсия этади.

У бу тизимни энг мукаммал бошқарув усули деб атайди.

Вебер 1912 йили Лондонда нашр этилган ўз асарида рационал бюрократиянинг ижобий томонларини исботлашга уриниб қуйидаги бешта талабни характерлаб ўтади:

1. Ҳар бир мансаб бўйича юқори малакали мутахассисларни шаклланишини таъминловчи меҳнатини аниқ тақсимлаш;
2. Бошқарини иерархияси. Ҳар бир настки бўғин юқори бўғин томонидан назорат қилинади ва унга бўйсунади.
3. Бир-бири билан узвий боғланган системалар, маълум қондалар ва стандартлар мавжуд бўлиб, барча бўғинлари учун улар ягонадир.
4. Айрим конкрет махсус шахслар ўз вазифаларини умумий тарзда фирмалашган тарзда бажарди;
5. Техник малака талабларига мос келувчи одамларни ёллов мумкинлигини масаласа ходимларни ноҳақ индан бўшатиларининг олдини олади.

Юқоридаги барча талабларнинг ҳаммасини эътиборга олсак, бюрократик ташкилий тузилмалар меҳнат тақсимотини юқори даражада ташкил этиш, иерархиянинг мукамаллиги, командалар заنجирининг мустаҳкамлиги персонал хатти-ҳаракати ҳақидаги беҳисоб қондалар, тартиблар, одамларнинг шахсий сифатлари ва касб маҳоратларига қараб ишга таъинлигини ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин. Буларнинг барчаси зарурий, унга фойдаси бор омиллар ҳисобланади.

Рационал бюрократик ташкилий тузилма юқори самаралар беришга инсонган Вебер уни рационал деб атайди. Аммо у бир масалада хато қилаётган эди. Бюрократик тизим ўз табиатиға кўра раҳбарларға керагидан ортиқча ҳақ-хўқуқлар бериб юборади. Бюрократик раҳбарлар аста-секин шахсиятуараст, мансабпарастлик илатига гирифтор бўла бораверадилар, улар ўз манфаатларини устуи қўи бошлайдилар. Системанинг ички моҳияти мана шунга кенг йўл очиб беради.

Шунга қарамай рационал бюрократик структуралар ҳозир ҳам кўи жойларда яшаб келмоқда. Айрим муаллифлар бюрократизм тизимини классик ёки анъанавий тизим деб атайдилар. Шунинг учун ҳам унинг эндиликда турли-туман кўринишлари, турлари мавжуд.

Нима учун бюрократик система бунчалик яшовчан бўлади, нима учун лиги замонда ҳам у давом этиб келмоқда? Биринчидан, бюрократик бошқарув усулининг энг муҳим талаблари ҳозирги замон саноат корхоналари, фирмаларининг табиатиға мос бўлиб тушмоқда. Давлат ташкилотлари, хизмат кўрсатиш фиолиятларида ҳам у маълум аҳамият касб этмоқда. Иккинчидан,

бюрократик тизим рационал ва самарали асосларда ташкил этилган бўлса, қарорлар қабул қилиш ва уни ижро этиш жараёнида муҳим томони борлигини намойиш этмоқда. Ходимларни уларнинг иш билармонлиги ва ташаббускорлигига қараб юқори кўтарини ва ҳар бир кишини ўз жойига қўйиш имконияти ҳам жуда зарур, оминдир.

Бошқарув назариясининг таниқли намойندаси Жон Чайлд шу муносабат билан ётади: «Макс Вебер томонидан бюрократик структураларнинг қилинган тахлили ҳозирги замон корхоналари фаолияти ва тараққиёти характерлаб берувчи муҳим дастурдир». Аммо шунга қарамай бюрократик тизим янгиликларин жорий этишда, ходимларни ишга рағбатлантиришда ва бошқа айрим соҳаларда самаралар бермаётти.

Бюрократиянинг салбий томонлари. Юқоридагиларга қарамасдан, бюрократиянинг тарафдорлари бўлиши билан бирга танқидчилари ҳам анчагина топилади, хусусан, жамоатчилик ва миждларга бюрократик тизим ҳеч қачон ёқмаган.

Социолог Мерстон бюрократияни кескин танқид қилар экан, бюрократик тизим тутдирадиган мураккабликлардан бири корхонада мавжуд бўлган қаттиқ тартиб, қондаларнинг кўпчилиги ва вазиятнинг баъзан ҳисобга олинмаслигидир, деб кўрсатади. Ходимларнинг иш бажарини жараёнлари уларнинг ўзаро муносабатлари, тармоқлар ўртасидаги муносабатлар стандартлаштирилган қондаларга бўйсундирилган. Натижада корхонанинг бутун ички ҳаёти бу оғир юкин кўтарини ва оғла сўлжинига ноқобил бўлиб қолади.

Миждлар эркин, ижодий муносабатларни ёқтиришади. Улар ходимларнинг совуқ муносабатларига дуч келганларида қаттиқ ранжиб қоладилар. Ходимлар эа белгиланган тартиб қондаларни бузолмайдилар. Бу тартиб қондалар ходимларнинг ўзларига ҳам ёқмайди, аммо улар бу қондаларни бажариниға мажбурлар. Ходим ҳар бир ўзидан юқори раҳбар олдига шу қондалар доирасида жанобгардир. Бюрократик раҳбар баъзан ноҳақ бўлганда ҳам уни қоралаб ёки жазолаб бўлмайди, чунки у шу қондаларга амал қилаётган бўлади. Натижаси қандай бўлишиндан қатъий назар шу қондаларга амал қилиш кераклиги одамларда ташаббускорлик ва иждкорликни бўғиб қўяди.

Бюрократия корхона ичида ноҳуш муҳитни вужудга келтиради, ахборот алмашув издан чиқади, ҳар бир киши ўз тор қобилигига ўралашиб қолади. Бу парса ходимларнинг меҳнат фаолиятларига ўта салбий таъсир қилади, хусусан, уларнинг кайфиятларини доимо паст даромади ушлаб туради. Жон Чайлд, бюрократиянинг яхши ва ймон томонларини конкрет миждларда очиб берди. Салбий ходисалардан бири бюрократик тизим ўз моҳиятига кўра янгиликларини ўз вақтида ишлаб чиқаришга жорий қилолмайди. Бирор бир янгилик бюрократик тўсиқлардан ўтиб ишлаб чиқаришга етиб келгунча ўз қийматини анча йўқотиб қўяди.

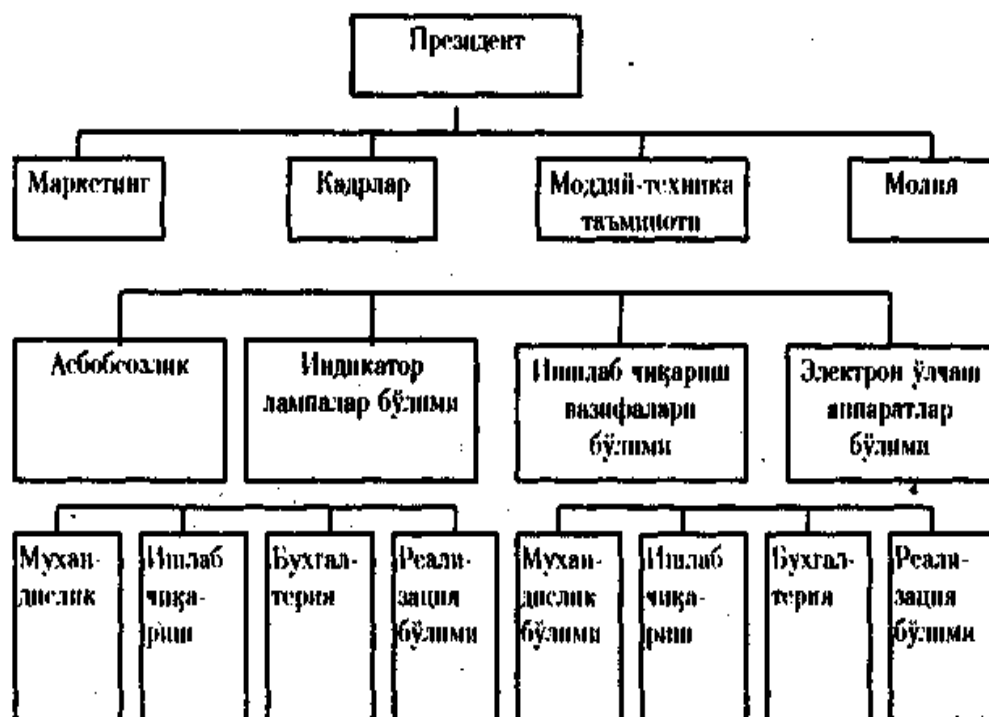
Хусусан, бозордаги ва технологиядаги ўзгаришларни тез илаб олиб унга мослашинида бюрократик усул доим кечикиб қолади. Шу муносабат билан биз

риножаплатириб борадиган бошқарув тизими манжуд бўлса, маҳсулотлар ҳам кўп ишлаб чиқарилиб, реализация ҳам анча кенг кўламга эга бўлади. Буларнинг ҳам ташкилот структурасида маълум ўзгаришлар қилишни тақозо қилади. Ишлаб чиқариш йўналишларидан қайси биридир, катта аҳамиятга эга бўла бошлайди. Бу жараёнини пухта таҳлил қилини ютуқларини таъминлайди.

Юқоридаги фикрларимизни асослаш учун «Женерал моторс» фирмасини мисолга олайлик. Бу фирмада ilk бора дивизионал структура қарор топди. Дивизионал - маҳсулот структурасининг устун томони шундаки бунда ташкилотда бўлимлар асосий маҳсулот турларига қараб ташкил этилади. Бу структура тез орада кенг тарқалади ва юқори натижалар бера бошлади. Эндиликда дунёдаги кўплаб фирмалар мана шу структура асосида шаклланимоқда.

Бу структурага кўра маълум маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни реализация қилиш бўйича махсус раҳбар тайинланади ва бу борадаги барча масъулият унга юкланади. Бу жараёнга бевосита иштирок этувчи хизмат соҳалари жумладан, ишлаб чиқариш, техника реализация бўлимлари бевосита шу раҳбарга бўйсунadi.

Бу структурани қуйидагича чизиб кўрсатиш мумкин.



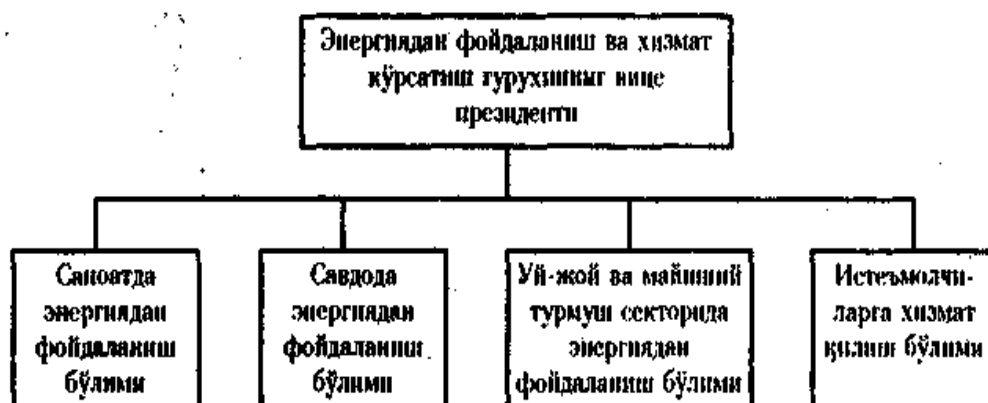
Юқоридаги структура асосида фаолият кўрсатаётган энг йирик фирмалар ҳам ҳар бир маҳсулот турини ишлаб чиқишга шунчалик старли эътибор бериш имкониятига эгаки бу эътибор кичикроқ фирмаларда маҳсулот ишлаб чиқаришга бериладиган эътибордан кам эмас. Демокчиликки, фирма қанчалик катта, иш қанчалик мураккаб бўлмасин, ҳар бир маҳсулот турига старли эътибор бериш имкониятини яратиб берадиган структурани амада қўллаш анча самарали ва фойдалидир.

Раймонд Кари, Стивен Стар ўз асарларида кўрсатиб ўтишганидек, Гарвард университетида олиб борилган тадқиқотлар натижаларига кўра маҳсулотга асосланган структурадаги фирмаларда бошқа асосланган фирмаларга нисбатан янги маҳсулот турини ўзлаштириш, ишлаб чиқиш ва реализация қилиш яхши натижаларга олиб келмоқда. Бу структуранинг мохияти шундаки, фойдани ким олиши кераклигини аниқ белгилаб қўйилади, харажатларни назорат қилиш юқори даражада олиб борилади, маҳсулотни юклаш графигига қатъиян риоя этилади. Рақобатдаги ўзгаришларни тезда инobatта олиш имконияти тузилади, технология, маҳсулот ва хизматларга бўлган талаблар ҳам ўз вақтида рйўхатга олинади ва чора кўрилади. Бу структуранинг энг маъқул ва устуи томонларидан яна бири шундаки, бутун ишлаб чиқариш жараёнини координация қилиш осонлашади, чунки, ҳар бир маҳсулот ишлаб чиқариш учун фақат бир одам жавобгар бўлади. Демак, ваколат масъулиятга мос бўлиб тушади.

Ҳар бир ходисанинг ўзига хос яхши-ёмон томонлари бўлганидек, маҳсулотга асосланган структуранинг ҳам ўзига хос камчиликлари бор. Жумладан, ҳар бир конкрет маҳсулот турини ишлаб чиқариш учун шу бўлимга бўйсунувчи техника, молия, реализация ва бошқа хизматлар бор, улар бошқа маҳсулот турини ишлаб чиқарувчи бўлимларда ҳам алоҳида мавжуд. Бу бутун ташкилот миқёсида харажатларни қўнайитириб юборади. Аммо охир-оқибатда фойда харажатларни қоплаб кетади.

Истеъмолчиларга мўлжалланган ташкилий структура. Бир неча гуруҳ истеъмолчилар ва бозорлар талаблари асосида маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи структурага асосланган ташкилотлар ҳам мавжуд. Кенг қўламдаги маҳсулотлар ва товарлар ишлаб чиқарувчи ва хизматлар кўрсатувчи бундай корхоналар истеъмолчилар ва бозорнинг конкрет талабларини инobatта олиб яшайди. Олдин бир неча жуда муҳим истеъмолчилар талаблари қараб чиқилади, ташкилот учун уларнинг талаблари муҳим деб тохилса, мана шу истеъмолчилар талаблари асосида маҳсулот ишлаб чиқариш йўлга қўйилади ва корхона структураси шунга мувофиқ қайта тузиб чиқилади.

Бу структурани шундай чизиб кўрсатиш мумкин:



Бу ҳилдаги ташкилий структура миждозларга мўлжалланган бўлиб, бир қатор истеъмолчиларининг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган. Бунда истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш даражаси битта гуруҳ истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш даражаси битта гуруҳ истеъмолчилар эҳтиёжларини қондирувчи корхонанинг хизмат даражасидан асло наст бўлмайди.

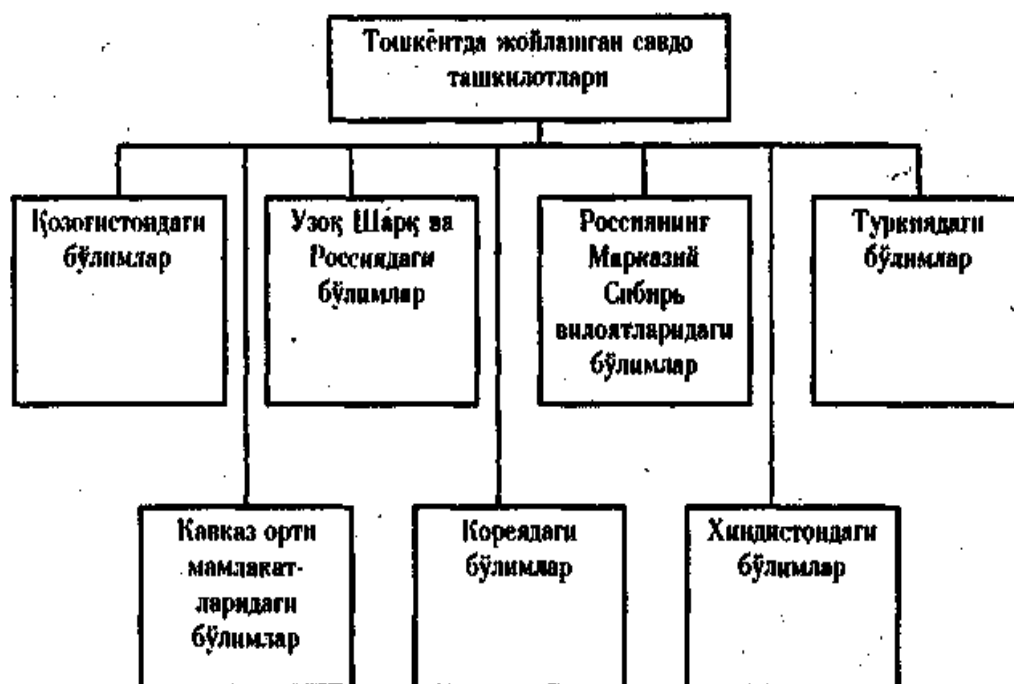
Йирик наشريётларни миолга олиш мумкин. бу наشريётларда ҳаммабон адабиётларни чоп этиш бўлими, ёшлар адабиётларини чоп этиш, олий ва ўрта мактаблар учун дарсликлар, болалар адабиётни бўйича мустақил бўлимлар мавжуд. Ҳар бир бўлимнинг ўз истеъмолчилари бор. Ҳар бир тармоқ мустақил компания сингари статусга эга бўлиб, ўзининг тахрир бўлими, маркетинг ва молия ишлаб чиқариш бўлимларига эга.

Истеъмолчиларга мўлжалланган ташкилий структура тижорат банкларида, савдо фирмаларида мавжуд бўлиб, товарларни маъориф муассасаларига ялли ва улгуржи нархларда сотишни уюштирди. Кўплаб экспертларнинг фикрича, агар давлат ташкилотлари ҳам ўз миждозлари эҳтиёжлари асосида фаолият кўрсата бошласалар, одамларга анча енгиллик бўларди. Истеъмолчиларга мўлжалланган ташкил структуранинг ҳам худди маҳсулот ишлаб чиқаришга мўлжалланган структураники сингари ўз устунликлари ва ўзига хос камчиликлари бор.

РЕГИОНАЛ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРА

Ташкилот ўз фаолияти билан бир неча географик зоналарни қамраб олганда, ҳусусан халқаро миқёсида, территориал принцинга асосланган янги регионал ташкилий структура кўпроқ яхши натижаларга олиб келади. Жойлашган ўришларига қараб тармоқларга, бўлимларга эга бўлган регионал структурага асосланган корхоналарда маҳаллий қонунчилик, одамлар, истеъмолчилар талаблари турли хил бўлишини ҳисобга олиб, юксак меҳнат унумдорлигига эришиши мумкин.

Регионал ташкилий структурани қуйидагича қилиб кўрсатиш мумкин:



Бу ташкилий структура миқозлар билан ишлашни осонлаштиради ва фирма бўлимларининг ўзаро алоқасини яхши йўлга қўяди.

Регионал ташкилий структура йирик фирмаларининг реализация бўлимларида кенг тарқалган. Айрим йирик банклар ҳам чет элларда ўз филиалларига эга.

Ноtijорат ташкилотлардаги регионал структурага шартли равишда Ўзбекистон ташқи ишлар вазирлигини ҳам қиритиш мумкин. Чунки вазирликнинг турли мамлакатларида ўз вакolatхоналари бор.

Биз юқорида маҳсулот етиштиришга мўлжалланган, истеъмолчилар эҳтиёжларига мўлжалланган структуралар ҳақида айтган гапларимизни бу ерда ҳам такрорлашимиз мумкин.

Яъни, регионал ташкилий структурада ҳам ўз афзалликлари ва камчиликларга эга.

Структура типини тандаш. Дивизионал структуранинг биз юқорида қараб чиққан хил ҳам битта мақсадга - корхонани ташқи муҳит билан боғлиқ бўлган турли муаммоларга самарали мослашга қаратилган. Шунинг учун ҳам кўрсатилган структура типлари бир хил афзалликлари ва бир хил камчиликларга эга.

Албатта юқоридаги структуралар ўртасида жиддий фарқлар бор. Масалан, маҳсулот етиштиришга мўлжалланган структура рақобат шарт-шаронтидан келиб чиқиб, технологияни янада такомиллаштириш, истеъмол талабларини янада тўлароқ қондириш мақсадида маҳсулотнинг янги турларини ишлаб чиқаришга муваффақиятли жорий этишни таъминлайди.

Регионал структура ташкилот томонидан маҳаллий қоиунчиликни яхши ўзлаштириш социал-иқтисодий хусусиятлар, турли региондаги бозорлардаги вазиятни тўғри баҳолашга ёрдам беради.

Истеъмолчиға мўлжалланган структура ўз миқозларининг талаб ва эҳтиёжларини яхши билиш ва уларни ҳар томонлама қондиришга қаратилган бўлади.

Менежер бу структуралардан қай бирини ташлаш ҳақида бош қотирганда, у энг аввало қайси структура худди шу ташкилотта мос жашиинини аниқлаб олиши керак.

Шуни ҳам ҳисобга олиш керакки АҚШда дивизионал структуралар анча йиллардан буён амал қилиб келмоқда ва яхши натижалар бермоқда. Европадаги тиждорат ташкилотларда эса бу структуралар олтиншинчи йиллардан олдин мавжуд бўлган анъанавий функционал структура бўлишга келди.

Яқинда 93 йирик кўп миллатли компанияларда ўтказилган тахлиллар шунини кўрсатадики, бу компанияларнинг камида 90 фоизи у ёки бу хилда дивизионал структурага эга.

ХАЛҚАРО БОЗОРЛАРДА ИШТИРОК ЭТУВЧИ ФИРМАЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАЛАРИ

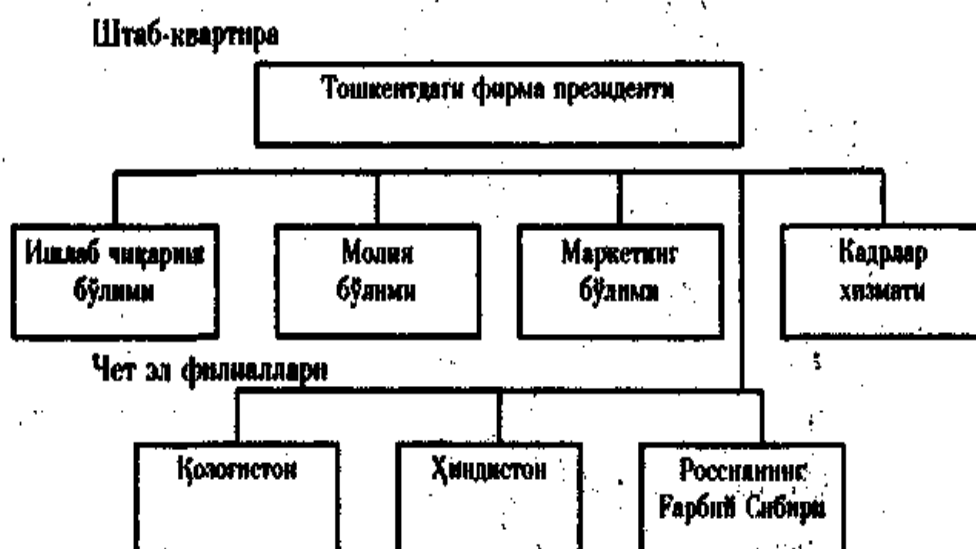
Халқаро кўламда ҳаракат қилувчи фирмалар ўзлари учун ташкилий структуралар танланганларда, фирма раҳбари қабул қилинган стратегик режалардан келиб чиқади ва ана қуйидаги учта муҳим омилни эътиборга олади:

1. Мамлакат ичида фаолият кўрсатувчи фирмани халқаро миқёсидаги имкониятлардан фойдаланиб, янада ривожланишнинг таъминлаш;
2. Турли географик регионларни ўрганиш ва маҳсулотта талабни аниқлаш асосида халқаро миқёсда кучли фаолият кўрсатишга ўтиш;
3. Чет эллардаги филиаллар ва бўлинмалар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни таъминлаш, шу билан бирга ҳар бир филиал ва бўлинманинг ўз мустақиллигини сақлаб қолиш.

Халқаро корпорацияларнинг ташкилий структураси жуда мураккаб бўлганлиги учун, Аранд Фатех тадқиқотларида кўрсатилган тахлиллардан умумий тарада фойдаланиб ўтамиз. Кўп ҳолатда вазият мана шу тарада қарор топади. Агар тадбиркорлар корхона фаолиятининг бир қисминини чет элларда ташкил этишни истаса, унда экспорт бўйича бошқарувчи мансабинини тиклаш керак, бу бошқарувчи маркетинг хизмати раҳбариятига бўйсунини зарур.

Шундан сўнг компания ўз маҳсулотларини чет элларда сотишни тобора кўнайтира бориб, мана шу мамлакатларда ўзини филиалини ёки қўшма корхоналар очиб имкониятларини ўрганиб чиқади. Шу тариқа компаниянинг чет эллардаги филиаллари ташкил топа бошлайдилар. Ҳар бир филиалининг

раҳбари ижро директориға ёки бутун фирма президентиға бўйсунди. Фирманинг чет эл филиалларини мана шу тариқа чизиб кўрсатиш мумкин.

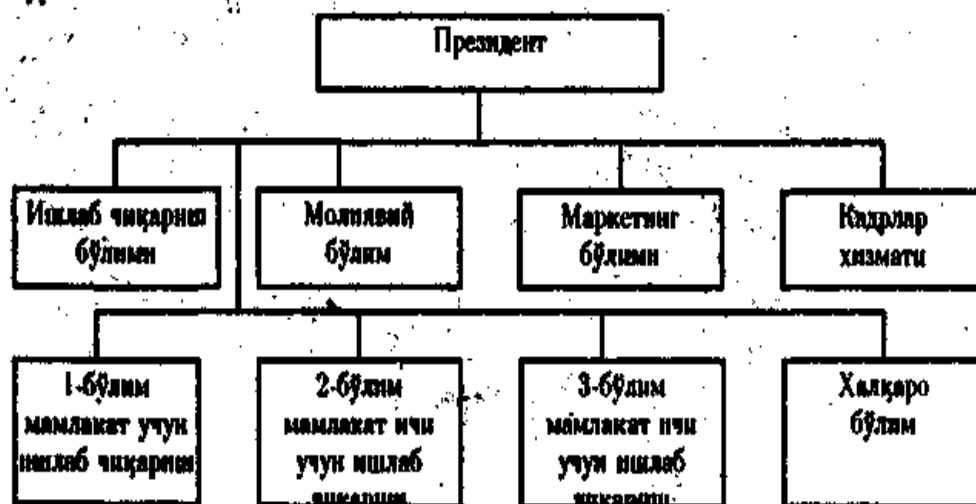


Албатта дастлабки четда сотиладиган маҳсулотлар ҳажми умумий тарзда анча кам бўлиши мумкин. бундай пайтда фирма раҳбарияти чет эллардаги филиалларга ишлаб чиқариш ва маркетинг, шунинг учун молиявий ва ишчи кучи ресурсларидан ердан бериш имкониятига эга. Фирма бошқармасининг бир қисм штаб ходимларини стратегик мақсадларини амалга ошириш мақсадида чет эллардаги филиалларга сафарбар қилиши мумкин.

Фирма ўзининг чет эллардаги фаолиятини янада ривожлантириб ва кенгайтириб борар экан, махсус халқаро бўлим ташкил этади. Чет эллардаги филиаллар, экспорт масалалари бўйича барча вазифалар мана шу бўлимга юкланади.

Бевосита президентга бўйсунувчи, катта мавқен ва ваколатга эга бўлган халқаро бўлим бошлиғи мансаби жорий этилади.

Фирманинг дивизионал структурасида халқаро бўлимни шундай чизиб кўрсатамиз.



Халқаро бўлим боғлиғи чет эллардаги ҳамма филиалларда барча вазифалар ва фаолият турлари бўйича катта заволат ва масъулиятга эга бўлади. Халқаро бўлимга ана бўлган бундай дивизионал структурани реализация қилинган маҳсулотларга нисбатан чет эллардаги қилинган савдо анча кам бўлишини алоҳида таъкидлаб ўтиш керак. Буннинг иккинчи сабаби бўлиб, бири чет элларда сотиладиган маҳсулотлар номенклатураси тор бўлиб, сотиш пунктлари доираси ҳам анча чекланган бўлади.

Аммо кейинчалик чет элларда сотиладиган маҳсулотлар ҳажми тобора ошиб боради, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ассортименти ҳам кенгай боради, янги-янги бозорларга кириб борилади, ана шуни мавжуд структура талабга жавоб бермай қўяди, фирма фаолияти билан унинг структураси ўртасида маълум зиддиятлар келиб чиқди.

Вазият шунчаликка бориб етгандан сўнг ташкилот олдида фирма структурасини ўзгартириш вазифаси кўндаланг бўлади. Фирма янги структурага глобал структурага ўтади. Фирманинг мамлакат ичидаги фаолияти ҳам чет эллардаги фаолияти ҳам ўзига мустақил йўналишлар бўлгани учун, уларга раҳбарлик қилиш тизими эски структурага эид бўлиб қолади, глобал ишларга глобал структура зарур бўлиши туфайли фирма янги структурага ўтади.

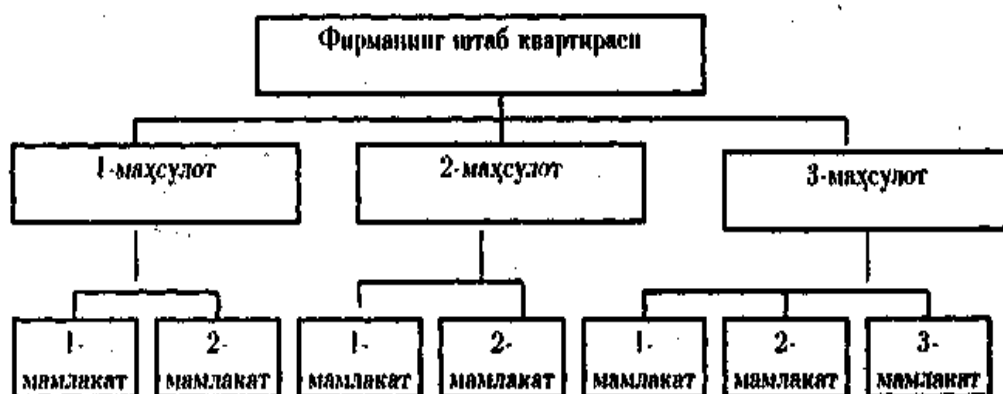
Глобал структура ҳақида менежер нималарни билиши керак?

Арвид Фатак шундай таъриф беради: «Глобал фаолият деганда - қасрда янги ишлаб чиқариш қувватларини ишга солиш мумкинлигини аниқлаш, қайси соҳаларда капитал маблағларни кўпайтириш, қандай маҳсулотларни кўплаб ишлаб чиқариш, ресурсларни қасрдан олиш, чет эл бозорларида қайси усуллардан фойдаланиш, чет эл филиалларида мулкнинг қайси шаклини қабул қилиши ва шунга ўхшаб ўнлаб масалаларни ҳал қилишини тушунамиз».

Бу гаплардан шундай хулоса келиб чиқди: Агар фирма раҳбари чет эллардаги филиаллар фаолиятини самарали қилишни истаса, у бутун фирмага раҳбарлик қилиш жараёнида чет эл филиалларига бўлган эътиборин ҳар томонлама кўпайтириши керак, ҳеч бўлмаганда бу эътибор мамлакат ичи учун фаолиятга қилинаётган эътибордан кам бўлмаслиги керак.

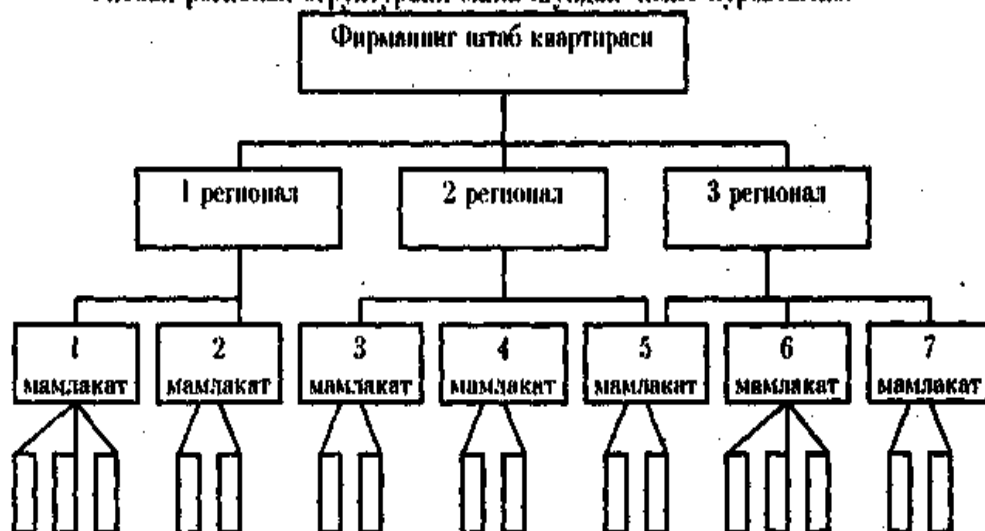
Ҳозирги пайтда чет эл бозорларида мувафақият билан фаолият кўрсатаётган айрим фирмалар глобал маҳсулот структурани ва глобал регионал структурани амалга мохирона қўллаб келишмоқда.

Маҳсулот ишлаб чиқаришга мўлжалланган глобал структурани мана шундай қилиб кўрсатамиз.



Глобал маҳсулот етиштиришга асосланган структурага кўра регионларнинг ўзаро фарқли томонлари унчалик муҳим эмас, балки ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ўртасидаги фарқ муҳим ҳисобланади. Фирма етиштираётган турли-туман маҳсулотлар турли технологияларни талаб қилади. Маркетинг усуллари маҳсулотларни реализация қилиш каналлари моҳияти ва йўналишига мос келмай қолганда ҳам маҳсулотлар ўртасида фарқлар кўзга ташланади. Шунинг учун ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларга мос структурани жорий этиш орқали зарур бўлган технологияни ҳам, реализация учун ихтисослашгани ҳам бир-бирига мослаш ва ўзарани координация қилиш имконияти туғилади.

Глобал регионал структурани мана шундай қилиб кўрсатамиз:



P-маҳсулотлар

Глобал регионал структура ишлаб чиқараётган маҳсулотлар ўртасидаги фарқдан кўра регионлар ўртасидаги фарқ муҳим ҳисобланганди.

Регионал омилнинг муҳимлиги шу билан асосланадиги, кўпида чет эл истеъмолчилар турли регионларда уюшган бўладилар. Шунинг учун фирманинг структурасини шундай ташкил этиш кераки конкрет регионалдаги

маркетинг усуллари истеъмолчилар талабларига мос бўлиши керак. Корхонани географик омилларига қараб, шакллантириш истеъмолчи - бозор системасини ихтисослаштиришни осонлаштирадиган, фирма фаолиятини янада яхши координация қилади. Мана шу тарафда фирма географик омилларга қараб истеъмолчига мослашади.

МОСЛАШИШ СТРУКТУРАСИ

Тадқиқотларда таъкидлаб ўтишчи, айрим ташкилотлар олтинининчи йилларда шундай бир вазиятга тушиб қолдиларки, уларнинг фаолиятлари тез-тез ўзгариб турди, лойиҳалар мураккаблашиб кетди, технологияни тўхтовсиз такомиллаштириш давом этди. Бу жараён шунга олиб келдики, бошқаришнинг бюрократик усули фойдадан кўра кўпроқ зарар келтира бошлади. Амалда анъанавий ёки классик деб аталадиган бошқарув усули ўзининг жуда узун халқалардан иборат бошқарув бўғинлари билан тез ва оператив қарорлар қабул қилишни тобора қийинлаштириб юборди. Корхоналар ташқи оламда бўлаётган ўзгаришларга ўз вақтида муносабатда бўлиш имкониятидан махрум бўлиб қоладилар.

Янги ташкилий структура - адаптация структураси ёки мослашув структураси қабул қилинди. Янги технология ва тажрибаларини ўз вақтида жорий этиш имкониятлари дейиларди.

МОСЛАШУВ ВА МЕХАНИК ОРГАНИК СТРУКТУРАЛАР

Тахминан 60-йиллардан бошлаб, ташкилотларда бюрократик структуралар ўрнига янги ташкилий структуралар қарор топа бошлади. Бу янги структуралар тез ўзгаришчан ташқи муҳитга тез мослаша олиб янги технологияни жорий этиш учун кенг имкониятлар очиб берди. Бу янги ташкилий структуралар ташқи муҳит билан ҳам, ташкилотнинг ахтиёрлари билан ҳам муомиллага кира олди. Энг зарур чора-тадбирларни кўра олиш курашларига кўра, уни мослашув структуралари, ёки баъзан органик структуралар деб аташди.

Ташкилотнинг ташқи муҳитга мослаша олиши тирик организмларнинг турли хил ташқи муҳитга мослаша олиш қobiliятини эслатади.

Бу мослашув органик структураларни бюрократик структуранинг бир кўриниши деб қарамаслик керак. Органик-мослашув структуралар бюрократик структуралардан қўйилган мақсадлар ва уларни амалга ошириш воситалари билан тубдан фарқ қилади.

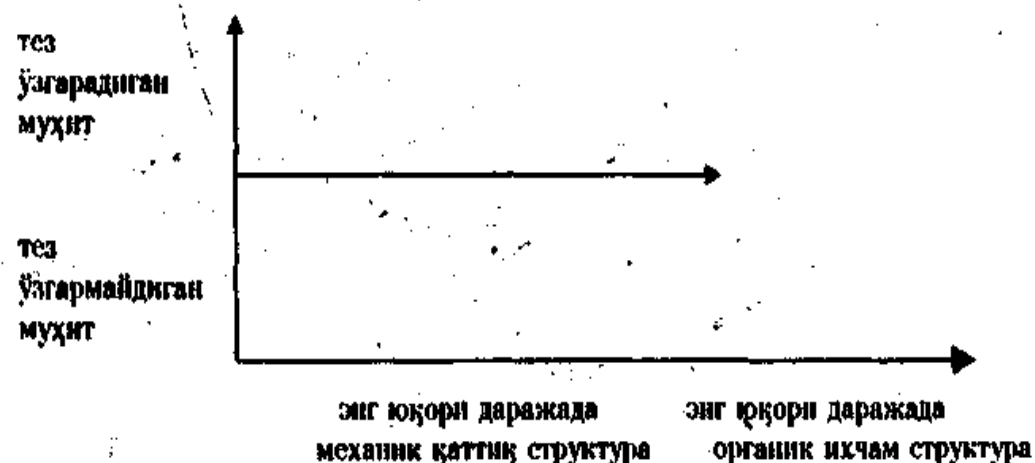
Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида инглиз олими Том Бернс ва Сталкернинг органик-мослашув структурани бюрократик структуралар билан солиштириб чиқарган хулосалари берилган. Улар бюрократик структурани механик структура деб атаб шундай ёзишган: Механик(бюрократик) структурада ташкилот олдида турган масалалар ва

муаммолар бир неча алоҳида ихтисослашган қисмларга бўлиб юборилади. Ҳар бир мутахассис ўз олдига турган вазифаларни бутун ташкилот олдидagi вазифалардан ажратиб олиб, уни бажаришга киришади. Бу хусусий вазиятларнинг натижаларини юқори раҳбар умумлаштириб, хулоса ясайди. Масалаларни ечини методлари ва воситалари, механик системанинг ҳар бир функционал элементининг ҳуқуқ ва масъулиятлари аниқ белгилаб берилади. Бошқарув тизимида ўзаро муносабатлар асосан вертикал тарзда, яъни бошлиқ билан ходимлар ўртасида амалга оширилади. Ишлаб чиқариш феолияти ва персоналнинг хатти-ҳаракати раҳбариятнинг қарорлари ва фармойишлари орқали бошқарилиб борилади. Бу тизимдаги нерархия бошқарув тизими, кўп жадваллар орқали яхши маълум бўлган фирма ҳақидаги, унинг олдидagi вазифалар ҳақидаги барча маълумотлар фақат фирма раҳбарига маълум бўлади, холос. Демак, ахборотлар наstdан юқорига қайта ишланиб, аниқланиб, шаклланиб боради, назоратни анча енгиллаштиради.

Келиб чиқадиган муаммолар ва талаб этиладиган хатти-ҳаракатларни айрим элементларга, яъни ҳар бир ходимнинг нерархиядаги аниқ ролига мос тарзда тақсимлаб бўлмаганда органик система қарор топа бошлайди. Энди ҳар бир ходим ўз вазифаси бутун фирма мақсадларидан келиб чиқиб хал қилиши зарур бўлиб қолади. Мансаб мажбуриятларининг формал характеристикаси ва таърифининг аксарият қисми (ваколатлар, масъулиятлар методларининг зарурияти бўлмай қолади, чунки бу вазифани бажарувчилар бошқа ижрочилар билан доимий алоқада бўлиб тургани учун, уларни доимо қайта қуриб туриши зарур бўлиб қолади. Ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар маслаҳатлар тарзида рўй берди. Раҳбар ҳам ҳамма нинга бош суқавермайди.

Берис ва Сталкиер кўрсатиб ўтганимиздек, органик структура тез ўзгарувчан ташқи муҳит билан боғлиқ фирмалар учун маъқул бўлса, механик (бюрократик) структура секин ўзгарадиган муҳитда яшовчи фирмаларга мос келади.

Ташкилий структуранинг ташқи муҳит билан ўзаро алоқасини қуйидагича чизиб кўрсатамиз:



ТАШКИЛОТ УЧУН ЭНГ МАҚБУЛ СТРУКТУРА

Структура тили билан атроф-муҳитнинг ўзгариб туриши типин ўртасидаги ўзаро алоқани таҳлил қиларкан, Уэнделл ва Сехал Бела шундай ҳудосага келишди: «Ҳосил қилинган ғоялар ва амалий натижалар шундан далолат берадики, ҳар қандай шароитда ҳам юз фоиз соф органик ёки механик структуралар бўлмайди, аммо технология, вазифалар ташкилот фаолиятининг ички ва ташқи шарт-шароитлари, шунингдек, ташкилот аъзоларининг билими ва маҳоратлари бир-бирига мос бўлиши керак».

Биз олдин эслатиб ўтган олимлар Берис ва Сталкнер ўз асарларида ёзинганидек механик структура ҳам, органик структура ҳам бир қанча амалдаги структураларга нисбатан икки бир-бирига қарама-қарши қутбни ташкил этишди. Реал ташкилотнинг реал структураси мана шу икки бир-бирига қарши структуралар ўртасида ўз ўрнига эга бўлиб, унисидан ҳам, бунисидан ҳам инмалариндир у ёки бу даражада ўзида акс эттиради. Шунанга ҳодисаларга ҳам дуч келиб турамызки, ташкилотнинг ўз тармоғида бир тип структура бўлса, бу тармоғида бу хил структура мавжуд бўлади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимида кўпинча йирик ташкилот раҳбарлари механик структурани жорий этадилар, аммо шу ташкилотнинг илмий-тадқиқот бўлимида органик структура кўпроқ самара беради.

Ҳозирги пайтда органик структуранинг асосан икки тури лойиҳа ва матрица турлари кўи қўлланилмоқда.

ЛОЙИХА ВА ТАШКИЛОТ

Қайсидир йирик компаниянинг раҳбари одатда ўзининг кундалик ишлари билан банд бўлишга қармасдан бирданга бир неча лойиҳаларининг амалга ошириши ёки бир неча хил маҳсулот ва хизматларини ишлаб чиқаришга жорий этиш учун масъулиятга эгадир.

Масалан, ҳар қандай корхона раҳбари, албатта бир неча хил маҳсулотларини ишлаб чиқариш учун жавобгардир. Ҳатто тажрибали ва ақлли раҳбар ҳам ўзини кундалик ишлари билан ўта банд бўлгани учун корхона фаолиятининг ҳамма томонига бир хилда эътиборда бўлмайди, кенг ассортиментдаги ҳар бир маҳсулот еттиштиришни диққат билан кузата олмайди. Қанча ҳаракат қилмасин, бари-бир қайсидир иш маромига етмай қолади. Албатта ҳар бир ишнинг моҳияти ва мазмунини муҳим эътибордан четда қолган маҳсулот ёки лойиҳа унчалик катта аҳамиятга эга бўлмаса, бу хатоини тезда тузатиб олаша бўлади.

Агар корхонада ишлаб чиқарилаётган 10-15 хил маҳсулотнинг бир ёки иккитасини кечкибироқ ишлаб чиқарилса, ёки умуман ишлаб чиқарилмаса бу ҳодиса йирик ташкилот учун жуда катта йўқотиш бўлмайди. Бундай ҳодисаларнинг рўй бериб туриши табиий бир ҳолдир.

Лойихалар йирик ва муҳим бўлганда катта-кичиги бўлмайди. Лойихаларни реализация қилишга эътиборсизлик қилинса ташкилот ҳалокат ёқасига келиб қолади. Йирик муҳим лойихаларни оқилона бошқариш учун махсус лойиха ташкилотлари тузилади. Масалан, платина қурилиши, канал ёки йирик заводни қуриш, бошқа сайёрага ракета учирини, янги қуро-аслаҳа системасини ишлаб чиқариш ва сотиш шулар жумласидандир.

Лойиха ташкилот деганимизда конкрет вазифани бажаришга қаратилган вақтинчалик структурани тушунамиз. Лойиха ташкилотининг моҳияти шундаки, энг малакали ва тажрибали ходимлар ягона командага бирлаштирилади. Бу ҳайсидир ўта мураккаб ва муҳим лойихани юқори сифат билан белгиланган муддатда амалга ошириш учун қилинади. Лойиха устидаги ишлар якунлангандан сўнг ташкил этилган команда тарқатиб юборилади. Улар ўзларининг эски иш жойларини эгаллайдилар, ёки яна бир лойиха учун яна янги командага бирлашадилар.

Лойиха ташкилотининг муҳим бир ўстунлиги шундаки, бунда бутун диққат эътибор, барча воситалар фақат битта вазифани бажаришга қаратилади. Агар одатдаги ташкилотларда ёки уларнинг бўлимларида раҳбар бир пайтнинг ўсида бир неча лойихаларга эътибор беринса, уларни амалга оширишга ҳаракат қилса лойиха ташкилотда раҳбар битта вазифа билан шугулланади.

Таъқиқотчилар лойиха ташкилотларининг бир неча типларини қайд этиб ўтадилар. Соф лойиха структураларига жалб этилган вақтинчалик хизмат қилувчи мутахассислар шу ташкилотининг анча тор доирадаги ваколатга эга бўлган гуруҳини кўрсатадилар. Бундай вазиятда лойиха раҳбарига барча гуруҳ аъзолари ва лойиха учун ажратилган барча ресурслар бўйсинади.

Бунақа битта лойихани бажаришга мўлжалланган ташкилотлар фақат жуда муҳим ва мураккаб вазифаларни амалга ошириш учун ташкил этилади. Масалан, космик кеманин лойихасини ишлаб чиқиш учун маъна шунақа структуралар зарур бўлиб қолади. Лойихалар унчалик катта бўлмаганда, алоҳида ташкилот тузиб харажатларини кўнайтирмасдан, ташкилотининг мавжуд бўлимида амалга оширилиб қўя қолинади. Бундай пайтда лойиха раҳбари юқори раҳбарининг ёрдамчиси маслаҳатчиси бўлиб қолади. Одатда юқори раҳбариятдан бирор киши бу лойихани амалга оширишга масъул этилган бўлади, у ташкилотлардаги мавжуд ходисалар билан бу ишни амалга оширишга киришади. Лойиха ташкилот ўзгарувчан ташқи муҳитга ўта мослашувчанлиги билан диққатга сазовордир.

ТАШКИЛОТНИНГ МАТРИЦА СТРУКТУРАСИ

Бу ҳилдаги структуралар лойиха ташкилотларининг анча кўзга ташланган туридир. Аммо улар биз юқорида характерлаб ўтган структуралардан кескин фарқ қилади. Матрица ташкилотлари асримизнинг эллик-элтининчи йилларида пайдо бўла бошлади. Ўртача ҳажмдаги авио-

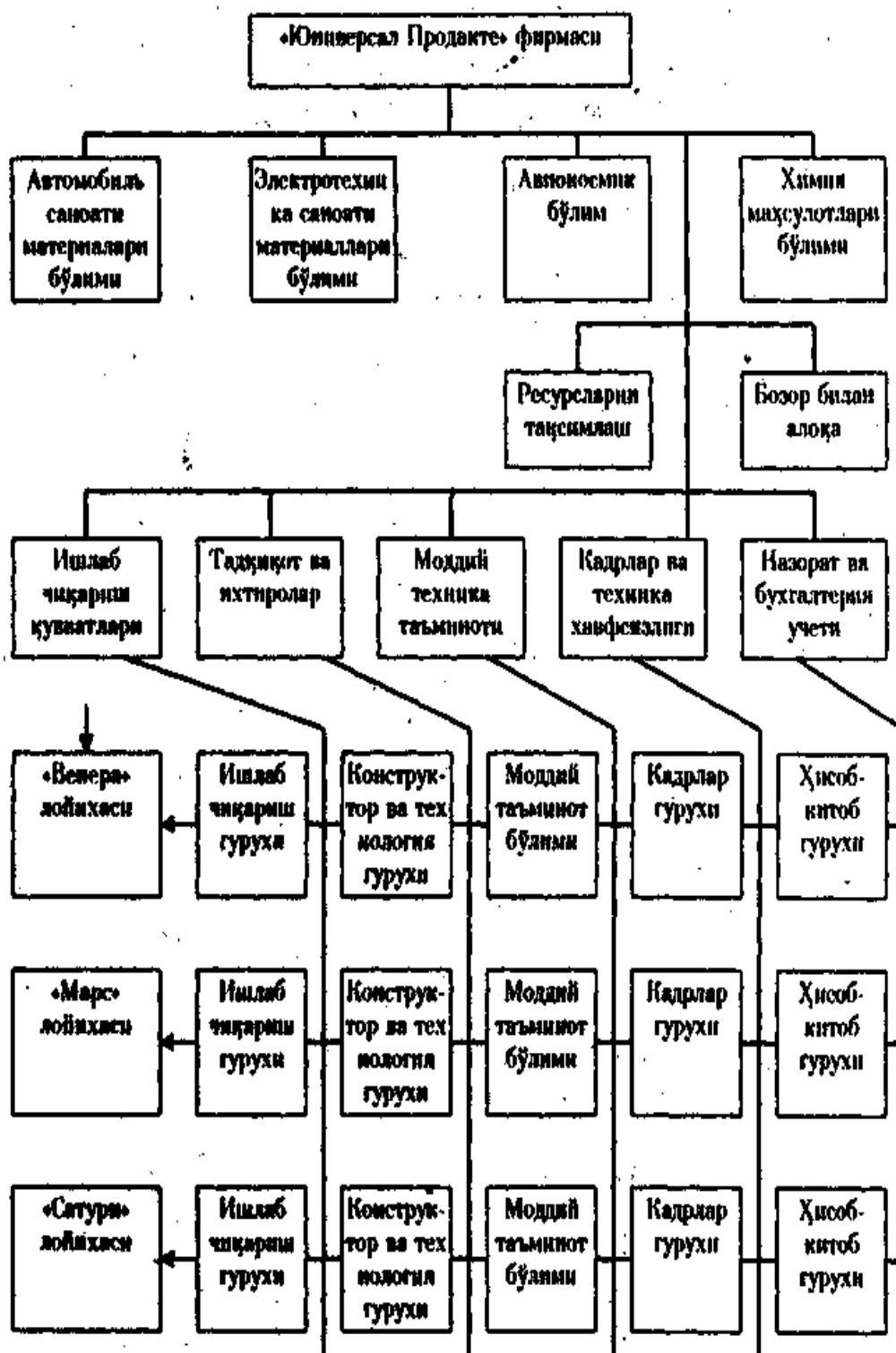
космик фирмалар бу ишни бошлаб бердилар. Бу фирмаларда функционал структуранинг ўзига хос қийинчиликлари, масалан интеграциянинг бохиқарувининг энг юқори поғонасида рўй бериши келтириб чиқарган қийинчиликларга қарамай, бу фирмалар ўз имкониятларининг чекланганлиги туфайли алоҳида лойиҳа ташкилотларига айлана олдилар.

Бир қатор фирмалар функционал структуранинг ўзига хос устуликларини лойиҳа ташкилотларининг ўзига хос устуликлари билан омукта эта олишга эриша олдилар. Бу экспериментини қўлаган ва яхйи натижаларга эришган фирмалар жумласига «Женерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикс», «Шелл Ойл» ва бошқаларни кўрсатиш мумкин. иккала структурадан хосил бўлган логик структура блок-схемаси ўзига хос панжарани эслатади. Шундан келиб чиқиб уш матрица ташкилоти деб атай бошлайди.

Матрица таркилотида лойиҳа гуруҳининг барча ходимлари конкрет лойиҳа раҳбарга бўйсунга, тегишли функционал бўлимлар билан доимий муносабатда бўлади.

Ҳар бир лойиҳанинг раҳбари лойиҳа ваколати билан таъминланган. Бу ваколат одатда амалдаги соф штаб ваколатидан фарқ қилиб лойиҳа деталлари билан бирга барча ваколат босқичларини ўз доирасига қамраб олади. Лойиҳа раҳбари эга бўладиган ваколат юқори раҳбарият томонидан бериладиган ваколат билан боғланган.

«Юниверсал Продакте» фирмасидаги авиокосмик бўлимининг матрица структурани қуйидагича чизиб тасвирлаб берамиз.



ИШЧИ ОПЕРАЦИЯЛАРНИ ОРҚАМА-ОРҚА БАЖАРИШЛАРИ.

Шуни таъкидлаш керакки, матрица ташкилотларида лойиха раҳбарлари конкрет лойиҳаларни реализация қилишга қаратилган бутун ресурслар ва фаолият турларининг бир мақсад йўлида бирлаштирилиш учун жавобгар ҳисобланадилар. Бошқача айтганда барча моддий ва молиявий ресурслар шу лойиҳа учун лойиҳа раҳбари нхтиёрига берилади. Шунингдек, лойиҳани режалаштириш, уни бажариш учун графиклар тузиш ҳам унинг зиммасида бўлади. Ташкилот раҳбарига келсак, у лойиҳанинг бажарилишини назорат қилиб боради, харажатлар ва бажарилган даражасини текшириб туради ва албатта ишнинг сифати унинг диққат марказида бўлади.

Фирма функционал бўлимларининг раҳбарлари ўз ваколатларининг бир қисмининг лойиҳа раҳбарига топширадилар, у ёки бу конкрет ишларнинг бажарилиш билан боғлиқ масалаларни ҳал қиладилар. Бундан ташқари функционал бўлимлар раҳбарлари ҳам ишларнинг кетишини назорат қилиб борадилар.

Матрица структурасининг энг катта камчиликларидан бири унинг ўта мураккаблигидир. Айрим фирма вакиллари бу борада очиқ мулоҳаза юритиб, «матрица структураси жуда мураккаб, қийин ва баъзан тушуниб бўлмайдиган ташкилот тури бўлиб, уни ҳамма вақт ҳам қўллавериб бўлмайди», дейишади.

Вертикал ва горизонтал ваколатларнинг қаришиб кетиши натижасида яккараҳбарлик йўққа чиқади, шиддатли вазиятлар, муаммолар пайдо бўлади.

Матрица ташкилоти шароитида бошқарув ходимларининг нхтисослаштирилиш борасида ўқитишга мослаштирилган «Форум Корпорейшн оф Норт Америка» фирмаси президенти Жон Хамфрининг таъ олишига, бу тиндаги структураларда кутилаётган кутилаётган натижалар кўзга кўринишли бўлмаса ва муносабатлар акс этмаслиги мумкин. демак, бундай шароитда бирор бир самарани кутиш беҳуда.

Бошқарув соҳасидаги тадқиқотчилар Степхен Дэвис ва Пол Лоуренс матрица ташкилотида рўй берадиган айрим қийинчиликлар ҳақида ёзишади. Бу энг аввало, ҳокимият учун кўраш, ноқулай нхтисодий шароитларга мослаша олмаслиги. Уларнинг фикрича, ходимлар ўз бошлиқларидан узилиб яшар эканлар, бошқа кимга бўйсунушларидан қатъий назар, анархия келиб чиқади, функционал раҳбарлар барча назоратни ўз қўлларига тўнлаб оладилар.

Матрица ташкилоти ўз табиатида кўра маълум қийинчиликларни келтириб чиқаришга қарамасдан, бир қанча соҳаларда, жумладан саноат корхоналарида, банк ишлари ва сугурти соҳасида, электроника, ҳисоблаш техникасида жорий этиб келинмоқда. Матрица ташкилотларининг айрим кўринишлари, касалхоналар, давлат ташкилотлари касба уюшмаларида ҳам ишлатилмоқда.

Матрица ташкилотининг ўзига хос бир устуниги шундаки, агар ундан самарали фойдаланилса функционал ва дивизионал структураларнинг ижобий томонларидан фойдаланиш имконияти очилади.

Функционал структураларда ходимлар конкрет функционал бўлимларга қатъий бириктирилган бўлса, матрица ташкилотига ишчилик ва барқарорлигини яратиш мумкин, меҳнат ресурсларини маълум бўлимларга қатъий бириктириб қўйишдан ҳоли бўлган матрица турли хил функционал бўлимлардан ходимлар таялаб олиниб, маълум лойиҳани бажаришга жалб этилади, қўйинчиликлар янги лойиҳани ишлаш талабларига асосан қайта тақсимлашнинг мумкин. Бундан ташқари, матрица ташкилоти фирмага дивизионал структурага хос бўлган координацияни яхшилаш имкониятини беради. Турли хил функционал бўлимлардан тўланаган маълум ваколатларга эга бўлган лойиҳа раҳбари масъулини жорий қилиш билан амалга оширилади.

КОНГЛОМЕРАТ ТИПИДАГИ ТАШКИЛОТЛАР

Маслашувчи ташкилий структуралар жумласига конгломерат типдаги ташкилотларни ҳам киритиш мумкин. конгломерат типдаги ташкилотларни барқарор ва тартибга тушган структура деб айтиб бўлмайди. Бунақа ташкилотлар аксарият ҳолатда турли тармоқлардан иборат бўлиб, маълум конктер вазиятда ташқи муҳит талабларига тўла мос кела олади.

Масалан, фирманинг бир тармоғи, яъни ички - маҳсулотга йўналтирилган структурага эга бўлиши, учинчиси лойиҳа ёки матрица шаклини қабул қилиши мумкин.

Корпорацияларда раҳбарият бошқарувиинг юқори бўғинида узоқ муддатли режалаштириш ва сиёсий йўлни ишлаб чиқиш билан бутун ташкилот фаолиятини координация ва назорат қилиш билан шугулланиди.

Марказ атрофига мустақил иқтисодий субъектлар ҳисобланган бир неча фирмалар бириктирилган бўлади. Бу фирмалардан ҳар бири оператив қарорлар қабул қилиш масаласини тўла мустақил ҳолда ҳал қиладилар. Бу фирмалар асосий компания билан фақат маънавий йўл билан боғланган бўлади. Улар бутун конгломерат доирасида юқори раҳбарлик томонидан белгиланган берилган фойда ва харажатлар меъёрига амал қилишади. Натижаларга эришиш билан боғлиқ бўлган барча масалаларни ҳал қилишда фирмалар ўз ҳақ-ҳуқуқларига эгадирлар: «Сирс Робак», «Ай Би Ти», «Би атрис», «Глаф Энд Уэстер», «Пепско» каби йирик конгломератларнинг пайдо бўлишининг ўзига хос томонлари шундаки, улар ички ривожланиш ва кенгайиш ҳисобга эмас балки, четдагиларни қўйиб олган ҳисобга пайдо бўладилар, масалан «Глаф Энд Уэстер» конгломератида киши индустрияси, напирнёт ишлари, меҳмонхона бизнеси каби турли-туман фаолиятга эга бўлган бир неча фирмалар бириктирилган.

Конгломерат фаолиятининг ички йўналишини ва ўзига хос хусусиятга кўра ягона бир структурага эга бўлмайди. Конгломерат раҳбари унга кирган

ҳар бир фирмага ўзи мустақил равишда ўзига хос структурани танлаш ҳуқуқини беради.

Конгломерат составига кирган ҳар бир фирма ўзи мустақил равишда ўзига хос структурани танлаб олар экан, бу билан конкрет вазиятга қараб ички структурани тез ўзгартириб, керакли чора-тадбирларни кўриш имкониятига эга бўлади.

Конгломерат составига кирган фирмалар ўртасида ўзаро алоқадорлик даражаси мавжуд бўлмайди. Функционал структурадаги фирмалар эса бири-бирига боғлиқ ҳолда ривожланади. Бундан ташқари конгломерат ўз составида бирор фирмани самарасиз фаолияти учун сотишни ёки яхши натижаларга эришадиган бирор фирмани сотиб олишни мумкин. Бирор фирманинг сотиб юборилиши ёки бошқа бирор фирманинг сотиб олиниши конгломерат составидаги бошқа фирмалар фаолиятига бирор-бир таъсир қилмайди.

Юқорида кўрсатиб ўтилган адаптация имкониятлари ва хусусиятлари туфайли конгломерат анча самарали хўжалик юритиш тили шифатида ном қозонган, ишлаб чиқариш тармоқларида янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш ёки ўзини оқламаган маҳсулот турини ишлаб чиқармаслигини тезкорлик билан амалга оширишида ҳам бунда катта имкониятлар бор.

МАРКАЗЛАНГАН ВА МАРКАЗЛАНМАГАН ТАШКИЛОТ

Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, департаменталлаштириш жараёнида одатта кўра ташкилот ходимларининг фаолияти горизонтал ёки бошқача айтганда ҳар бир ходимнинг бажарадиган ишига қараб тузилади. Бундан ташқари ташкилотни қайта қуришда энг масъулиятли иш-хизматларини вертикал тақсимлаб чиқишдир. Юқори раҳбарлик иерархиясининг қайси бўғинида энг муҳим қарорларни қабул қилиш зарурлигини ҳам аниқлаб олиш керак. Худди мана шундан келиб чиқиб, бошқаришни самарали олиб боришни таъминлайдиган ташкилий структура яратилади.

Ташкилий структуранинг турли элементлари ўртасида тақсимланган ваколатларнинг нисбий ҳажмининг даражасини аниқлаб олишимиз зарур. Олдин бир неча бор таъкидлаб ўтганимиздек, раҳбар ходимга бажара оладиган даражада ваколат бериши керак. Агар бошқаришни нормаси анча катта бўлган тақдирда координацияни сақлаш мақсадида қўшимча бошқариш даражаларини жорий этиш орқали чора-тадбирлар кўрилади. Албатта конкрет қарорлар қабул қилишни таъминлайдиган ваколатларни тақсимлашнинг усуллари жуда кўп.

Агар ташкилотда юқори раҳбарлик энг муҳим қарорларни қабул қилиш учун аниқгина ваколатларни ўзида олиб қоларкан, унда бундай ташкилотни марказлашган ташкилот дейишади. Агар ваколатларнинг асосий қисми қуйи бўғин раҳбарлари ўртасида тақсимланса бундай ташкилотни марказлашмаган ташкилот дейишади. Ўта марказлашмаган ташкилотларда қуйи, ўрта бўғин раҳбарлари ўз соҳалари бўйича жуда катта ваколатларга эга бўладилар.

МАРКАЗЛАШТИРИШ ДАРАЖАСИ

Реал ҳаётда тўла марказлашган ёки тўла марказланмаган ҳолдаги ташкилотни топиш қийин. Марказлашган ва марказланмаган ташкилотлар икки қутбни ташкил қилишиб, уларнинг оралигида кўпилаб, турли-туман структуралар мавжуд бўлади. Юқоридагилардан шундай хулосага келишимиз мумкинки, марказлашнинг даражасини аниқлаш учун ваколатларининг қанча қисми юқори раҳбарининг ихтиёрида, қанча қисми қуйи бўлган раҳбарлари ихтиёрида деган масалани аниқлаб олишимиз керак. Ташкилотни бошқа ташкилотларга солиштириш ёки уни олдинги даврларга солиштириш орқали марказлашнинг даражасини аниқлаб оламиз.

Тадқиқотчилар юқоридаги фикрларни тасдиқлаш учун «Ай Би Эм» фирмасини мисолга оладилар. Бу фирма нисбатан марказлашган, лекин шу билан бирга қуйи бўғинларга ҳам анча катта ваколатлар берилган. Европа қитъасида «Ай Би Эм» ўз филиаллари ва бўлимларини бешта иқтисодий марказга тақсимлайди ва уларнинг раҳбарларига ўз фаолиятларининг энг муҳим томонларини мустақил бошқариш ҳуқуқи берилган.

Бирор бир ташкилотни бошқа ташкилотлар билан солиштириб, унинг ишчилик марказлашганини билиш учун қуйидаги характерли белгиларга эътибор бериш керак:

1. Раҳбарликнинг пастки бўғинларида қабул қилинган қарорларнинг сони. Пастки раҳбарлик бўғинларида қанчалик кўп мустақиллик қарорлар қабул қилинган бўлса, ўша ташкилотларда марказлаштириш анча пасайган бўлади.
2. Пастки бўғин бошқаруш босқичларида қабул қилинган қарорларнинг муҳимлиги.

Ўрта ва қуйи раҳбарлик бўғинларида катта миқдордаги моддий ва меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, шунингдек бутун ташкилотнинг ёки унинг бирор бўлимининг фаолияти йўналишини ўзгартириш борасида мустақил равишда муҳим қарорлар қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлишса, бундай ташкилотни марказлашмаган ташкилот деса бўлади.

3. Пастки бошқарув бўғинларида қабул қилинган қарорларнинг оқибатлари. Ўрта ва қуйи раҳбарлик бўғинларида қабул қилинадиган муҳим қарорларнинг таъсири бир неча вазифаларни бажаришга қаратилган бўлса, бундай ташкилотни марказлашмаган ташкилот деса бўлади.
4. Ходимлар фаолиятини текшириш учун қилинган назоратларнинг миқдори ўта марказлашмаган ташкилотнинг юқори раҳбари қуйи раҳбарлар фаолияти ва қабул қилган қарорларининг кундалик ижросини текшириш имкониятига эга эмас. Бунда ўзаро ишонч муҳим роль ўйнайди. Юқори раҳбар қуйи раҳбар фаолиятини ўзаро ишонч асосида фақат сўнгги натижаларининггина текшириш билан кифояланади. Бунда бутун ташкилотнинг ривожланиб бориши, эришилаётган фойдага асосан эътибор қаратилади.

Маз. шу юқоридаги тўртта ҳолатни чуқур таҳлил қилиб, бирор бир ташкилотнинг марказлашган ёки марказлашмаганлигини аниқ билиб оламиз.

Аммо, ҳаётда реал шартларда бирор бир ташкилотнинг ичида марказлашган ёки марказлашмаган бўлишлар мавжуд бўлиши мумкин. Масалан «Фарғонатранс» давлат акциядорлик бириктирилган қарашли автотранспорт корхоналари раҳбарлари ўз ходимлари ва хайдовчиларининг ишлари бўйича, миқозларини танлаш, таъмирлаш базаларини мустаҳкамлаш бўйича қарорлар қабул қилишда чексиз имкониятларга эга. Аммо кўрсатилган хизматларга ҳақ белгиланишда уларнинг ҳуқуқлари чекланган. Ходимларини рағбатлантириш борасидаги аксарият масалалар ҳам асосан юқори раҳбарлик билан келишилган ҳолда олиб борилади. Шунингдек, автокорхона раҳбари автотранспортнинг бирортасини ёки асосий воситаларини бошқа корхоналарга мулк қилиб бериш, ёки уларни умуман яроқсизликка чиқариш масалаларида ҳам мустақил қарор қабул қилолмайди.

Фарғонадаги ҳар бир вилоят ёки шаҳар касалхоналарида маъмурий аппарат ўта марказлашган ишларида нимадир қўллаш нимадан фойдаланиш борасида мустақил, эркин ҳаракат қиладилар.

Нахта тозалаш заводларининг директори ўз ходимларини ишга олиш ва ишдан бўшатини ишларида, ҳам аниқни қайта ишлаш жарасинини яхшилаш, асбоб-ускуналардан фойдаланиш борасида катта ҳақ-ҳуқуқларга эгадирлар, аммо уларнинг маҳсулотларга нарх белгиланиш ва уларни сотиш масалаларида ҳуқуқлари чекланган.

Шундай қилиб, марказлаштириш даражаси, ҳам номарказлаштириш даражаси ҳам юқори раҳбарлик томонидан ўрта ва қуйи раҳбарларга ўз ваколатидан қанчасини бериш даражаси, бошқача айтганда, ўрта, қуйи бўғин раҳбарлари нархини белгиланиш, маҳсулот турларини аниқлаш, маркетинг каби масалаларда қанчалик мустақил қарорлар қабул қилишларига боғлиқ бўлади. Аммо ўта номарказлашган тармоқларда ҳам юқори раҳбарлик ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларига катта ваколатлар бериш билан бирга ўзи учун ҳам, маълум ваколатларини ва вазифаларини белгиланиш, стратегик режаларини тузиб чиқиш, ҳаракат системасини белгиланиш шунингдек, молия, ҳисоб-китоб системаларини ишлаб чиқиш, ахборот тизимини йўлга қўйиш каби муҳим масалаларини ҳал қилиш бош раҳбар ихтиёрида қолади.

Юқори раҳбар тармоқларда ҳаражатлар масаласида стратегик режага риоя этиш масаласи, зарурларини қамайтириш масалалари бўйича назорат олиб боришга мажбур.

Таҳқиқотларда кўрсатилишича, ўта марказлашмаган йирик фирмаларда ўрта бўғин раҳбарлари мустақил ҳаракат қилиш учун етарли эркинликлар ва имкониятларга эга бўлишида, аммо энг муҳим қарорлар юқори раҳбарият ходимлари томонидан амалга оширилади. Бу структурани федерал номарказлашган деб аташди.

НОМАРКАЗЛАШТИНИ ДАРАЖАСИНИ АНИҚЛОВЧИ ОМИЛЛАР

Менеджмент асослари муаллифлари таъкидлаб ўтишганидек, биринчи жаҳон урушидан сўнг бир қатор йирик фирмалар марказлашган функционал структурали қўлланчидан келиб чиқадиган айрим жиддий муаммоларга дуч келадилар. Агар олдинги давларда бу тиндаги структуралар фаолиятини тартибга солиб турувчи асосий омил бўлган бўлса, кейинчалик ташқи муҳитнинг ўзгариши, фаолият учун янги шарт-шароитнинг вужудга келиши натижасида юқори раҳбарият ташкилот олдига турган вазифаларини ҳал қилиш учун мажбур имкониятлар еттирмаётганини тан олишга мажбур бўлишди. Бу ҳол табиий эди. Еттиштирилаётган, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларининг ассортименти кўнайди, бизнеснинг янги томонлари ўзлаштирилади, ташқи бозорга чиқиш кенгайди. «Женерал Мотрос», «Сирс», «Дюпон» ва бошқа айрим фирмаларда юқори раҳбариятнинг маълум вазифаларини ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларга тақсимлаб бериш орқалигина ташкилотни янада кенгайтириш ва ривожлантириш, қарорларини самарали амалга ошириш имконияти туғилди.

Мана шу юқоридаги ҳолатлар сабаб бўлиб, бу фирмаларда номарказлаштириш бошқарув усулига ўтиш бошланди. Юқори раҳбарият анчагина вазифаларини ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларга тақсимлаб бераркан, узок муддатли ривожлантириш, фирма бўлимларига ресурсларни тақсимлаш, тармоқлар фаолиятини координация қилиш, меҳнат натижаларини баҳолаш каби вазифаларини ўзини қолдирди. Фирма бўлимларининг раҳбарлари маҳсулот ишлаб чиқариш хизматларини ташкил этиш каби муаммолар билан боғлиқ барча масалалар бўйича қарорлар чиқариш уларнинг зиммасига тушди.

Фирмалар томонидан ўз структураларини ўзгартириш учун қилинган бу табиий, қонуний ўзгаришлардан ҳулосага келган тадқиқотчилар «стратегия структурали» аниқлайди, белгилайди, деган таяни яна бир қарра неботлади.

Шу билан бир вақтда номарказлаштириш учун бошлаган ҳаракат кенгайиб бормади. Бундан ташқари, номарказлашган фирмалар яна аввалги-марказлаштиришга қайтдилар.

1976 йили ўша «Сирс» фирмаси фойда олишнинг насайиб кетаётганини олдини олиш учун марказлашганини охириги мақсадида ташкилот қайтадан ташкил этилди.

Агар аввал «Сирс» фирмаси мағазинлар тармоқларининг бошқарувчиси ёки мағазини директори моддий-техника таъминоти, маҳсулот рекламаси бўйича муҳим қарорлар қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган бўлса, эндиликда, қайта ташкил этилгандан сўнг бундай қарорлар фирма штаб-квартирасида қабул қилинадиган бўлди. «Сирс» фирмаси раҳбарлари фикрича, марказлаштириш натижасида харажатлар устидан бўладиган назоратни яхшилаш мумкин. Бундан ташқари хом ашё сўзиб берувчилар билан бўлган

мунозараларда фирманинг кўлами ва харид қувватини тўлароқ намойи этиш имконияти кенгайди.

«Женерал Моторс» фирмаси ҳам кейинчалик номарказлашган структурасини ўзгартириб, яна аввалги ҳолатига, марказлашган структурага қайтди. Аввал фирманинг бешта мустақил бўлими бўлиб, уларнинг ҳар қайсиен ўз моделлари асосида автомобиллар ишлаб чиқарган бўлса, кейин марказлашшига қайтилгандан сўнг фақат иккита бўлим катта автомобиллар ва кичиктиражли автомобилларни лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш ҳуқуқига эга бўлди. Кичиктиражли автомобиллар ишлаб чиқарувчи бўлим «Шеврол», «Потиак», «Женерал Моторс оф Канада» моделларини катта автомобиллар ишлаб чиқарувчи бўлим «Бьюик», «Кадилак», «Олдемобил» моделларини ишлаб чиқарадиган бўлди. Аммо фирманинг бешта бўлими ҳаммаси барча ишлаб чиқарилган автомобилларни сотиш ҳуқуқига эга бўлишди.

Бу ўзгаришлар натижасида ишлаб чиқариш ва техника сиёсати марказлаштирилиб олиб борилади, аммо маркетинг хизмати номарказлашган ҳолда қолаверди. Ўнги моделларини ишлаб чиқариш графигига қатъий амал қилиш, харажатларини камайтириш, сифатига назоратини ошириш, шунингдек, турли-туман моделларини ишлаб чиқариш имкониятлари кенгайди.

Аммо шунанг олани керакки, ҳозир ҳам номарказлаштириш тарафдорлари кўплаб топилади. Тадқиқотчилар фикрича, номарказлаштиришнинг самарали томонлари кўплаб тасдиқланган. Ҳаммага машҳур олим Питер Друкер 20-йиллардаги номарказлашган ташкилотлар тажрибасини ўрганиб, 1973 йилда менежмент соҳасида эълон қилинган асарида ҳар бир ташкилотнинг асосий вазифаси командалар занжирини яқини борица қисқароқ тузишдан иборат, деган хулосага келди. Худди мана шу номарказлаштириш асосидагина бунга эришиш мумкин. Ўшунда кўп тажрибали раҳбарлар Друкернинг бу фикрини маъқуллайдилар.

Друкернинг таъкидлашича аксарият йирик корпорациялар федерал номарказлаштирилган умумий структурага асосланиб яшайдилар. Етакчи бўлимларнинг раҳбарлари маҳсулот етиштириш ва хизматлар кўрсатишда амалда тўла мустақилликка эгадирлар.

Аммо номарказлаштириш, ҳар қандай шароит учун самаралидир деб айтиб бўлмайди.

Марказлаштириш ҳам, номарказлаштириш ҳам ўз устунликларига эга бўлган ҳолда, шу билан бирга ўз камчиликларига ҳам эгадирлар. Бу нарса ташқи ва ички вазиятнинг ташкилотга кўрсатган таъсирига боғлиқ.

Юқоридаги структураларнинг ўзига хос устунликларини қараб чиқайлик.

Марказлаштиришнинг устунликлари.

1. Ихтисослаштирилган мустақил вазифаларини координация ва назорат қилишни яхшилаш, қарорларда хатолар қилишнинг миқдорини ҳам, кўламини ҳам камайтириш (хусусан тажрибасиз раҳбарлар қабул қилган қарорлар).

2. Бошқа бўлимлар, ёки бутун ташкилотнинг орқага кетиши ҳисобидан айрим бўлимларнинг бир томонлама ривожланиб кетишининг олдини олиш.
3. Ташкилот ва бўлимларнинг мақсадларини амалга оширишда нўтисодий тежамкорликка эришишда марказий маъмурий органлар персоналларнинг билим ва тажрибаларидан фойдаланиш имконияти кенгайди.

НОМАРКАЗЛАШТИРИШНИНГ УСТУНЛИКЛАРИ

1. Энг йирик корхоналарни марказлашган асосда бошқариш қийин бўлиб қолади, бунинг учун катта ҳажмдаги ахборотлар зарур, шунинг учун номарказлаштириш асосида корхонани бошқариш анча осонлашади.
2. Номарказлаштириш асосида воқеалар ичида турган, улардан яхши хабардор бўлган раҳбарнинг қабул қилган қарорлари анча самарали ва натижалли бўлади.
3. Номарказлаштириш асосида ходимларнинг меҳнатини яхши рағбатлантириш мумкин, шахс ўзини ташкилотнинг ажралмас бир қисми деб қарай бошлайди. Энг катта тармоқнинг раҳбари ҳам ҳамма нарсадан бохабар бўлади, ўз ходимлари фаолиятини удабуронлик билан бошқара олади, ҳамма ишини ўз назорати остига олади. Бундай вазиятда раҳбар ташаббускорлик кўрсатиб, катта куч ғайрат билан ишлай олади.
4. Марказлаштириш асосида ёш раҳбарларни юқори лавозимларга кўтариш учун яхши тайёргарликдан ўтказиш мумкин, чунки кичик раҳбарлар ҳам муҳим қарорлар қабул қилиш ва уларни бажариш борасида ўзини синанч имкониятига эга. Бундай вазиятда ташкилотга талантли раҳбарларнинг оқиб келиши кучаяди. Тўғри талантли раҳбарлар осмондан тушмайди, улар амалий тажриба жараёнида шишиб-етиладилар. Шу муносабат билан оддий ходимликдан юқори лавозимларга кўтарилиш йўли анча қисқаради, номарказлаштириш яратган шароитлар ёш ғайратли раҳбарларни фирмага жалб этиб қўяди, улар ўсиб-ривожланиш учун катта имкониятларга эга бўладилар.

Мана шу тариқа марказлашган структуралар ҳам номарказлашган структуралар ҳам ўз устуникларига ва камчиликларига эга. Марказлашган структурада номарказлашган структуранинг устуниклари йўқ ва аксинча, номарказлашган структурада марказлашган структуранинг устуниклари йўқ. Булар уларнинг камчиликларидир.

СТРУКТУРАЛАР ИНТЕГРАЦИЯСИ

Ташкилот структурасининг устуниги ва камчиликларини аниқлаб олар эканмиз, ҳамма вазиятларга тўла жавоб берадиган ягона структура бўлмаслигига ҳар томонлама амин бўламиз. Конкрет ташкилотни лойиҳалаштиришнинг энг қулай йўли, усули маълум бир вазият учун

мўлжалланган бўлади. У ёки бу турдаги ташкилий структуранинг маъқуллиги ва самарадорлиги ташкилотга таъсир қилиб турувчи ички ва ташқи омиллар билан шартланган. Ташкилот тармоқларининг таркибий тузилмалари ҳам шу тармоқлар ҳаракат қилаётган вазият моҳиятига мос бўлиб тушishi шарт. Ташкилотни лойиҳалаштирганда унинг интеграцияси ёки ички координацияси жуда муҳим.

Табиийки, ташкилотдаги барча бўлимлар ва участкаларнинг ўзаро изчил боғланган, ички таъсирлари асосдаги фаолият муваффақият гаровидир. Раҳбариятининг энг муҳим вазифаси ички ташкилий структурада координация ва интеграцияни қарор тодиришидан иборат.

Доурусие ва Лорх интеграция тушунчасига шундай таъриф беришади: «Интеграция ташкилот олдидagi мақсад вазифаларни амалга ошириш учун унинг барча бўлим ва тармоқлари ўртасидаги ягона бирлиkdir».

Шундай қилиб, ҳамма куч ягона мақсадни амалга оширишга, стратегик режаларни реализация қилишга қаратилиши, нигилиши ва кураш бир йўналишга эга бўлиши шарт.

ТАШКИЛОТ ОЛДИДАГИ ВАЗИФАЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШГА ИНТЕГРАЦИЯНИНГ ТАЪСИРИ

Агар юқори раҳбарлик ташкилот олдига турган вазифаларни бажаришида катта муваффақиятларга эришиниши истаса, у албатта ходимларга таъсир қилиб, уларни юқори унум билан ишлашга жалб эта олади, бу жва ўз навбатида барча бўғинлар, бўлимлар, тармоқлар ўртасида самарали интеграцияни таъминлайди. Интеграция шунинг учун ҳам жуда зарурки, бир ёки бир неча тармоқларда суръат пасайиб кетса, бу ҳолат бутун ташкилотни орқага суриб юборади.

Тирик организмларнинг яшовчанлик қобилиятини мисолга олиш мумкин. Организмдаги бирор бир органнинг шидан чиқishi бутун организмнинг меҳнат фаоллигига салбий таъсир қилади, қон айланиши бузиб юборади. Корхонада ҳам худди шунга ўхшаш воқеа рўй беради. Бирор бир тармоқ корхона умумий стратегиясидан четдан қолса, бу корхона ривожланишига катта таъсир қилади.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, тирик организмларнинг ташкилотга монандлик жойи яна шундаки, тирик организмда бирор-бир орган шидан чиқса ҳам, организм аввалгидек маълум вақт ишлаб туриши мумкин, аммо вақт ўтиши билан организмнинг емприлиши кўзга ташлана бошлайди. Худди шунга ўхшаш бирор бир тармоқдаги орқага кетиш бутун ташкилотга дастлаб унчалик кучли таъсир қилмасанги мумкин, аммо бунга ишониб, бош раҳбар тезда чора кўрмаса, сўнг тузатиб бўлмайдиган хатолар келиб чиқishi мумкин. шунинг учун ҳам бу воқеалар жараёнида интеграциянинг муҳим роли борлигини қайта-қайта уқдирмоқдамиз.

Масалан «Ўзбекенгилсапоат» уюмисига кирувчи Марғилон «Ипакчи» акциядорлик жамиятини олсак, унда ички интеграциянинг бузилиши хунук оқибатларга олиб кетди. Хусусан, сотини соҳасида йўл қўйилган хатоларни эслатайлик. Ишлаб чиқарини реализацияни эътиборга олмасдан узоқ йиллар шойи газламалар ишлаб чиқарилаверди. «Фарғона хақиқати» газетасининг 1995 йил 5 декабрдаги сонида босилган мақолада бу ҳақда хабар берилади. Корхонада оғир молиявий ахвол вужудга келади. Октябр ойига келиб сотилмаган маҳсулотларининг умумий суммаси 102 миллион сўмга етди. 1994 йил апрелида нархнинг қимматлилиги учун «Дилдор» деб номланган маҳсулотдан 5 миллион сўмнинг, «Ўрпекоржети»дан 30 млн. сўмлик маҳсулот етиб қолди. Бундан ташқари, бақувват харидорларини топиш ўрнига «Ипакчи» акциядорлик жамияти «Ипак йўли» номли ўзбек-россия корхонасига 133 миллион сўмлик маҳсулотни насияга бериб юборди, натижада жамиятнинг дебиторлик қарзлари 57 миллион сўмга етди, ҳам қарзлари 200 сўмдан охириб кетди. Бударининг ҳаммасига сабаб-инглаб чиқарини ва реализация тармоқларининг ўзаро номувофиқлиги сабаб бўлди. Хом ашё етказиб берувчилар ҳам, истеъмолчилар ҳам алмашиб ўзгариб турган, талаб ҳам бекорор бўлиб турган бир вазиятда ипак ва пахтадан газламалар ва шунга ўхшаш текстиль товарлари ишлаб чиқарувчи фирмалар нима қилиши керак? Энг аввало бунақа корхоналар барча товар турларининг бир пайтининг ўзида ишлаб чиқармаслиги керак. Модаларининг тез-тез ўзгариб туриши, товарлар ўтмай, тўпланиб қоллиши мумкин. албатта, оз-оздан чиқариб турганда, реализация бир мунча йўлга тушди, товарларининг ўтмай қоллиши бир мунча камаяди. Аммо бунинг салбий оқибатлари ҳам бор. Корхона кенг иқтисодий кўламнинг йўқотиб қўяди. Бюртмаларининг ҳаммасини бажарини имконияти қисқаради, бу ўз навбатида фойдага ҳам салбий таъсир қилади. Ҳатто, фирмани бошқа омадли фирмалар бозордан чиқиб чиқаришлари мумкин.

Яна шунинг ҳам эътиборга олиш керакки, маҳсулотнинг ишлаб чиқарини билан унинг реализацияси ўртасидаги муддат ярим йилга чўлиши мумкин, бундай пайтда раҳбар ишлаб чиқарини бўлими билан реализация бўлими ўртасидаги ўзаро алоқа, муносабатларини барқарорлаштириш чораларини топиши зарур. Харид қилиш учун талаб бўлмаган товарлар ишлаб чиқаришга кетган ресурслар харажатлари масаласи шу оғти ой ичида кўриб чиқилиб, бартараф этилмаса, хатолар қалашиб кетади. Марғилон акциядорлик жамияти «Ипакчи» фирмаси ҳаётида юқоридаги хатолар рўй берди. Режадаги фойдани қўлга киритиш учун ишлаб чиқарини ва маҳсулот реализацияси бўлимлари ўртасида самарадор интеграцияни амалга ошириши керак, ҳамда улар ўртасида аниқ маълумотларга эга бўлган ахборот алмашувини йўлга қўйиш зарур. Бу нарсаси ҳаммадан муҳими. Худди мана шу ички бўлим ўртасидаги, яъни маҳсулот ишлаб чиқарини бўлими билан маҳсулот реализацияси бўлимлари ўртасидаги ўзаро таъсир ўзаро алоқада, ўзаро ҳамкорлик ҳар қандай фирманинг тақдирини хал қилиб беради. Менежерлар буни эсда тутишлари керак.

ИНТЕГРАЦИЯ САМАРАДОРЛИГИНИ ТАЪМИНЛАШ УСУЛЛАРИ

Бошқарув соҳасидаги тажрибали раҳбарлар ва олимлар томонидан интеграция самарадорлигини оширишга хизмат қиладиган бир неча усуллар тавсия этилган. Бу усуллари қўллани атропо-муҳитнинг ҳолатига бевосита боғлиқ.

Интеграциянинг маъжул усуллари	Атропо-муҳит ҳолатлари ва ташкилот турлари
Қондалар тартиблар, графиклар бошқарув иерархияси	инсбатан барқарор муҳит мавжуд бўлганда: Бозор ўзгаришлари ҳам технология ўзгаришлари ҳам, рақобатдаги ўзгаришлар ҳам, маълум мувозанатда бўлганда оммавий ишлаб чиқариш технологияга, келиб чиқадиган вазифаларни такрорланавериши ҳамда ушбу катта тажриба ва малакага эга бўлмаган корхоналар ва уларнинг тармоқлари.
Шахсий алоқалар бошланғич комитетлар вазифаларро ижодий коллективлар ва ишчи гуруҳлари. Бўлимларро йиғилишлар, планерка ва эстучка типидagi йиғилишлар.	Тез ўзгарувчи атропо-муҳит. Бозордаги ўзгаришлар, технологиядаги ўзгаришлар, рақобатчилар характери беқарор бўлганда. Айрим товарлар ишлаб чиқариш технологиясига эга бўлган, турли-туман вазифаларни ҳал қиладиган ва юқори малакали ишчиларга эга бўлган корхоналар ва уларнинг тармоқлари.

Яна шунинг таъкидлаш зарурки, қонда, тартиб ва бошқаришнинг иерархия структура ўзгаришчан муҳитида фаолият кўрсатувчи корхоналар ва тармоқлар учун ҳам фойдали бўлади. Шунингдек турли хил кенгашилар, йиғилишлар ташкилот ва унинг тармоқлари интеграцияси мустаҳкамлайди, чунки уларнинг фаолияти бир қадар беқарор муҳитда кечади.

Аmmo шунга қарамай, интеграциянинг энг самарадор усуллари топиши кўпинча ташкилотнинг қандай муҳитда яшаётгани ва унга нечоғлиқ мослаша олишига боғлиқ.

Агар муҳит камўзгаришчан ва беқарор бўлса, тартиб-қондалар анча яхши натижалар бериши мумкин. агар муҳит тез ўзгаришчан бўлса, унда ўзаро алоқаларнинг мустаҳкамлиги, ишчанлик вазияти, комитетлар ишчилар гуруҳлари, келишув комиссиялари катта роль ўйнайди. Менеджер ташкилот структурасини ташкиллаётганда юқоридагиларни инобатта олиши керак.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Менежер таплаган ташкилий структура ташкилотнинг стратегик режаларига жавоб бера олса, қўйилган мақсадларни амалга оширишда ташқи муҳит билан самарали ўзаро алоқага киролса, шундагина бу структура тўғри таплаган бўлади.
 2. Ички ва ташқи муҳит ўзгариб турган шароитда ташкилий структура ҳам ишларга мос ҳолда ўзгариб туради.
 3. Ҳозирги пайтда бошқарувнинг бюрократик структураси кенг тарқалган. Бюрократик структурага кўра ташкилот ихтисослаштирилган функционал тармоқларга бўлинади.
 4. Функционал структуралар ҳамма вақт ҳам самарадор бўлавермаслигини инобатга олиб, йирик компаниялар бир неча хил маҳсулотлар ишлаб чиқаришга мўлжалланган бўлиб, ҳамда турли хил истеъмолчилар ёки регионларнинг талаблари асосида фаолият кўрсатишга структурани танлаб олишда ташкилотнинг стратегик режаларини таъминловчи омилларга эътибор бериллади.
 5. Халқаро бўлимларга эга бўлган структуралар четга қилинадиган маҳсулот реализацияси хажмидан ички бозорда сотиладиган маҳсулотлар хажми орттиқчароқ фойдали ва самарали бўлди. Экспорт хажми нисбатан ортганда албатта глобал ташкилий структура талаб этилади.
 6. Бюрократик бошқарув структурасининг устуллиги шундаки, буида меҳнат тақсими аниқ таъминланади, иерархия асосида ходимлар ва бошқарув ўртасида ўзаро тобалик қатъиятлик билан олиб борилади. Ходимларнинг ўз соҳаси бўйича малакаларининг ошиши таъминланади, шунингдек ташкилотнинг яхши ривожланиб бориши учун зарур бўлган қонда ва стандартлар тартиби белгиланади.
- Бюрократик структуранинг салбий томони шундаки, ходимлар хатти-ҳаракатининг қатъий тартиб-иқтисоди, ташкилот ичидаги ўзаро муносабатлардаги қийинчиликлар, янгиликлар жорий қилинидаги тўсиқларини санаб ўтиш кифоя. Бюрократик ташкилотлар тез ўзгарувчан муҳитга дуч келганда, ёки юксак технология асосида маҳсулот ишлаб чиқариш зарур бўлганда қийинчиликларга учраб қолади.
7. Бюрократик структура олдида пайдо бўлувчи юқоридаги каби муаммоларни ҳал қилиш учун органик ёки адабтив-мослашувга структураларни қўллаш керак. Лойиҳа ташкилотлари, матрица ташкилотлари ва конгломератлар мана шу мослашувчи структурага киради. Лойиҳа ва матрица ташкилотларда амалдаги мавжуд структуралар базасида яна қўшимча мақсадли структуралар ташкил этилади. Бу вақтинчалик ташкил этилган қўшимча структураларда баъзан ҳокимият учун талаш, гуруҳлар манфаатининг ҳимоя қилиш натижасида харажатларининг орттиши келиб чиқди.

8. Конгломератлар алоҳида иқтисодий маркаларга эга бўлган фирмаларни ўзида бириктиради. Асосий фирма ўзига қўшиб олган фирмаларни сотиши унинг ўзинга янги сотиб олиши мумкин.
9. Йирик ташкилотлар одатда турли тиндаги структуралардан иборат ташкилотларни ўзида бириктириши мумкин.
10. Ҳар қандай структурада иерархиянинг айрим қисмини номарказлаштириб, ўрта ва қуйи раҳбарларига тақсимлаб бериши мумкин. Шунда бу ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари мустақил ҳолда қарорлар қабул қилиши имкониятига эга бўлади. Мана шу тариқа турли бўғин раҳбарлари ўртасида ўзаро алоқа яхшиланади, қабул қилинадиган қарорларнинг самарадорлиги ошади, раҳбарларнинг мустақил малакалари кўтарилди. Динамик номарказланган структуралар яхши натижаларга эришилади. Тез юксалиб бораётган технология асосида дифференциация маҳсулотлар этиштириши ҳам рақобатни кенгайтириб мураккабланиб бораётган ҳам номарказланиши анча самарали боради.
11. Ташкилот унчалик катта бўлмаганда буғини устига муҳит ҳам сезин, бир тарзда ўзгариб бораётган марказланган бошқарув структурасини қўлаш маъқулдир. Марказланган структурада ходимлардан фойдаланиш самарадорлиги ошади, ихтисослашган фаолият турлари устидан назорат ўрнатилиши ва улар меҳнатини координация қилиши яхшиланади. Яна шунингдек ташкилот манфаатларга эришганда тармоқларнинг қўлаш кетишининг олди олинади.
12. Барқарорлик ташқи муҳитда оммавий ишлаб чиқариш технологияси шароитида ташкилотларда интеграция қонди ва тартибларини иерархия бошқарув структурасини жорий қилиши орқали амалга ошади.
Агар ташкилот ўзгаришчан ташқи муҳитда яшаса ва турли-туман технологияларни қўлаб, маҳсулотлар ишлаб чиқарса, айрим маҳсулотлар технологиясини ишга солса, бундай ташкилотларда интеграция иваҳий алоқаларни яхшилаш ҳар хил комитетлар ва ишчи гуруҳларини ташкил этиши раҳбарларнинг тармоқлараро кенгайтирилиши ўтказиш орқали амалга оширилади.

Х . МАШҒУЛОТ

ХОХИШ . ИРОДА

Рус тилидаги «мотивация» тушунчасининг ишлаб чиқарини билан боғлиқ моҳиятини чуқур таҳлил қилсак ва бу тушунчанинг мақсади ва вазифаларини эътиборга олсак, уни ўзбек тилида «хоҳиш-ирода» деб бериш бизга маъқул қурипти. «Мотивация» тушунчасининг ўзбекча кўринишлари аниқ, узил-кесил ишлаб чиқилгани йўқ, шунинг учун уни «хихиш-ирода» деб бериш, энг маъқул йўлдир. Мана шу бобнинг барча қисмларини кўздан кечириб бунга амин бўлишингиз мумкин.

Бошқарувнинг қарор топган доирасига режалаштириш, ташкилотнинг таркибий тузилишини аниқлаш, ходимларнинг хоҳиш-иродасини бошқариш ва назорат олиб бориш кирати. Мана жараёларнинг якуни ташкилотнинг ўз мақсадига эришишидир.

Олдинги машғулотларимизда биз асосан режалаштириш ва ташкилотнинг энг маъқул самарали таркибий структурасини аниқлаш ҳақида батафсил тўхтадик. Энди биз кўзланган мақсадга эришишда хал қилувчи аҳамиятга эга бўлган ходимларнинг хоҳиш-иродаси ҳақида тўхташимиз керак.

Албатта ҳар бир раҳбар барча ходимларнинг асосий мақсадни амалга ошириш учун берилаётган ишларини жуда истаётди. Аммо қўшимча бунинг чораси моддий рағбатлантириш деб тушунилади. Албатта моддий манфаатдорликнинг роли катти.

Аммо қўллаб олинган ва тажрибали раҳбарлар нуқтан назарича, берилаётган ишларнинг моддий манфаатдорликдан бўлак омишлари ҳам бор.

Кейинги ўттиз-қирқ йил ичида хоҳиш-ирода омилнинг роли ҳақида кўп гап бўлди.

Албатта берилаётган, сидқидилдан меҳнат қилишнинг асл сабабларини осонликча тушунтириб бўлмайди. Бунинг албатта эътиборга олиш керак.

Аммо ҳар қандай менежер, ходимларнинг хоҳиш-иродасини бошқариш сирларини эгаллаб ололса, у маълумоти, иқтисодий таъминланган ходимларнинг куч-ғайратини тушунтириш йўллари топа олди.

Бўлажак менежерлар қуйидаги тушунчаларнинг моҳиятини билиб олишлари зарур:

- Хоҳиш-ирода;
- Ҳазо ва шафқат сиёсати;
- Хоҳиш-ироданинг мазмундор назарияси;
- Хоҳиш-ироданинг назарияси;
- Эҳтиёжлар;
- Дастлабки эҳтиёжлар;
- Кейинги эҳтиёжлар;
- Натижа қонуни;

- Тақдирлаш;
- Ички тақдирлаш;
- Ташқи тақдирлаш;
- Маслоунининг эҳтиёжлар иерархияси;
- Герцбергнинг икки омилли назарияси;
- Гигиена омиллари;
- Ирода омиллари;
- Кутуш назарияси;
- Адолат назарияси;
- Портер Лоулер модели.

ХОХИШ-ИРОДА ТУШУНЧАСИНИНГ МОХИЯТИ ВА ШАКЛЛАНИБ БОРИШИ

Ҳар бир раҳбар ташкилот олдидagi вазифаларга эришиш йўлида ходимлар куч-қувватини ошириш мақсадида улар ўртасидаги алоқаларни координация қилишга ҳаракат қилади. Аммо ишларни режалаштириш ва ташкиллаш жараёнини аниқлаб, одамлар олдидagi мажбуриятларни белгилаш орқали раҳбар ҳамма ишлар жойида, мақсадга эришиш мумкин деб ҳисоблай олмайди. Бундан ташқари агар, раҳбар ишларни координация қилмаса ва одамларни ишга жалб этолмаса, кутилган натижаларга эришиб бўлмайди. Менежерлар фаолиятининг асосий мазмуни шундаки, мақсад сари ҳаракатда барча ишлар изчи мувофиқлаштирилиши зарур. Шунинг учун ҳам менежерларни ижрочи раҳбарлар ҳам деб аташади.

Менежерларнинг диққат марказида қабул қилинган қарорларнинг амалга ошиб туриши керак, ҳамма вақт хоҳиш-иродага таъсир қилиш масаласи кўндаланг бўлади. Хоҳиш-ирода деганда нимани тушунамиз? Умумий қабул қилинган таъриф шундан иборат.

Ташкилот олдидagi ёки шахсий мақсадларга эришиш учун кўрсатилган қатъийлик худди шу хоҳиш-ирода орқали ифодаланади.

Демак хоҳиш-ирода самарадорлик олиб келиши керак.

ДАСТЛАБКИ КОНЦЕПЦИЯЛАР

Раҳбарлар томонидан хоҳиш-иродани кузатиш учун қилинган ҳаракатлар, қўлланилган усуллар ўша қадимги даврларда яхши натижалар берган. Аммо аналитикларнинг фикрича, ўша дастлабки концепциялар одамлар хатти-ҳаракатини ҳамма вақт ҳам тўла ифодалай бермас эди. Шунинг билан керакки, ҳозир кўндаланг раҳбарлар махсус тайёргарликлари йўқлиги учун ўша эски концепциялардан фойдаланишга ҳаракат қилишади. Хоҳиш-ирода муаммосининг янги назарияси пайдо бўлишига йлгирма йилча вақт ўтди. Дарҳақиқат ҳозирги замон менежерлари қадимги замонга нисбатан анча

ўқимчилар, фаол ходимлар, ишчиларин бошқаришлари керак. Шунинг учун ҳам одамларнинг хоҳиш-продасини меҳнатга бурини берган сайин қийинлашиб бормоқда.

Ҳозирги биз хоҳиш-продага татыир қилини усулларини тарихий нуқтаи назардан қараб чиқайлик. Ҳар бир ҳаракат, ҳар бир усул ўзига мос вазиятдагина натижа берган.

ДАСТЛАВКИ КОНЦЕПЦИЯЛАРНИНГ МОХИЯТИ

Жазо ва шафқат сиёсати. Минг йиллар олдин амал қилган усуллардан бири жазо ва шафқат сиёсатидир. Одамларни меҳнатга жалб этишни таъминлаш мақсадида қабул қилинган бу сиёсат маълум натижалар берган. Қадимги Шарқ афсоналари ва антик давр хикояларида тасвирланишича, мана шу икки усул ёки жазолаш ё шафқат қилиб тақдирлаш ҳақида кўп мисоллар учрайди.

Қаҳрамонларга катта-катта бойликлар, қирол қизлари ҳатто мамлакатининг маълум қисми ваъда қилинган. Қўмондонлар одамларин ишонтира олганлар ва уларни курашга бошлаганлар. «Фарғона ҳақиқати» газетасининг 1905 йил 5 декабрь кунги сониде Амир Темурунинг 660 йиллигига бағишлаб босилган мақолада, шундай дейилади: «Жанг майдонидеги жасурлик юқори баҳоланган ва юксак тақдирланган. Аскарлар, офицерларининг ҳарбий унвонлари оширилган, улар Империянинг энг хурматли кишилари сафларидан жой олишган. Амир Темурунинг ўзи бу ишлар билан бевосита қизиққан, армиядеги пастки даражаларга ҳам, юқори даражаларга ҳам баб-баровар адолатли бўлишга ҳаракат қилган». Одамларга бериладиган мукофотлар аксарият ҳолатде уларининг яшашларининг таъминлашга қаратилган.

Тадқиқотлардан шу нарсә кўзга таниланидики, Фарб мамлакатларида саноат революцияси даврларида қишлоқ аҳолисининг ҳаётиде ёмон аҳволга тушиб қолди. Фермерлар XIX аср охирларида ўз хўжаликларини ташлаб, шаҳарларга кела бошладилар. Улар жон сақлаш учун энг оғир шароитларде суткасига 14 соатлаб меҳнат қилишга мажбур бўладилар.

Адам Смит ўзининг «Халқлар бойликларининг табиати ва сабаблари ҳақида тадқиқот» асариде нисон ҳамма вақт ўз иқтисодий аҳволини яхшилашга ҳаракат қилади, буининг учун у ҳар бир имкониятдан фойдаланиб қолади, деган хулосани илгари сурди.

XX аср бошларида «Илмий бошқариш мактаби» қарор топади, аммо технологиядеги катта ютуқларга қарамай, меҳнаткашлар ҳаётиде жиддий ўзгаришлар рўй бермади. Бу холин диққат билан кузатиб борган Тейлор ва унинг ҳамфикрлари одамларининг иқтисодий аҳволини яхшилаш олмайдиган иш ҳақининг роли йўқ, деган хулосага келади. Бир кунде энг кўп самарали ишлаш ишори ўртага қўйилади, энг кўп маҳсулот етиштиришган меҳнатига яраша энг кўп ҳақ тўлашини жорий қилиш орқали юксак самарадорликка

эришилди. Бу Тейлор капиёти эди. Мапа шу тариқа меҳнат унумдорлиги кескин ошди, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашуви ва стандартлашуви ривожланди.

Ихтисослашув ва технологиянинг ривожлашсини шунга олиб келдики, ўрта ҳол инсоннинг ҳаёти тобора яхшилана борди. Меҳнаткашлар ҳаётининг яхшиланиб бораши натижасида раҳбарлар шунинг яхши тушуниб олдиларки, вақти-вақти билан бўладиган рағбатлантиришлар одамларин бутун куч-қувватини сарфлаб ишлашга мажбур қилолмас экан. Мапа шулардан келиб чиқиб, мутахассслар бошқаришнинг такомиллантириши ҳақида бош қотириб, хоҳиш-продани психологик омиллар орқали ҳаракатлантириш чоратadbирларини ишлаб чиқдилар.

Психология методларини қўллан натижалари. Албатта психологик методлардан қўлланиш тажрибалари анча йиллардан буён давом этиб келаётганига қарамасдан, фақат Элтон Мэйно асарлари эълои қилингандан сўнг психологик омилнинг жуда катта аҳамияти борлиги ҳар томонлама исботланди.

Элтон Мэйно ўз замонасининг энг ўқиминли одамларидан бири бўлиб, илмий бошқариш соҳасида катта билимга эга эди. 1923-1924 йилларда Филлодесифриядаги текстиль фабрикада ўтказилган экспериментлар жуда яхши натижалар берди. Гап шундаки фабриканинг йигирув цехида кадрлар кўнимсизлиги 250 фоизгача бўларди. Бошқа участкалар бу рақам атиги 6,5-6 фоизни ташкил этарди. Моддий рағбатлантириш на кадрлар кўнимсизлигига барҳам берди, на меҳнат унумдорлигини кўтарди, шундан сўнг, фабрика раҳбарияти Мэйнога мурожаат қилишди. Элтон Мэйно ва унинг ҳамфикрлари томонидан олиб борилган текширишлар шунинг кўрсатдики, йигирувчиларнинг меҳнат шaroнглари ёмонлигидан одамлар бир-бирлари билан ўзаро муомала қилолмас, уларнинг меҳнати юксак қадрланмас экан.

Демак, рағбатлантиришнинг ошириш йўли билан эмас, балки меҳнат шaroнглини яхшилаш билан кадрлар кўнимсизлигини бартараф этиш мумкинлигини Мэйно кўрсатиб берди. Унинг талаби билан йигирув участкасида эксперимент тариқасида ўн минутдан икки марта дам бериш жорий қилинди, бу нарсанинг натижалари дарров кўрина бошлади.

Ишчилар ўртасида маънавий муҳит яхшиланди, норма бажариш ҳам юксалди, кадрлар кўнимсизлиги эса қисқарди. Бу экспериментнинг афзаллиги яна шунда бўлдики, фабрикада вазиятнинг дастлабки ижобий ҳолига олиб келди.

Бу тажрибани кўриб - билиб, синая-кўриб фабрика раҳбарияти унинг ижобий томони борлигига амин бўлишди, ходимнинг хатти-ҳаракатларини тушуниш ошоқ бўлди.

Ўз қарашларини Мэйно шундай ифодалайди: «Ханузгача саноатнинг социал масалаларини тадқиқ этишда ўрта нормал ходимнинг ошгидаги майда-чуйда нотабиий тушулчалар унинг ҳаракатларида тўиланиб боришга жуда кам эътибор бериб келинди. Албатта бу нотабиий тушулчалар ва уларнинг хатти-

ҳаракатда акс этгани охир-оқибатда шу одамни ҳалокатга олиб бормас аммо унинг меҳнат фаолиятига салбий таъсир қилиши шубҳасиз». Мэйо мана шу ҳулосаларни баён этаркан, у ўз ҳулосалари келажакда жуда катта омилга айланганини тасаввур қилиб кўролмади, чунки психология энди-энди ривожланиб келмоқда эди.

Аммо ходимларнинг иш жойларидаги хатти-ҳаракатларини таҳлил қилишга бағишланган йирик-йирик тадқиқотлар пайдо бўлди. Мэйо ва унинг ҳамфикрлари томонидан 1920 йилнинг охирларида бошланиб, қарийиб саккиз йил давом этган экспериментлар натижасида одамлар ўртасидаги социал ўзаро алоқалар ва гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар каби инсон омиллари одамларнинг меҳнатга бўлган муносабатларига кучли таъсир қилиши исботланди. Мана шу ҳулосаларга асосан менежментнинг янги йўналиши «инсоний муносабатлар» паразиси пайдо бўлди. Бу ҳақда олдин ҳам тўхтаганмиз. Бу йўналиш бошқарни илмида 50-йилларнинг ўрталаригача стабиллик қилди.

Умри боқий нарсалар йўқ. Мэйо тажрибаларининг ҳам ўзига ҳос устуңликлари ва камчиликлари бор эди. Бу назария кўп яхши натижалар берди, аммо одамларнинг меҳнатга бўлган хоҳиш-иродасининг бутун ички сир-асрорларини очиб беролмади. Бари бир Мэйо назарияси бу борадаги илк самарали тажриба сифатида доим бир манба бўлиб қолаверади.

Меҳнатга бўлган хоҳиш-ироданинг психологик назарияси 1940 йилларда ривожланиш босқичига кирди ва ҳозир ҳам ўзгариб, кенгайиб бормоқда.

ХОХИШ-ИРОДАНИНГ ҲОЗИРГИ ЗАМОН НАЗАРИЯСИ

Одамларнинг меҳнатга бўлган хоҳиш-иродасини бошқарни мақсадлари кейинги пайтларда асосан инсон руҳияти билан боғлаб ўрғанилди. Бу масала шунчалик сирли ва бепойёни, ҳамма нарсани илғаб олиди осон эмас. Ҳозирги замон назарияси инсоннинг иш жараёнида ўзини қандай тутиши ва хатти-ҳаракатларининг сабабларини умумий тарзда тушунтириб беради. Олимлар инсоннинг меҳнатга бўлган иродасини қўпайтириш сабабларини таҳлил қилар эканлар, бунида асосан бошқаринининг икки хил кўринишини қайд этиб ўтадилар. Булар ички мазмун назарияси ҳамда рўёбга чиқниш назариясидир. Хоҳиш-ироданинг ички мазмун назарияси доирасига одамларни берилиб меҳнат қилишга ундайдиган ички омиллар киради. Бу ички омилларнинг марказида эҳтиёжлар туради. Ички мазмун назарияси Аброхим Маслоу, Дэвид Мак Клелланд ва Фредерико Герцберг асарларида ифодаланган.

Рўёбга чиқниш назарияси яқин йиллар ичида яратилган замонавий назариялардан бири бўлиб, у энг аввало, одамларнинг ишчилар, ходимларнинг, ўз хатти-ҳаракатларининг натижаларини хис қилишлари билан боғлиқ бўлади. Рўёбга чиқниш назарияси доирасига натижани кутиш, адолат мезони ва Портер Лоулер модели киради.

Кўзоридаги хохини-ироданинг икки назарияси бир-бирига анд бўлмаганда, аммо улар ўртагида маълум фарқлар ҳам бор. Хохини-ирода назарияси узлуксиз янгиланиб, ўзгариб, ривожланиб борувчи назариядир. Бу масалада менежер, эҳтиёжлар ва тақдирланишлар масаласига алоҳида эътибор бериши керак.

ДАСТЛАБКИ ВА КЕЙИНГИ ЭҲТИЁЖЛАР

Ҳар бир одам физиологик, рухий ёки яна бошқа томондан ич-ичидан ниманидир истаётган пайтда, бу истаклар эҳтиёжлар тушунчаси орқали ифодаланади. Психологларнинг таъкидлашича эҳтиёжлар инсон учун етишмаётган бирор бир ички омилини ифодалайди. Психологларнинг таъкидлашича эҳтиёжлар инсон учун етишмаётган бирор бир ички омилини ифодалайди, бу омиллар ўз йўналишига кўра турли-туман бўлиши мумкин. Бу ҳақда бахс-мунозалар кўп, аммо аксарият психологлар эҳтиёжларни иккига дастлабки ва кейинги эҳтиёжларга ажратадилар.

Дастлабки эҳтиёжларга физиологик, яъни табиий туғма эҳтиёжлар киради. Одамларнинг озиқ-овқат, ҳаво, дам олиш, уйқу ва бошқалар дастлабки эҳтиёжлардир.

Кейинги эҳтиёжларга асосан психологик характерга эга бўлган эҳтиёжлар киради. Масалан, ҳурмат, эътибор, муваффақиятларга эришиш учун ҳаракат, ниманидир ёқтириш, нимагадир берилиш, мулк ва мансабга эга бўлиш ва бошқалар иккиламчи эҳтиёжлар ҳисобланади.

Дастлабки эҳтиёжлар инсон боласи дунёга келиши билан намоён бўла боради ва шунинг учун ҳам бу эҳтиёжлар деярли ҳамма одамлар учун бир ҳал қимматга эга. Иккиламчи эҳтиёжлар кейинчалик боланинг улғая боришида намоён бўлиши мумкин. Кейинги эҳтиёжларнинг шаклланиши билим ва тажрибанинг кўпая бориши билан бевосита боғлиқ бўлади.

Эҳтиёжлар ва хохини-ироданинг намоён бўлиши. Одамларда эҳтиёжларнинг пайдо бўлиши ва намоён бўлиши уларнинг хатти-ҳаракатида ифодаланади. Психологларнинг таъкидлашича, эҳтиёжлар одамларнинг хатти-ҳаракати ва курашларини ифодаласада, аммо инсон эҳтиёжларини ўлчаб бўлмайди. Одамда эҳтиёжлар туғилар экан, бу эҳтиёжларни қондириш учун одам ҳаракатга келади. Демак, бу ҳаракат, бу иштилош инсонга нимадир етишмаётганини ифодалайди. Бу иштилошнинг, албатта, ўз йўналиши бўлади. Эҳтиёжлар, уларни келтириб чиқарган сабаблар, уларни қондириш учун қилинган ҳаракатлар ҳаммаси узлуксиз бир жараён ҳисобланади.

Шундай қилиб; эҳтиёжларни қондириш учун қилинган хатти-ҳаракатда мақсад воситаларга мос келиши керак. Ёки ансинача воситалар мақсадга мос бўлиши зарур.

Инсоннинг қилган ҳаракатлари натижаларига кўра эҳтиёжлар тўла қондирилиши, ёки умумий қондирилмаслиги ҳам мумкин.

Масалан, одам бирор бир ўзига ёқиб қолган нарсага кучли эҳтиёж сезди ва уни ёзорда сотиб олишга қарор қилди дейлик. Нарсани сотиб олгандан

сўнг текшириб кўрса, бу нарса у истаганчалик эмас экан. Одамлар бу нарсага мутлақо қизиқмай қўяди ва яна у сўзи жуда истаган нарсани сотиб олишни ўйлай бошлайди.

Эҳтиёжларини келтириб чиқарадиган хохиш-проданинг ва у билан боғлиқ инсон хатти-ҳаракатларини мана шундай чизиб кўрсатамиз:



Мақсадга эришиш учун курашда эҳтиёжларининг қондирилиши ёки қондирилмаслиги инсоннинг кейинги хатти-ҳаракатига бевосита таъсир қилади. Одатта кўра одам олдин эҳтиёжига эришгандаги ҳаракатини такрорлагиси келаверади, чунки унинг бу ҳаракатлари яхши натижа берган эди.

Эҳтиёжлари тўла қондирилмагандаги ҳаракатларини эса такрорлагиси келмайди.

Одамлардаги бу одатларини натижа қонуни деб аталади. Бу ҳақда Пол Лоуренс ва Жей Лорис шундай ёзишади: «Инсон ўз муаммоларини хал қилиш учун ҳаракат қилиш жараёнида унинг тутган йўли қўллаган усуллари маълум маънода унинг ихтироси ҳисобланади. Кейин одам хатти-ҳаракатида, иштилишида олдин самара берган усулларини яна қўллайди, аста-секин айрим усуллар, ҳаракатлар бир неча бор синювдан ўтиб, барқарорлашиб боради ва тажрибага айланиб қолади».

Фаросатли раҳбар шунинг яхши тушуниши керакки, инсонни ҳаракатга келтирадиган асосий куч-эҳтиёжларини қондириш учун курашсиз. Демак, раҳбар ҳар бир ходим учун шундай шароит яратиш керакки, қайсики ҳар бир ходимнинг ўз эҳтиёжларини қондириш учун қилган ҳаракатлари ташкилот мақсадларига ҳам мос бўлиб тушсин. Энг муҳими шунини ишлаб чиқариш жараёни ва технология одамлар эҳтиёжларига зид бўлиб қолмасин. Ҳар бир одам ўз эҳтиёжларини қондириш учун қилган ҳаракатида ўз қобилиятларини тўла намойи қилиш имкониятига эга бўлсин. Агар мана шу муҳим ҳолатга эътибор берилмаса меҳнат интизоми пасайиб кетади, шундан қолншар ёки кетиб қолншлар кўпайиб кетади.

Мисол олайлик. Фарғонадаги энг эски корхоналардан бири Фарғона вилоят техника хизмати бошқармасидаги «СТО-7» фақат зарар билан

ишларди. Хом ашё етказиб берувчилар билан алоқалар тўхтаб қолди, эҳтиёт қисмлар тақчиллиги кучайиб кетди.

Энг муҳими иш ҳақи тушиб кетди, ишчилар ўз оддий эҳтиёжларини қондириш имкониятидан ҳам маҳрум бўлиб қолдилар.

Демак, менежерлар ички ва ташқи тақдирланишларни мохирлик билан қўшиб олиб бор билишлари керак. Аммо бунинг учун улар ходимларнинг энг муҳим эҳтиёжларини яхши билишлари зарур. Булар ҳам хохиш-ироданинг мазмундор йўналишини ташкил этинга хизмат қилади.

ХОХИШ-ИРОДАНИНГ ИЧКИ МАЗМУН ПАЗАРИЯСИ

Хохиш-ироданинг ҳозирги замон назарияларини яратишда Абрахим Маслоу, Фредерик Герцберг ва Дэвид Мак Клееланд каби олимлар катта хисса қўшдилар. Улар инсон эҳтиёжларини таърифлашга катта эътибор берадилар.

Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси. Абрахим Маслоу бошқарув назариясидаги хатти-ҳаракат мактабининг асосчиси сифатида инсон эҳтиёжларининг мураккаблигини тан олиб, хохиш-ироданинг эҳтиёжларига боғлиқлигини исботлаб берди. Масалан, 40-йилларданоқ одамларнинг турли-туман эҳтиёжлари асосан бешта категорияга киради деб кўрсатиб ўтган эди. Унинг замондоши психолог (Гарвардлик), Мюррей бу категориядаги эҳтиёжларни батафсил изоҳлаб берди.

1. Физиологик эҳтиёжлар: Озиқ-овқат, сув, ҳаво, уй-жой, дам олиш ва бошқа яшаш учун зарурий эҳтиёжлар;
2. Хавфсизлик, келажакда тинч бўлиш эҳтиёжлари. Бизни ўраб олган олам томонидан бўладиган хавф-хатарлар (жисмоний ва рухий)дан сақланиш эҳтиёжлари, шунингдек физиологик эҳтиёжларнинг қондирилишга бўлган тўла ишонч. Хавф-хатардан сақланиш ва келгусида тинч бўлишга бўлган эҳтиёжларни қондириш одамларнинг хавфли жойлардан бошқа томонларга кетишлари, келгусида дурустроқ пенсия олиш учун иш ҳақи кўпроқ ишларга ўтишларини кўрсатиш мумкин.
3. Сайқал эҳтиёжлар. Бирор нарсагами ёки бирор кимсагами тегишли тажрибали, малакали мутахассилар коллективни ташлаб кетавердилар минжозлар ҳам станциядан юз ўтира бошладилар.

Тадбиркор раҳбар Адхам Қодиров корхонани хусусийлаштирди, у вилоят техника хизмати бошқармаси бошлиғининг ўринбосари бўлиб ишлаган йилларидаги тўплаган тажрибаларни ишга солиб, энг аввало меҳнат интизомини ва бажарилиш сифатини мустаҳкамлади. Эндиликда «Ботир» номли (одинги Сто-7 шундай ном билан аталади) хусусий фирма аъзолари, таъмирловчиларига одамларнинг эҳтиёжларига мос келадиган иш ҳақи тўлашнинг янги тартиби тушунтирилади. Демак, ҳар бир ходим ўз ҳаракатлари, меҳнатларига қараб ҳақ оладиган бўлди. Одамлар қанча даромад қилишлари мумкинлигини ўзлари тушуниб етдилар. Корхонанинг асосий

шичилари ҳар йили маълум белгиланган миқдордаги масалан, минг сўмини корхона кассасига ижара пули сифатида ўтказдилар қолган пулни ўзларида олиб қоладиган. Демак, мижозлар билан ўзлари олди-берди қиладилар.

Одамлар учун маълум тартиб-қондалар белгиланган ҳамма уларга амал қилиши шарт. Мижозлар билан яхши муоаза қилни инни сифатли бажариш, иш соатини бузмаслик ва бошқалар. Мана шундай қилиб, корхонада иш қизиб кетди. Ишчилар сон икки баробар ортди. Ҳар ким ўз ўринин қадрайдиган бўлди. Ишчилар ўз эҳтиёжларини қондириш имкониятларига эга бўлишди. Корхонанинг рентабеллиги ортди.

Ҳоҳиш-ирода орқали эҳтиёжларини қондиришнинг айрим мураккабликлари. Менежер шунинг эсдан чиқармаслиги керакки, ҳамма одамлар ҳам энг керакли характер қўшиқмаларига эга эмас. Ҳамма ходимлар ҳар бир хилда ўз эҳтиёжларини қондириш учун кураш олиб боришмайдилар, бирида у таниса, бирида бу етишмайди.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, инсон эҳтиёжлари турли-туман ва хилма-хил конкрет эҳтиёжларни қондириш мақсадлари, уларга эришни ҳам турли-туман. Одамларнинг у ёки бу эҳтиёжларини қондириш учун қилган ҳаракатлари худди шунга мос равишда бўлиши керак, аке ҳолда мақсадга эришиб бўлмайди.

Демак, ҳар кимнинг ўзига яраша муносабат бўлиши керак. Масалан, бирор бир ходимни ташкилотда энг яхши энг илғор деб эътибор қилинг - унинг кучига куч қўшилади. У ўз эҳтиёжларини ҳар томонлама қондириш учун чора топа олади, унинг ҳаракатлари мақсадга олиб келади. Батдан оддий бир ходиса ҳам инсон кайфиятига кучли таъсир қилади. Масалан, бирорта ходимнинг оддий кийиминини мақтаб қўйсангиз, бўзимдан уни бу борада намуна қилиб кўрсатсангиз шу ҳам унинг ишжамини ошириб юбориши мумкин. албатта, бунақа воқеалар маълум вазиятлар билан боғлиқ бўлади.

Бошқарув соҳасида асарлар ёзган муаллифлар бу ҳолатларни эътиборга олиб, шундай ҳудосаларга келадилар: Кўп пикирлар учун ўз меҳнат ўринларини сақлаб қолгани масъулияти катта таъсир кучига эга бўлади. Аммо айримларда бунақа масъулият хисси меҳнат натижаларига бирор бир таъсир қилмайди.

Демак, ҳамма учун бир хилдаги таъсир воситалари йўқ. Тасодифий ҳолатлар ҳам муҳим роль ўйнайди. Албатта, ўз нил натижалари ҳақидаги маълумотларга тўла эга бўлиш, меҳнат шароити, инсон характери билан ташқи муҳит ўртасидаги ўзаро алоқа, меҳнат унумдорлигига бевосита таъсир қилди. Одамлардаги хоҳиш-иродасини ишга солиш, уларни эҳтиёжларини тўла қондиришга хизмат қилдириш меҳнат унумдорлигини ошириш борасида қўйидаги ҳолатларга эътибор бериш керак.

- ходимларни тақдирлаш ва уларга кўрсатиладиган эътиборлар унумдорликни оширадиган, корхонадаги бутун ишлар самарадорлигини кўтарадиган фаолиятта мос бўлиши керак;

- корхонадаги ўртача меъёрлардан анча ошиб кетган кўрсаткичларга эришган ходимларни ютуқларини қўпчилиги олдида очниқ-ойдин тап олиш ва эълон қилиш;
- бутун корхонада меҳнат унумдорлигининг кўтарилшидан ҳар бир ишчи ўзига тегишли улушини олиши керак, деган қондага қатъий амал қилиш; ходимлар фаолиятидаги ютуқларни баҳолашнинг яна бир меъёри уларнинг раҳбарлар билан ёнма-ён туриб ташкилот мақсадларини режалаштириш ва уюштиришдаги иштирокчиларни ҳисобга олиш;
- мансаб масъулиятлари ва ишчи ўринларини қайта қуриш ва такомиллаштириб бориш борасида ўрта бўғин раҳбарлари дуч келаётган қийинчиликларни бартаф этишга асосий эътиборни қаратиш;
- фирма фаолиятини самарали юқори кўтариб боришга ходимларнинг маънавияти эди келиб қоладиган вазиятларнинг (масалан, меҳнат ҳавфсизлигини оширадиган ёки ишдан кейин қолиб ишлашга мажбур қиладиган технологияни жорий қилиш) келиб чиқиши ва ривожланишига йўл бермаслик керак;
- барча харажатларни бир ёқли қилмасдан туриб, сифат стандартларини оширишни амалга оширманг. Бу кўриладиган чора-тадбирлар қуйидагилардан иборат. Юқори сифат учун юқори ҳақ тўлаш, одамларни бошқа ишга ўтказиш ёки ишдан бўшатилган янги талабларга жавоб бермайдиган товарларни ишлаб чиқаришни тўхтатиш ва бошқалар;
- ходимларни тақдирлаймиз деб гап тарқатишни уни амалга ошириш билан маҳкам боғлаш керак;
- меҳнат унумдорлигининг ошиши дастури ходимларнинг ўз ишларидан тури албатта ходимларнинг ўз ишларидан ва уларнинг натижаларидан қониқиш ҳосил қилишларига қаратилган деган фикрига ёпишиб олманг;
- раҳбарларга катта имтиёزلарни яратиб берманг. Бу нарса раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатга риҳна солади.

Юқоридagi меҳнат этикаси нормаларига риоя этиш нимани қилиш, нимани қилмаслик учун зарур, чунки, бу нарса одамларга хоҳиш-иродага бевосита таъсир қилади.

ТАҚДИРЛАШ

Ҳар бир тақдирлаш ходимга янада яхшироқ ишлаш истагини оширишга қаратилган. Аммо тақдирлашни пул мукофотлар ёки бошқа бир хурсандчилик белгиси сифатида тор маънода тушунмаслик, кайфиятини кўтарадиган ҳар бир

нарсa тақдирлаш белгис сифатида қаралиши мумкин. Бунинг устига ҳар бир инсоннинг ўзи истаган, ўзи қимматли деб билган хурсандчилик белгилари бор.

Ички ва ташқи тақдирланиш. Мана шу тариқа, тақдирланишнинг икки турли ички ва ташқи кўринишлари мавжуд.

Демак, ички тақдирланиш деганда инсоннинг ўзи бажарган ишнинг сифатида, мазмунидан, натижасидан келган хурмат-эътиборини тушунамиз. Демак ўз ишидан қониқиб хосил қилиш ўз эҳтиёжларини қондириш имкониятини беради.

Коллективдаги ўзаро дўстлик ва хурмат ҳам ички тақдирланиш ҳисобланади. Шундай қилиб иш широктини яхшилаш ва вазифаларни аниқ-равшан қилиб қўйиш келгусида ички тақдирланишларни келтириб чиқарди.

Ташқи тақдирланиш деганимизда ходимларнинг, ишчиларнинг ўзлари бажараётган ишдан эмас, балки бутун ташкилотдаги ўринлари, фаолиятлари туфайли бериладиган рағбатлантиришларни тушунамиз. Мансабда юқори кўтарилиш, қўшимча тўловлар, мақтовлар иш кабинетлари, хизмат машинаси ва бошқалар. Албатта тақдирланишлар ҳам адолатли, ходимнинг бутун фаолиятини акс эттиривчи омил бўлиши зарур эканини ҳис қилиш, бошқа кишига маъқул бўлганлигини ҳис этиш, ўзаро ҳамдардлик ва ёрдам, ўзаро алоқа.

4. Хурмат-эътибор эҳтиёжи. Инсонни хурмат қилиш, шахсий мувафақиятлар ва ўз касбини яхши билиш эҳтиёжлари, ҳуллас, инсон шахси билан боғлиқ кўплаб эҳтиёжлар;

5. Ўз-ўзини намоён қилиш эҳтиёжлари. Ўз қобилияти, истеъдодини намоён этиш, ўз имкониятларини рўёбга чиқариш истаклари.

Хоҳиш-ирода эҳтиёжлари иерархияси. Юқоридаги барча эҳтиёжларнинг ҳар қайсисини ўз ўрнида қўйсак, эҳтиёжларнинг иерархияси структураси пайдо бўлади. Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархиясини мана шундай чизиб кўрсатиш мумкин.

Инсон эҳтиёжларини пирамида шаклида жойлаштириш шуни кўрсатадики, пастдаги эҳтиёжлар тез қондирилиши зарур бўлган эҳтиёжлар сирасига киради. Эҳтиёжлар пирамида бўйлаб юқорироқ кўтарила борган сайин, уларни қондириш ҳам эволюцион характер касб эта боради. Шунинг учун ҳам инсон хоҳиш-иродаси пастки эҳтиёжларга қаратилади, чунки бошқа эҳтиёжларнинг қондирилиши ҳам асосан мана физиологик эҳтиёжларнинг қондирилишига боғлиқ бўлади. Мана шу тарафа эҳтиёжларни қондириш иерархияси табиий жараён сифатида кўзга ташланади.



Кэлвин Холл ва Гарднер Дандсей каби, психологлар Маслоу назарияси ҳақида тўхтаб шундай ёкишадик: Кучли ва устивор эҳтиёжлар қондирилгандан сўнг, иерархиядаги навбатда турган эҳтиёжларини қондириш зарурлиги пайдо бўлади. Бу эҳтиёжлар ҳам қондирилгандан сўнг яна навбатдаги эҳтиёжларини қондириш бошланади, шу тариқа инсоннинг ҳатти-ҳаракатлари синовдан ўта бошлайди.

Инсон очлик ва чанқоқлик сезишда у биринчи навбатда овқат ва сув излайди, фақат шундан кейингина уй жиҳозлари ҳақида ўйлай бошлайди. Қулай уй-жойга ва хавф хатардан сақланишга эришгандан сўнг у дастлаб социал алоқаларга эҳтиёж сезади ва ундан кейин одамлар ўртасида хурмат-эътибор қозонишга интилади. Барибир эҳтиёжлар тўхтаб қолмайди бирининг кетидан иккинчиси қолаверди ва эҳтиёжларини қондириши учун инсон борган сайин кўпроқ ўз ички имкониятларини ишга сола бошлайди.

Бир томонлар ички имкониятлар эҳтиёжларини қондириш учун асосий манба бўлиб хизмат қилса, иккинчи томондан эҳтиёжларнинг ўзи ички имкониятларини борган сайин ривожлантириб, кенгайтириб боради.

Аммо юқорида турган эҳтиёжларнинг инсонга бирдан ёпирилишининг олдини олмоқ учун одам ўз пастки эҳтиёжларини тўла қондирмай туриши ҳам мумкин. Инсонга худди шу вазиятда жуда кучли таъсир қилиб турган эҳтиёж унинг фаолиятининг асосини ташкил этмаслиги ҳам мумкин. Мана шу ҳолатни эътиборга олиб, Маслоу шундай ёзди:

«Бизнинг кузатувимизда бўлган одамларнинг асосий эҳтиёжларининг қондирилиш тартиби шу юқоридаги жадвалга тўғри келди.

Аммо айрим одамларнинг эҳтиёжлар тартиби бошқачароқ ҳам бўлиши мумкин. Масалан, севги-муҳаббатга нисбатан ўз кадр-қимматини муҳим ҳисобловчилар ҳам бўлади».

Бошқарувда Маслоу назариясида фойдаланиш. Маслоу назарияси туфайли раҳбарлар инсонларнинг хоҳиш-иродаси аксарият ҳолатда уларнинг эҳтиёжларига боғлиқлигини тушуниб олдилар. Раҳбар шундай йўл тутиши мумкинки, қайсики у яратган шароитга қараб ходим ўзининг энг муҳим эҳтиёжларини қондириш имкониятига эга бўлиши, бу эса ўз навбатида корхонанинг умумий мақсадига мос бўлиб тутиши мумкин. Олдинги замонларда одамларда асосан моддий эҳтиёжлар етакчилик қилиб тургани учун, раҳбарлар ходимларнинг моддий рағбатлантириш орқали уларнинг хоҳиш-иродасини жнловлаб олганлар. Аммо илг ҳақининг ошishi, ҳаёт фаровонлигининг кўтарилиши туфайли юқорироқ эҳтиёжларни қондириш ҳам муҳим ўрин эгаллай бошлади.

Буни ҳисобга олиб, менежерлар, ўз ходимларининг хатти-ҳаракатлари ва истак-интилланиларини диққат билан кузатиб, қайси эҳтиёжлар уларнинг меҳнат фаолиятларига кучли таъсир қилаётганини билиб олишни зарур. Албатта, ҳозир муҳим бўлиб турган эҳтиёжлар ўрнига ортага бошқа эҳтиёжлар келиши мумкин, буни ҳам назардан қочириб бўлмайди.

Одамлардаги кейинги, юқори эҳтиёжларни қондириш учун бир қатор усуллар, воситалар бор, буни менежерларга тавсия этамиз.

ИЖТИОМИЙ ЭҲТИЁЖЛАР

1. Ходимларга берилган илг, вазифа уларнинг ўзаро муомалада бўлишларига ҳалақит бермаслиги керак;
2. Иш жойида бирлашши, ягона команда руҳи қарор топиши керак;
3. Ходимлар билан муносабат кенгашиб туринг;
4. Агар корхонанинг манфаатига жиддий зарар етказмаса, ташкил тошган иорасмий гуруҳларни тарқатиб юборманг.
5. Корхона аъзоларига корхонадан ташқари социал фаоллик кўрсатишларига шароит яратиб беринг.

ҚАДР-ҚИММАТ ЭҲТИЁЖЛАРИ

1. Ходимларга жиддий, маъноли, мазмунли ишларни топишинг;
2. Эришилган натижаларга ходимларнинг муносабатларига ижобий муҳит яратинг;
3. Ходимлар эришган натижалар учун уларни рағбатлантиринг ва кадр-қимматини жой-жойига қўйинг;

4. Мақсадларни, қарорларни тўғри тушуниб олишга ходимларни жалб этинг;
5. Ходимларга қўшимча равишда ваколат ва ҳуқуқлар беринг;
6. Ходимларни юқори лавозимларга кўтарилгани амалга ошира боринг;
7. Ходимларнинг касб маҳоратини ошириш учун уларни қайта тайёраш ва малакасини оширишни ташкил этинг.

ЎЗ-ЎЗИНИ НАМОЁН ҚИЛИШНИ ЭҲТИЁЖЛАРИ

1. Ходимларнинг ўз ички имкониятларини ҳар томонлама намоён этишлари учун улар ўқиш ва ривожланиб боришлари керак, раҳбар бунга ҳамма шароитни яратиб бериши зарур;
2. ходимларга барча куч, ақл ядрок ва билимларни сарфлашга мажбур қиладиган мураккаб муҳим вазифаларни топширинг;
3. ходимларда ижодий қобилиятларини ривожлантиринг ва рағбатлантиринг.

Фарғонадаги бир қатор корхоналар мисолида кўрини мумкинки, ходимларнинг иқтисодий эҳтиёжлари қондирилган бўлса, уларнинг соҳнал ва бошқа эҳтиёжлари ҳам аста-секин қондирила боради.

Фарғона нефтин қайта ивлани заводи, текстиль комбинати каби йирик корхоналарда ўз спорт командалари ташкил топмоқда, бадний хаваскорлик, бошқа ижодий тўтараклар ишлаб турибди, уларда кўнлаб ходимлар иштирок этмоқдалар, ўз-ўзларининг қобилиятларини намоён этмоқдалар.

Кўп миқдотли ташқи муҳитда ишлаганларнинг эҳтиёжлар иерархияси. Ўз мамлакатидан ташқарида фаолият кўрсатувчи менежерлар одамлар эҳтиёжлари инсонбон муҳимлиги ҳамма жойда ҳам бир хилда эмаслигини доимо эътиборда тутишлари керак. Шу муносабат билан ташқилот раҳбарлари халқаро бизнес билан шуғулланишар экан, бу фарқларни яхши тасаввур қилишлари ва одамларнинг хоҳиш-иродасини аниқлаганда уларни ҳисобга олишлари керак.

Аммо лекин шунинг билан олиш керакки, хали халқаро миқёсда одамлар хоҳиш-иродасини бошқариш борасида жиддий тадқиқот ишлари қилинмаган. Шунинг учун чет элларга чиқувчи раҳбарлар, фирма фаолият кўрсатаётган мамлакатининг модели қадриятларига диққат билан муносабатда бўлишлари керак. Миллатига қараб ходимларга имтиёзлар бермаслик керак. Одамларнинг эҳтиёжлари ҳар хил бўлишига қарамай, уларни тўла қондириш ишларини муваффақиятли бажаришни таъминлайди.

Маслоу назарияси тадқиқи. Эксперимент текширишга қараганда Маслоунинг инсон эҳтиёжларининг босқичма-босқич назарияси ҳар томонлама мукамал бўлиб чиқмади. Айрим тадқиқотларда инсон эҳтиёжларининг қондирилиши ўз-ўзидан иккинчи эҳтиёжни тугдирди деб бўлмайди, деб адолатли кўрсатиб ўтилади. Сўнгги Абрахим Маслоу томонидан камф этилган беш босқичли эҳтиёжларнинг бир-биридан аниқ чегараланишининг ҳам айтиб бериш қийин. Маслоу назариясида одамлар ўртасидаги индивидуал фарқлар

ҳам эътиборга олинмаган. 1973 йилда нашрдан чиққан «Ташкилот ишлари»даги хохиш-ирода масалалари» номли тадқиқот муаллифи Эдвард Лоулер индивидуал эҳтиёжларнинг иерархия структурасини яратди.

Эҳтиёжлар инсоннинг ўтмишидаги тахминан бир хил шароитда бир одам учун тақдирланиш эҳтиёжи устунилик қилса, иккинчи одам учун ўз-ўзини намойиш қилиш эҳтиёжи, учинчи одам учун эса хавф-хатардан сақланиш эҳтиёжи асос ҳисобланади.

Торенс Минчеланинг «Ташкилотда одамлар» номли асарида берилган маслаҳатлар анча фойдали бўлиб, менежерлар уларни эътиборга олишлари керак. У шундай ёзади: «Раҳбар ҳар бир ходимнинг қапақа рағбатлантиришини хуш кўришини, нега айрим одамларнинг коллектив билан қўшилиб ишламаслиққа интилиши сабабларини билиши керак. Ҳар хил одамлар ҳар хил нарсага қизиқади, агар раҳбар уларнинг хохиш-иродасини бошқаришни истаса, у ҳар бир одамнинг ўзига хос эҳтиёжларини билиб олиши керак. Бу маслаҳатлар ташкилотда самарадорликни оширишга хизмат қилади.

МАККЛЕЛЛАНДНИНГ ЭҲТИЁЖЛАР НАЗАРИЯСИ

Дэвид Маккелланд хохиш-ироданинг янги моделига асосланган яъни, юқори даражадаги эҳтиёжларни қондириш ҳақида ўз назариясини яратди. Маккелланднинг хулосасига кўра, инсон учун энг муҳим учта-ҳокимиятга, ғалабага, маълум бир гуруҳ одамларга яқинликка интилиш эҳтиёжлари мавжуд. Маслоу жадвалида ҳокимият ва ғалабага интилиш эҳтиёжлари ҳурматга сазовор бўлиш ва ўз-ўзини шакллантира олиш эҳтиёжлари орқали маълум маънода ифодаланган.

Ҳокимиятга интилиш эҳтиёжлари инсонда бошқаларга таъсир қилиш истаси асосида шаклланади. Ҳокимиятга интилувчилар одатда ғайратли ва шижоаткор бўладилар, қийинчиликлардан қўрқмайдилар, ўз нозициялари ва принципларини қатъият билан ҳимоя қиладилар. Бундай одамлар кўпчиликнинг диққат-эътиборида бўлишни ёқтирадилар. Ташкилот раҳбарлари ҳамма вақт мана шунақа ҳокимиятга интилувчиларни қўллаб-қувватлашлари ва уларга ўз мақсадларига эришишда ёрдам беришлари керак.

Ғалабага эришиш эҳтиёжи айрим одамларда бошлаган ишни охиригача етказиш қобилияти асосида шаклланади. Фақат ишнинг натижасига қараб эмас, балки бошлаган ишни қайси йўл билан муваффақият билан якуллантирача бўлган жараёнининг ўзи муҳим ҳисобланади. Бунинг ўзига хос мана шу томонини менежер яхши тушуниши керак. Бундай одамлар таваккалчиликни унчалик ёқтиришмайди, балки қийин машаққатли ишларга қўл уриб, катта ғалабага эришиш йўллариин излаб топишни хуш кўришади.

Албатта, улар ўзлари эришган ғалабалар муносиб тақдирланишини жуда истайдилар. Аммо Маккелланднинг таъкидлашича бундай одамларга шароит яратиб берилмаса, уларнинг ташаббуслари кенг қўллаб-қувватланмаса,

ғалабалари муносиб тақдирланмаса, уларнинг ҳафсаласи пир бўлиб, бошлаган ишларини охиригача етказолмай қоладиган.

Ғалабага интилувчан одамларнинг хохииш-иродасини кўтариш ва яхшироқ томон йўналтириш учун, уларга ҳавф-хатарни камроқ иш топиштириш, уларни ташаббус кўрсатиш учун ваколатлар, ҳақ-ҳуқуқлар билан таъминлаш зарур. Уларни мунтазам ва конкрет ҳолатда тақдирлаб бориш керак.

Айрим одамлар ёлғизликни ёмон кўрадилар. Улар донмо жамоага, дўстларга интиладилар. Уларга ёрдам берадилар. Бу руҳдаги одамларга топиштириладиган ишлар, вазифалар одамлар билан мулоқотда бўлишга имкон берадиган даражада бўлиши керак. Социал муомалаларини ҳал қилишга ҳам уларни жалб қилиб туриш керак. Агар раҳбар бунақа одамларга алоҳида эътибор бериб, улар билан суҳбатлашиб, уларнинг ўзаро муносабатларини ташкил этиб турса, бундай ташкилотга катта фойда келади.

ГЕРЦБЕРНИНГ ИККИ ФАКТОРЛИ НАЗАРИЯСИ

Фредерик Герцберг ўз шериклари билан тахминан эллигинчи йилларнинг охириларида инсон эҳтиёжларига асосланган ўзининг хохииш-ирода моделини яратди. Дастлаб тадқиқотчилар бир йирик, лак-бўёқ фирмасининг икки юзта муҳандис ва конструкторларига қуйидаги саволар билан мурожаат қиладилар.

1. Хизматингизни ўтаб бўлгандан кейин ўзингизни енгил хис қилган, яхши кайфиятда бўлган кўнунгизни таъриф бериш.

2. Хизматингизни ўтаб бўлгандан кейин ўзингизни ёмон хис қилинган, кайфиятингиз бўзилган кўнун батафсил таъриф бериш.

Бу саволларга олинган жавобларни таҳлил қиларкан, Герцберг ходимларга кучли таъсир қиладиган икки муҳим омилни аниқлади.

1. Гигиена омиллар.

2. Хохииш-ирода омиллари.

Гигиена омиллари.

Фирма ва маъмурият сиёсати.

- Иш шaroити

- Иш ҳақи

- Раҳбарлар билан, ходимлар билан ўзаро муносабатлар.

- Бевосита назорат даражаси.

Хохииш-ирода даражаси.

- Муваффақиятлар

- Мансабга кўтариллиш

- Меҳнат натижаларини тақдирлаш

- Юқори маъсулият даражаси

- Ижодий вазифа жиҳатдан ўсиш имкониятлари.

Агар гигиена омиллари асосан инсонни ўраб олган ташқи муҳит билан боғлиқ бўлса, хохииш-ирода омиллари асосан ходимлар бажараётган ишнинг

ҳаракатлари билан боғлиқ. Герцбернинг исботлашича, ташқи муҳит билан боғлиқ бўлган омиллар бўлса ёки жуда кам бўлса, бу ходимларга ўта салбий таъсир қилади. Аммо ташқи муҳит омиллари муҳаё бўлиб, ички омиллар етишмаса яна ўша ҳолат такрорланади. Иккали омиллар бириккан ҳолда номоён бўлса, шунда ишда ҳам, ходимлар кайфиятида ҳам кўтарилишни рўй беради.

Яқин орада ўтказилган экспериментлар, тадқиқотлар натижаларига кўра шу нарса аниқ бўлдики, ходимларнинг ўзлари ўз хоҳиш-иродалари ва эҳтиёжларининг қондирилишини қай даражада баҳолашлари ва бунда меҳнат унумдорлигининг қай даражада ўсиб бориши ўша юқоридаги омилларга боғлиқлиги натижаларини Даниил Яковлевич қуйидаги жадвалда кўрсатиб берган.

Меҳнат унумдорлигини оширадиган омиллар	Интенсив ишлаганга мажбур қилади фонз	Ишни анча жозибади ва қизиқарли қилади фонз	Ушси-ни ҳам буниси-ни ҳам фонз
1. Мансабда ўсиб бориш учун яхши имконият	48	22	19
2. Яхши иш ҳақи	45	27	22
3. Меҳнат натижаларига боғлиқ даромад	43	31	16
4. Яхши бажарилган ишни тан олиш ва рағбатлантириш	41	34	17
5. Ўз ички қобилиятини ривожлантириш имкониятини беради	40	27	30
6. Қийин ва мураккаб ишлар	38	30	15
7. Мустақил фикрлашга ундайдиган ишлар	37	33	17
8. Юқори маъсулиятли иш	36	28	14
9. Интенсив ишлар	36	35	18
10. Ижодий ёндашуви талаб қиладиган ишлар	35	31	20

Шу муаллифларнинг бошқа бир жадвалида ушанга ўхшаган рақамлар келтирилади ва натижа қуйидаги ҳолатда кўзга ташланади.

Ишни қизиқарли ва мазмунли қиладиган омиллар	Ишни қизиқарли қиладиган омиллар фонз	Интенсив ишлаганга мажбур қиладиган иш фонз	У ҳам, бу ҳам
1. Енгилроқ ва сиқилмай ишлаб бўладиган ишлар	61	15	13
2. Қўлай жойлашиб олиш	56	12	12
3. Ишлаш жойида шовқин сурон йўқ, ҳамма ёқ тоза	56	12	12
4. Ёқимли одамлар билан бирга ишлаш	54	17	13

5. Бевосита раҳбар билан яхши муносабат	52	19	12
6. Фирмада бўлаётган воқеалар ҳақида тўлиқ информация	49	21	16
7. Ишнинг ишчилар темпи	49	20	12
8. Иш вақтининг тежамлилиги	49	18	15
9. Жиддий қўшимча имтиёзлар	45	27	18
10. Иш ҳажмининг адолатли тақсимлаши	45	24	18

Ишончининг ўз ишдан қониқни ҳосил қилишни ва қилмаслиги сабабларини таҳлил қилиб, Герцберг шундай ёган эди: «Тадқиқотларимизнинг натижалари, шунингдек мулоқо бошиқа методлар билан ишловчи мутахассислар билан қилган муҳокамалардан олган натижаларига асосланиб, шундай хулосага келини мумкин, ишдан қониқни ҳосил қилини ва шунга яраша хохиш-ирода яратадиган омиллар ишдан қониқни ҳосил қилмайдиган ҳолатини тундирадиган омиллардан тубдан фарқ қилади. Ишдан қониқни ҳосил қилини ва қониқни ҳосил қилмаслик сабабларини таҳлил қилсак, биз икки турли хил омилларга дуч келамиз. Бу икки хусусият мулоқо бир-бирига тескари эмас. Қониқни ҳиссига шу қониқни ҳиссининг йўқлиги қарама қарши туради. Шундан қониқни ҳосил қилмасликка ҳам юқоридагидек, шу ҳиссийетининг йўқлиги тескари туради».

Шундай қилиб, менежерлар ишдан қониқни ҳосил қилинига кўмаклашадиган омилларини қўлаб қувватлаш билан бирга шу қониқни ҳиссини йўққа чиқармоқчи бўлган омилларини бартараф этиш зарур.

Эҳтиёжларнинг турли назарияларини бир-бирига солиштириш. Герцбергининг хохиш-ирода ҳақидаги назариясини Маслоунинг хохиш-ирода ҳақидаги назариясига солиштириб, улар ўртасида анчагина умумийликни кўришимиз мумкин. Масалан, Герцбергининг гигиена омиллари ташқи физиологик эҳтиёжлар хавф-хатардан сақлашни эҳтиёжлари ҳақидаги фикрларига ўхшаб кетади. Герцберг назариясидаги хохиш-ирода ҳақидаги фикрлар Маслоу назариясидаги юқори даражадаги эҳтиёжлардан жиддий фарқ қилмайди.

Аммо, бу икки назария ўртасида битта жиддий фарқ бор. Яъни, Маслоу гигиена омиллари одамда маълум хатти-ҳаракат йўналишини келтириб чиқаради, деб ҳисоблайди. Демак, кўрсатилган эҳтиёжлардан бирортасини тўлароқ қондириш имконияти одамни берилиб ишдаига мажбур этади. Герцбергининг таъкидлашича эса, ҳодим гигиена омилларининг бажарилиши адолатсиз кечса ёки маълум талабларга жавоб бермаса, шундагина у гигиена омилларига эътибор бера бошлайди.

Қуйидаги жадвалда Маслоу Мак Маккелланд ва Герцберг назариясининг моҳияти ва фарқлари кўрсатилган.

Маслоу назарияси	1. Эҳтиёжлар дастлабки ва кейинги гуруҳларга бўлинади. Улар беш босқичли иерархия структурасини ташкил этади. Улар устиворлигига қараб жойлашади.
	2. Иерархия структурасида энг пастки босқичда турган эҳтиёжлари инсон хатти ҳаракатларини белгилайди.
	3. Эҳтиёж қондирилатя, унинг инсонга таъсири пасайди.
Маккисланд назарияси	1. Учта эҳтиёж-хоҳишнинг иштироки, талабига иштироки ва жамоатга иштироки энг муҳим эҳтиёжлардир.
	2. Пастки бўғин эҳтиёжлари қондирилгани учун энди юқори бўғин эҳтиёжлари муҳим бўлиб қолади.
Герцберг назарияси	1. Эҳтиёжлар-гигиена омиллари ва хоҳиш-иродага бўлинади.
	2. Гигиена омиллари амалга ошган эҳтиёжларини ривожлантириб юбора олмайди.
	3. Маслоу ва Мак Кисландан энг юқори даражадаги эҳтиёжларга мос келувчи хоҳиш-иродалар инсонга актив таъсир қилади.
	4. Ходимларнинг хоҳиш-иродасини самарали йўналтирмоқ учун раҳбар ишнинг муҳиятини яхши билиб олиши керак.

Маслоу, Мак Кисланд ва Герцберг моделларини муҳиятини тушуниб олиш натижасида менежер ходимларнинг эҳтиёжларини қондириш учун уларнинг хоҳиш-иродасини ривожлантириш йўллари билиб олади.

Бошқарув тажрибасида Герцберг назариясининг шаклланиб бориши маълумки, гигиена омиллари ўз ҳолида ходимни ишга рағбатлантира олмайди, фақат ишдан қониқмаслик хиссининг пайдо бўлишига йўл қўймайди ҳолюс. Герцберг назариясига кўра менежер нафақат гигиена омилларини балки шу билан бирга хоҳиш-ирода омилларини ҳаракатга келтириш орқали ходимларни ишга жалб эта олади.

Кўплаб йирик компанияларда «меҳнатини ривожлантириш» дастурлари ишлаб чиқилган ва улар менежерларга кўп ёрдам бермоқда. Одамлар ўз ишларидан тўла қониқиб ҳосил қиленишлар ва уларнинг меҳнат натижалари муносиб тақдирлансин. Ҳамма нарса мана шу мақсадни амалга оширишга қаратилган.

Меҳнатини мазмунлаштириш дастурининг жуда кўп ижобий томонлари бор. Ишчи ўзига топирилган ишнинг мураккаблиги ва муҳимлигини хис қила бошлайди, маълум ҳулюсалар, қарорларга келишда у ўзини мустақил сезади, ишдаги бир ҳиллик ва зерикарли томонлар бартараф этилади, маъсулият кўтарилади ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин. Аммо, масалаларни яхшироқ текшириб чиқасак бу йўл билан ҳам ҳаммага бир ҳил таъсир қилиб бўлмаслиги аён бўлиб қолади. Тажрибали мутахассисларнинг фикрича Герцберг назариясида илгари сурилган гигиена ва хоҳиш-ирода

омилларидан ишчилар, ходимлар ўзларига маъқулни таълаб олганларидагина у яхши самаралар бериши мумкин.

Яқин ўтмишга назар солсак, собиқ Иттифоқда жумладан, Ўзбекистонда корхоналарда юқоридаги тажрибалар деярли жорий этилмаганини кўрамыз. Партия МК Пленумларидан бирида кўрсатилишича (1987 йил январ) меҳнатнинг сифат ва миқдорига қараб баҳо бериш таъомиллари борган сариб бўзилиб боради, асоссиз мукофотлар, ҳаммани бир қолинга солиб қараш авж олиб кетди. Атиги уй-жой шароитини яхшилаш, озиқ-овқат билан таъминлаш, соғлиқни сақлаш ва бошқа айрим эҳтиёжларин қондиришга бир қатор эътибор қаратилди ҳоло. Мана шу тариқа ишчиларнинг юқори меҳнат унумдорлигига эришиш учун курашлари пасайиб кетди. Бу воқеалар 1987 йилда Москвада нашр этилган «Иқтисоднинг интенсив ривожланиши» номли ўқув қўлланмасида ҳам ёритиб берилди. Жумладан бу китобда шундай дейилган: «иштинomial ишлаб чиқаришда социал-иқтисодий самарадорликнинг юксалишига ишчи ва ходимларнинг шахсий ва коллектив манфаатларини ҳисобга олмаслик жиддий тўсиқ бўлди».

Герцберг назарияси таъқиди. Герцберг назариясининг маълум ўзига хос камчиликлари борлигини айтиб ўтиш керак. Масалан, айрим мутахассилар фикрича у ёки бу воқеаларни баҳолашда субъективизм аломатлари сезилади. Одамлардан саволарга олинган жавоблардаги меҳнатдан қониқиш ҳосил қилишдаги ҳулосаларга маълум бир вазият ва берилган саволар таъсири бўлган бўлиши мумкин. Герцберг назарияси асосида қилинган 31 та бозор тадқиқотларидан маълум бўлишича бирор бир омил бир ходимда қониқиш ҳиссини уйғотса, бошқа бир ходимда қониқмаслик ҳиссини уйғотиши мумкин, ёки баъзан бунинг тескариси бўлиб чиқади. Бу нарса шундан далолат берадики, гипотеза омиллари ҳам, хохиш-ирода омиллари ҳам одамларнинг қанақа эҳтиёжларга эга эканларига қараб таъсир қилади. Ҳар қил одамда ҳар қил эҳтиёжлар бўлишини ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Герцберг меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш билан меҳнат унумдорлиги ўртасида мустахкам ўзаро боғлиқлиги бор (кучли корреляция) деб кўрсатади. Аммо айрим тадқиқотлардан баъзан бундай корреляциянинг бўлмаслиги ҳам мумкинлиги айтиб ўтилади. Шу муносабат билан Хеллригел ва Слокам шундай ёзишади.

«Меҳнат унумдорлиги билан ишдан қониқиш ҳосил қилиш ўртасида доимий бир қил ўзаро боғлиқликнинг баъзан бўлмаслигига мисол қилиб, ўз ишларидан жуда қониб меҳнат қилаётган ходимларни олиш мумкин. Улар ўз дўстлари, бошқа ишчилар билан бевосита мулоқотга кириш учун кенг имкониятларга эга бўлганларидан ўз ишларидан қониқиш ҳосил қиладилар. Аммо меҳнат унумдорлигини ошириш учун бирор бир асосий топиш қийин. Бошқача айтганда, бунақа ходимларнинг ишлаш жараёнида меҳнат унумдорлигини ошириш мақсади кейинги ўринларда туради. Хохиш-иродани жадаллаштириш ҳамма вақт ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келавермайди.

Коллектив жамоаси жуда ёқиб қолгани учун ўз ишини севадиган ходимлар ҳам бўлади. Бунақа ходимлар ўз ёнларидаги билан бевосита мулоқотда бўлиш орқали ўз социал эҳтиёжларини қондирадilar. Шундай одамлар бўладикки, атрофдагилар билан турли мавзуларда қизғин суҳбатлар қуриш асосида ўз ишларини бажарилишини хуш кўрадilar.

Социал эҳтиёжларининг катта аҳамияти борлиги маълум, аммо топнирилган нш учун маъсулиятини ҳечоглик оширсак ҳам, аммо бир меҳнат унумдорлигини йетаган даражага олиб бораолмаймиз. Бирор ходимнинг ҳеч ким билдирмасдан меҳнат унумдорлигини оширишга эришуви бошқаларга салбий таъсир қилади, шунда хоҳиш-иродани нига солиб ҳам бирор бир натижага эриниб бўлмайди».

Бу фикрлардан чиқадиган хулоса шундан иборатки, ходимнинг меҳнат натижалари ҳар гал ҳар ҳил омиллар билан шартланган бўлади, шунинг учун унга доимий ижобий таъсир қилувчи омилни топиш қийин.

Албатта Герцберг назарияси бошқарув плмида олға тавланган муҳим қадам эди, аммо унда бу муракаб жараёнининг ҳамма томонлари қамраб олинган эди дейоламаймиз. Ташқи муҳит билан боғлиқ омиллар ҳам, ходимлар шахсияти билан боғлиқ омиллар ҳам ўзгариб туради, чунки меҳнат жараёнининг ўзи давр ўтини билан доимо янгиланиб боради. Бу борадаги барча изланишлар умумий тараққиёт занжирида муҳим бир босқични ташкил этади. Биз олдинги саҳифаларда хоҳиш-ироданинг икки ҳил назарияси хусусида фикр юритган эдик. Биринчи мазмун назарияси, иккинчиси - рўёбга чиқиш назарияси. Энди биз мана шу иккинчи назарияни қараб чиқамиз.

ХОХИШ-ИРОДАНИНГ РЎЁБГА ЧИҚИШ НАЗАРИЯСИ

Маълумки биз юқорида қараб чиққан хоҳиш-ироданинг икки мазмун назарияси одамларнинг эҳтиёжларига ва бу эҳтиёжларни қондиришга нигилини уларнинг хатти-ҳаракатларини аниқлаб беради. Бундан фарқлироқ хоҳиш-ироданинг рўёбга чиқиши назариясига кўра аниқ мақсадни ошириш учун инсон ўз ҳаракатларини тақсимлаб чиқади ва унга асосан ўз чора тадбирларини кўради.

Хоҳиш-ироданинг рўёбга чиқиши назариясида инсон эҳтиёжларининг мавжудлиги тан олинади, шу билан бирга инсоннинг хатти-ҳаракатлари у кутаётган натижалар, маълум вазиятларга боғлиқ ҳолда бу йўлда рўй бериши мумкин бўлган оқибатлар таҳлил этилади.

Ҳозирги замонда хоҳиш-ироданинг рўёбга чиқиш назариясининг учта тури мавжуд.

- Оқибат назарияси.
- Адолат назарияси
- Портер лоулер модели.

Рўёбга чиқиб назариясида умуман инсоннинг ҳар ҳил мақсадларини амалга ошириши йўлида қилган ҳаракатларининг сабаб оқибатлари таҳлил этилади.

ОҚИБАТ НАЗАРИЯСИ

Оқибат назарияси Виктор Врум асарларида асослаб берилган. У бу борада ўз моделини яратди. Бу назарияга кўра инсоннинг бирор бир эҳтиёжи аниқ мақсадга эришиши йўлидаги асосий яғони омили бўлаолмайди. Врумнинг таъкидлашича, инсон эҳтиёжларига эга бўлган экан, у ўз эҳтиёжларини қондириш ёки ўша мақсадларга эришиш учун ўзи танлаган йўлнинг тўғрилигига ишонч ҳосил қилиши керак.

Оқибатни кўтиш. Демак, инсон бирор бир воқеанинг рўй беришига олдиндан чамалаб қўйяди. Масалан, кўн ёшлар олий ўқув юртини тамомлагандан сўнг яхши нига эга бўлишнинг кўтишади. Бундан ташқари улар ўз ишларини яхши ва юксак уйдлаши орқали юқори мансабларга кўтарилишини ҳам режалаштиришади. Бу бир табиий ҳол. Албатта бу жараёнда муҳим бир-бири билан боғланган омиллар муҳим роль ўйнайди. Булар қуйидагилар: «Меҳнат сарф-ҳаражатлари - натижалар», «натижалар - тақдирланиш», «тақдирланишдан қониқиб даражаси».

Меҳнат сарф-ҳаражатлари - натижалар (З-Р) омилни ҳаражатлар, қилинган ҳаракатларини эришилган натижаларга нисбати орқали характерлаймиз. Масалан, Қўқон пойафзал фабрикаси ишчилари агар жуда кам сарф ҳаражатлар қилиб, аммо юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарса, у ўз разрядини ошириши имкониятига эга бўлади. Андижон ижтимоий овқатланиш трестига қарашли ионавойлик цехининг устаси ҳар кунини ҳеч бўлмаганда ярим соат ортиқча меҳнат қилса, ион ёшни даражасини 10 фондга ошириши мумкин. Тонкисит экскаватор заводининг ўрта бўғин раҳбари юқори раҳбарлик томонидан талаб қилинган маълумотларини олдинроқ етказиб бериш учун қўшимча куч-гайрат сарфласа у шунга яраша тақдирланиш ва ҳурматга сазовор бўлади. Демак, яхши натижа оқибат инсоннинг ўзига, унинг хатти-ҳаракатига боғлиқ.

Шу билан бирга юқоридаги мисолларда айтилган ходимлар қўшимча куч-гайрат сарфлашларига қарамай натижа ўзгармай қолавериши мумкин. Сарф қилинган ҳаражатлар, ҳаракатнинг хоҳиш-иродаси пасая бопилайди. Бу номуттаносибликнинг асосий сабаби (З-Р) сифатида ходимнинг ўз имкониятларини ортиқча баҳолаб юбориши, тайёргарлигининг наслиги малакасининг етишмаслиги, нотўғри билим олганлиги ёки бўлмаса ишчи бу вазифаларни юқори савияда уйдлашиш учун старли ҳуқуқ ва ваколатларга эга эмаслигини кўрсатиб ўтиш мумкин.

Меҳнат натижаларига яраша тақдирланишнинг кўтиши (Р-В) ни эришилган маълум ютуқларнинг қадр-қиммати ва муносиб тақдирланиш сифатида олиб қараш керак. Агар юқорида келтирилган мисолларни яна эсга

оладиган бўлсак, пойафзал фабрикаси ишчиен разряди ошгандан сўнг шунга яраша иш ҳақининг оширилиши ҳам кўрсатади, эҳтимол ушш бригадир қилиб кўтаришади. Нонвойхон устаси 10 фондлик ортиқча натижага эришгандан сўнг қўшимча равишда мукофот олиши ёки унга имтиёзли туристик йўлланма ажратилиши мумкин. Заводнинг ўрта бўғин раҳбари қўшимча равишда сарфланган ҳаракатлари эвазига малакали мутахассис сифатида тан олиниши ва юқорироқ мансабга кўтарилиши мумкин.

Демак, ҳар бир ишнинг бирор бир оқибати бўлади, ишон манашу оқибатни кутиб, ортиқча меҳнат қилади. Юқоридаги жараёнларда (Р-В) одамлар ўзлари эришган натижаларининг муносиб тақдирланмаслигини кўрсалар, бунда уларнинг хоҳиш-иродалари насая боради.

Яна юқоридаги масалаларга қайтайлик. Қўҳон пойафзал фабрикасининг ишчи ўз меҳнатининг старши даражада қадрланмаслигини олдиндан хис этса, у албатта берилиб ишламайди, маҳсулотнинг сифати ва миқдорини оширишни ўйламайди. Маонин ошмаса, ёки бошқа бир йўл билан меҳнати тақдирланмаса у нима қилади жон кўйдириб ишлаб. Нонвойхонлик цехининг устаси ҳам, ўрта бўғин раҳбари ҳам натижани кўриб билиб турмасалар, улар ҳам ўз ишларига совуққонлик билан муносабатда бўлидилар. Бу бир томондан бўлса, яна иккинчи томондан, бошқачароқ ҳолат кўзга ташланади. Одам ўз меҳнатининг натижаларини тақдирланишига ишонса ҳам, аммо у бу натижаларга сира эришмаслигини билса, шунда ҳам унинг хоҳиш-иродаси пасайиб кетади.

Ишонининг хоҳиш-иродасига таъсир қиладиган яна бир учинчи омил ҳам бор. Буни валентлик деб аташади, яъни тақдирланишнинг меҳнат натижалари даражасига мослигидир. Валентлик деганда ходимнинг шу мукофотдан, тақдирланишдан қониқини ҳосил қилиши ёки қилмаслиги кўзда тутилади. Бирор ишчи ўз меҳнати натижаларининг тақдирланишидан қониқини ҳосил қилмаслиги мумкин. Чунки бу тақдирланиш унинг энг муҳим эҳтиёжини аке эгтирмаслиги оқибатида, у қанчалик бошқалар учун муҳим бўлсада, айнан шу одам учун муҳим аҳамият касб этмайди. Юқоридаги мисолларимизда Тошкент экскаватор заводининг ўрта бўғин раҳбари яхши ишласани учун иш ҳақи оширилди деб фараз қилайлик, аммо ушш иш ҳақининг оширилишидан кўра мансабининг кўтарилиши ушш кўпроқ қизиқтирар эди.

Тақдирланиш ходимни қониқтирмаса демак валентлик паст бўлади, буидан хоҳиш-ирода ҳам насаяди. Бу ҳамма учун ягона бўлган умумий ҳақиқатдир.

Шундай қилиб, кўрсатилган учала омиллар (З-Р, Р-В ва валентлик) ишон хоҳиш-иродасини белгилайдиган асосий мезонлардир. Агар ҳатто шу учала омилдан бирортаси ҳам меъёридан паст бўлганда, менежер ходимлар ишчилардан юксак меҳнат натижаларини кута олмайди.

Врум тавсия этган модель қуйидагича кўринишга эга.

Қилинган ҳаракатлар кутилган натижаларни беради	Кутилган натижалар муносиб тақдирлана- ди	Тақдирлани ш инсоннинг эҳтиёжига мос
З-Р	Р-В	Валентлик

Бу жадвалнинг формуласи қуйидагича:
 $\text{хохиш-прода} = (З \cdot Р) \times (Р \cdot В) \times (\text{Валентлик})$

Кутилаётган оқибатнинг бошқарув тажрибасидаги ўрни. Раҳбар ходимларнинг хохиш-продасини юксалтириш учун бериладиган мукофотлар ва бошқа тақдирланишлар ходимлар томонидан турлича баҳоланишини эътиборга олишлари керак, чунки ҳар бир ходимнинг ўзига хос муҳим эҳтиёжи бўлади. Демак, кутилаётган тақдирланиш, омилларини ходимларнинг эҳтиёжларига (ҳар бир ходимга алоҳида) солиштириб кўрилиши, бунда мувофиқликка эришиш керак.

Кутилаётган тақдирланиш натижаларини ходимлар олдиндан билганлари маъмул.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмаси муаллифлари шундай мисол келтирадилар. Фирмалардан бирининг раҳбари ходимларни хурсанд этиш мақсадида, ким ўз вазифаларини юқори даражада уддаласа, Гавай оролига хотини билан бирга икки ҳафтага дам олишга юборилади, деб эълон қилди. Бу эълондан сўнг энг илгор, яхши ходимларнинг бир қисми ишга қизиқмай қўйди. Бу воқеа раҳбарларни хангу-манг қилиб қўйди. Айрим ходимлар шу дам олишга текинга бўлса ҳам бормасликлари маълум бўлди.

Демак, яна бир карра такрорлаб айтамизки, эришилган натижалар билан тақдирланиш бир-бирига мос бўлгандагина самарадорлик таъминланиши мумкин. Агар одамларга иш натижаларига қарамасдан мукофотлар берилса самарадорлик пасайиб кетади.

Менежерлар шуларни инобатга олиб, натижаларни юқори белгиланлари керак, аммо бу натижалар ҳавоний эмас, балки реал бўлиши зарур. Ишчиларга маъна шу натижаларга эришиш учун қаттиқ ҳаракат қилганлар, албатта муваффақиятга эришасизлар деб, уларда ишонч туғдириш керак. Ходимлар улардан қандай натижалар кутилаётганини ўзлари аниқ хис қилиб туришлари керак.

Бошқаруви назарияси ва амалиёти соҳасида тадқиқотлар олиб борган Стерлинг Ливингстон шундай ёзган.

«Бошлиқлар ва ишчилар ўртасидаги ўзаро муносабатлар асосан бошлиқ улардан нималарни кутаётганига бориб тақалади. Агар бошлиқ катта натижаларни кутаётган бўлса, унумдорлик ҳам шунга яраша юқори бўлади. Агар бошлиқнинг талаблари ўртача бўлса, унумдорлик ҳам юқори бўлмайди. Ходимлар меҳнатининг унумдорлик даражаси бошлиқ кутаётган натижаларга мос бўлиши керак, деган қонун бўлганда, бу ишларни осон хал қилиш мумкин бўлади. Бир одамнинг кутаётган умидлари иккинчи одамнинг, умидларининг рўёбга чиқишига кучли таъсир қилиши физиологлар, бихевиористлар, яқиндан бўли педагоглар томонидан тани олинган. Аммо бу ўзига хос жараёни яқин орагача ҳимоя қилувчилар унчалик кўп эмасди.

Ходимлар бошлиқ кутаётган натижаларга эришишлари учун бир томондан улар старли ваколат ва ҳуқуқларга эга бўлишлари, иккинчи томондан улар старли даражада малака ва кўникмаларга ҳам эга бўлишлари зарур.

Оқибат натижаини кутиш назарияси барча устунликларга қарамасдан, унинг маълум камчиликлари ҳам борлигини кўрсатиб ўтиш керак. Яъни, ҳар бир таъкилотнинг ва ҳар бир ходимнинг ўзига хос томонлари тўлароқ ишбатга олиниши зарур. Айрим мутахассислар томонидан техник, концептуал ва методологик жиҳатдан бу назария қайта ишланиши зарур.

АДОЛАТ НАЗАРИЯСИ

Адолат назарияси ҳам хохиш-ироданинг рўёбга чиқиш назариясига тегишлидир. Бу назарияга кўра, инсон ўз меҳнати, сарфланган куч-қуввати, сарф ҳаражатлари эвазига ўзи эришган натижаларни берилган йўтиёлар, тақдирланишлар билан ҳаёдан солиштириб чиқади, сўнгра буларни худди шундай меҳнатни амалга оширган бошқа одамларнинг эришган натижаларига солиштириб кўради. Агар ўзи эришган натижаларига берилган тақдирланишлар худди шундай натижаларга эришган бошқаларга берилган тақдирланишлардан ортиқроқ бўлиб чиқса, бундан айни шу ходимнинг норози бўлишига асос пайдо бўлади, яъни адолатсизлик рўй берган бўлади. Демак, шундай воқеа рўй бериб қолса, раҳбар дарҳов бунинг бартараф этиши, адолатни қарор топтириши зарур.

Адолатсизликка учраган инш ё индан бутунлай кетади ё тақдирланишини меъёрига олиб бориш учун ҳаракат қилади. Адолатсизлик рўй берганини рўйи-рост тани олиш раҳбар томонидан қилинган катта жасорат бўлади. Менежер мана шуларни ҳисобга олиб, ҳар бир ходимнинг меҳнат натижаларини сиңчиклаб ўрганиши ва унинг энг муҳим эҳтиёжларини эътиборга олиши керак.

Бошқарув тажрибасида адолат назариясининг қўлланиши. Менежер шундай шароит яратиш керакки, буида ходимлар ўз меҳнат натижаларига кўрсатилган тақдирланишларини адолатсиз деган ҳаёлга бормасинлар, акс ҳолда унумдорлик пасайиб кетади.

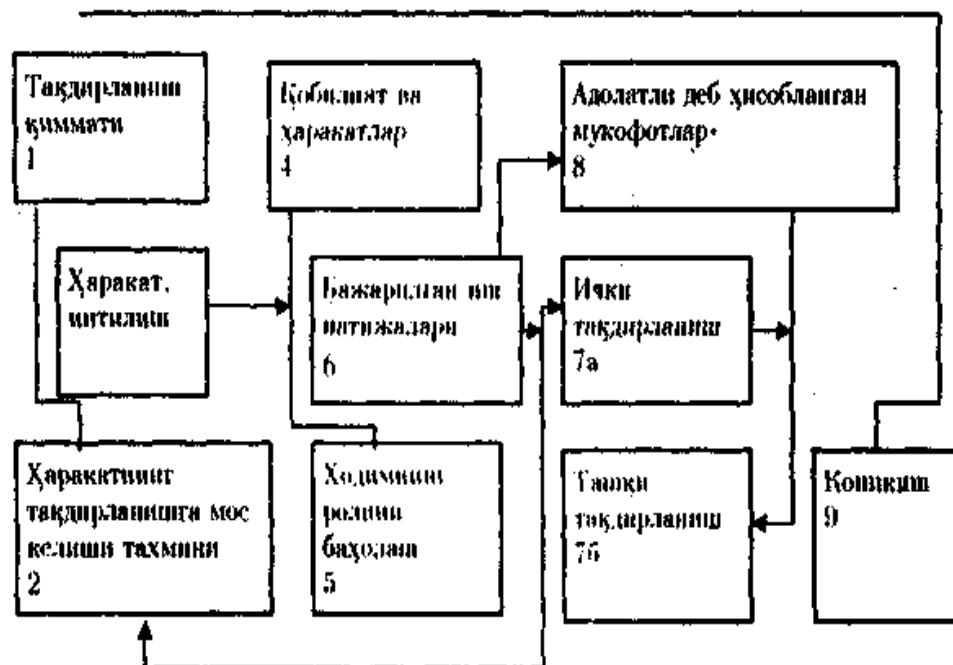
Яна шунин ҳам инobatга олиш керакки, адолатсизлик меъёрини ҳар-бир ишчи ҳар ҳил тушунади. Ходимлар ўзларини бошқа шериклари билан ёки бошқа корхона ишчилари билан солиштириб кўрганларида мана шу адолат ва адолатсизлик ҳақидаги гап-сўзлар пайдо бўлиб қолади. Ходимларда меҳнатта қизиқишнинг пасайиб кетишининг олдини олиш учун раҳбар ходимларга берилган мукофот нуллариининг неча турли ҳил бўлгани сабабларини тушунтириб бериши керак. Бирор ходим бошқалардан кўра кўнроқ мукофот пули олган бўлса, демек унинг тажрибаси, малакаси юқори ишлаб чиқарган маҳсулотлари ҳам юқори сифатли. Бу йўл билан на фақат ходимни тинчлантириши мумкин. Шу билан бирга уни ўз малакасини оширишга юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга рағбатлантириши ҳам мумкин.

Айрим ташкилотларнинг раҳбарлари ходимларни мукофотлаганда, турли йўллар билан уларнинг меҳнатларини рағбатлантирганда адолатсизликка йўл қўйилиб, кўп кўргиликлар бўлмаслигининг олдини олиш мақсадида бериладиган мукофот ёки қўшимча пуллар миқдорини сир сақлашга ҳаракат қилишади. Лекин бари бир бунинг удасидан чиқиб осон иш эмас. Бундан ташқари, бу сир сақлашлар ходимларда яна шубҳа-гумонни ошириб юборди. чунки ҳозир нималар бўлаётганини, келажакда нималар бўлиши мумкинлигини, аста-секин ўсиб бориши йўллариини улар аниқ сезиб туришини истайдилар.

ПОРТЕР - ЛОУЛЕР МОДЕЛИ

Хохин-ироданинг рўёбга чиқиш назариясида Лайман Портер ва Эдвин Лоулер томонидан юқоридаги назариянинг комплекс йиғма мажмуасидан иборат модель яратилган.

Портер - лоулер моделини мана шундай чизиб кўрсатиш мумкин.



Портер Лоулер модели беш босқичдан иборат. Булар сарфланган куч-қувват, харажатлар, ишчи тасаввур қилиш, эришилган натижалардан тақдирланиш ва қониқиш ҳосил қилиш. Бу моделдан кўриниб турибдики олинган натижалар сарфланган харажатлар, харажатларга боғлиқ, буида албатта ишчининг қобилияти характерли белгилари, меҳнат жараёнида ўз ролини белгилаш мўҳим ўрин тутати, қилинган жами харажатлар даражаси ўз наубатида ходимнинг харажатлари бекор кетмаселигига, албатта меҳнати тақдирланишига бўлган ишончи ва тақдирланишининг қимматиға бевосита боғлиқдир. Бу моделға кўра, ижрочи ўз эҳтиёжларини ўз меҳнати эвазига келган даромадларидан, мўкофотларидан қондириш имкониятиға эға.

Юқоридати моделини элементларига қараб батафсил қараб чиқсак, моделининг ички механизми очилиб боради. Юқорида кўрсатиб ўтилганидек, ходим томонидан эришилган натижалар (6) учта: сарфланган харажатлар (3), ишонининг (4) шунингдек, ўз ролини тушунишдан (5) таркиб тонади. Сарфланган харажатлар даражаси тақдирланиш даражаси (1) билан белгиланади, яна шунингдек, буида ишонининг сарфланган харажати билан берилган мўкофотлар ўртасида ўзаро боғлиқлик борлигини хис қилиш хам катта роль ўйнайди. Ишчининг етарли даражада унумдорликка, натижаларға эришини (6) ушнинг учун ички қановатланиши (7а) ва яна раҳбарнинг мақтовлари, мўкофотланиш, мансабда юқорига кўтарилиши (7б) - булар ташқи тақдирланиш деб аталади.

Моделдаги натижалар билан ташқи тақдирланиш ўртасидаги пунктир чизиги тақдирланишнинг ишни мувафаккиятли бажарилишиға боғлиқлигини кўрсатади.

Натижалар билан адолатли тақдирланиш ўртасидаги пунктир чизиги (8) одамлар ўзлари бажарган конкрет меҳнатта берилган мўкофотларининг адолатли эканини ўзлари аниқлаб беришларини кўрсатади.

Қониқиш ҳосил қилиш (9) адолатли ички ва ташқи тақдирланишларининг ишонға таъсирини белгилашда мўҳим омилдир. Ходимнинг қониқини ҳосил қилиши (4) тақдирланишларининг ҳақиқий қимматини белгилаб берувчи асосий мезондир (1). Бу ҳилдаги адолатли тақдирланишлар ходимнинг келгуси фаолияти учун катта ижобий туртки ролини ўйнаш шубҳасиздир.

Портер - Лоулер моделининг бошқарув амалиётида қўлланиши. Тадқиқотчилар Портер - Лоулер чиқарган худосаларнинг мўҳимлигини таъкидлаб ўтадилар. Яъни, унумдор меҳнат қониқиш ҳосил қилишға олиб келади. Аммо кўп раҳбарлар олдинги назарияларға, ишоний муносабатларининг олдинги меъёрларига ишониб фақат қониқиш ҳосил қилиш меҳнатда катта натижаларға олиб келади, деб хато ҳисобланади. Бонқача айтганда, аксарият раҳбарларининг ўйлашларича, қониқиб яшаётган ишчилар бошқалардан кўра кўпроқ, яхшироқ меҳнат қиладилар. Бу унчалик тўғри эмас. Портер ва Лоулер неботлаб бердиларки, яхши бажарилган иш хам

инсонда катта қонқиш ҳосил қилади. Бу ўз навбатида янада унумлироқ ишлаш натижасини туғдиради.

Тадиқиқотлардан шу нарса аён бўлдики, Портер Лоузернинг ҳудосалари тўғри экан, яъни юқори меҳнат унумдорлиги тўла қаноат ҳосил қилишнинг оқибати эмас, балки сабабидир.

Демак, менежерлар меҳнатни тўғри ташкил этиш тўғрисида бош қотирилганда энг аввало, қуйидаги омилларни - ҳаракат, қобилият, натижа, тақдирланиш, қонқишни ягона бир занжирга тизиб, улар ўртасидаги узвий бирлиكنи кўрсатиб беришлари керак.

ХОХИШ-ИРОДА ВА ТОВАН

Хоҳиш-ирода ва пул. Ташкилотларнинг ўз ходимларини тақдирлашларининг энг кўп оммалашган шакли - бу пулдир. Аммо кимнинг меҳнатига қанча устама бериш кераклиги ҳақида аниқ бир меъёр мавжуд эмас.

Инсоний муносабатлар назарияси тарафдорлари фикрича, хоҳиш-иродаги пул орқали таъсир қилиш социал эҳтиёжларга мос бўлиши керак. Шу билан бирга илмий бошқариш назарияси тарафдорлари иқтисодий раббатлантириш хоҳиш-иродага энг кучли таъсир қилиш хусусиятига эга деб ҳисоблайдилар.

Фредерик Герцбергнинг ҳудосасига қараганда, кўп одамларда меҳнатга ҳақ тўлашни қонқиш ҳиссини яратувчи гигиена омиллари бўлиши керак. Инсоний муносабатлар назариясини қўллаб-қувватловчи ходимлар пул маълум шароитларда катта ирода омилли бўла олади, чунки уш ҳақи асосида физиологик эҳтиёжлар, келажакда ишонч эҳтиёжлари ҳурмат, эътиборга сазовор бўлиш эҳтиёжлари ҳам қондирилади деб кўрсатишади.

Герцберг ўзининг илк ишларидан бирида шундай ёзган эди: «Ходимнинг меҳнат натижаларига бериладиган иш ҳақи меҳнат унумдорлигини оширувчи омил бўлиб хизмат қилади, умуман пул унумдорлик билан боғлиқ эмас, у аслида гигиена омилidir».

Бихевористик тадиқиқотчилар юқоридаги фикрларини қўллаб қувватлайдилар. Уларнинг аниқлашларича, фақат айрим вазиятлардагина меҳнат унумдорлигини оширишнинг иш ҳақини ошириш орқали амалга ошириш мумкин бўлади. Биринчи шарт шунки, одамлар иш ҳақида катта эътибор билан қарасинлар, иккинчидан, одамлар иш ҳақи билан меҳнат унумдорлиги бири-бири билан узвий боғлиқ эканига ишонч ҳосил қилишлари зарур. Аммо анча-мунча раҳбарлар борки, оғзида иш ҳақи меҳнат натижасига мос бўлиши керак деб гапиради-ю аммо - амалда кўпинча иш ҳақини меҳнат қилинган вақт билан ўлчайдилар ҳолос.

Бу ҳолатда иш ҳақи товар пулига ўхшаб кетади, меҳнат вақти асосий меzon қилиб олинса, ходимлар меҳнат унумдорлигини оширишга қизиқмай қўядилар.

Меҳнатга ҳақ тўлаш компенсация усулини қўллаш ҳолларига Фарғона вилоятининг, умуман республикамиздаги кўплаб корхона ва ташкилотларда дуч келамиз. Ҳатто турли ҳил мукофотлар беришда ҳам ўша, эски усул - тенглаштириш усули хануз учраб турибди. Менежерлар меҳнатга ҳақ тўлашни меҳнат натижаларига қараб белгилашга алоҳида эътибор беришлари зарур.

Меҳнатга ҳақ тўлаш билан меҳнат натижалари ўртасидаги узвий бирлиكنи характерлаб, Лоулер шундай ёзган эди.

«Ҳар қандай ишчининг иш ҳақи уч қисмга бўлинади. Иш ҳақининг бир қисми мансаб ақладлари сифатида тўланади ва мансабдорга бир ҳил ҳажмдаги мукофот пуллари берилади. Иш ҳақининг иккинчи қисми ҳаёт, яшаш билан боғлиқ бўлиб, иш ҳақининг бу қисминини ҳамма ходимлар олиб туришади, унинг миқдори ҳар йили турлича бўлиши мумкин. Ниҳоят иш ҳақининг учинчи қисми ҳар бир ходимнинг ўтган даврда қилган меҳнати миқдорига қараб берилади. Ёмон ишлаган оз иш ҳақи олади, яхши ишлаган кўп олади. Бу қисм ўз-ўзидан ошиб кетавермайди. Йилдан йилга унинг миқдори ишчилар томонидан ўтган йилда эришилган ютуқларга қараб ўзгариб туриши мумкин. Иш ҳақининг ўсинчи ишчи томонидан эришилган натижаларга қараб ҳамма йиллар давомидаги меҳнат ҳисобга олиниб, ҳаёт, яшашнинг айни пайтдаги қийматидан келиб чиқиб, ошиб бориши мумкин. Айрим ходимнинг иш ҳақи у бажарган ишнинг пасайиб кетиши билан кескин пасайиши ва унга бериладиган мукофотлар ҳам қисқариши табиидир. Демак, бу системанинг асосий мақсади иш ҳақини меҳнат натижаларига қараб белгилайдилар».

Мана шу кўрсатилган чоралар орқали Лоулер ходимларни ишчиларни кўпроқ меҳнат қилишга рағбатлантириш мумкинлигини исботлайди.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг IV сессиясида 1995 йил декабрида Президент Ислам Каримов шундай деган эди: «Ҳаммага яхши маълумки, ислохотлардаги устивор йўналиш - кичик, ўрта бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришдир. Республикада 32 мингдан кўпроқ ва 22 тармоқ бўйича фаолият кўрсатаётган кичик корхоналар мавжуд. «Хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш ҳақида»ги Фармон, «Бизнес фонд», амалий алоқалар Маркази, «Мадад» суғурта-жамиятларининг ташкил топиши кичик бизнесни янада ривожлантириш имкониятларини яратди».

Мана шуларни эътиборга олиб, менежерлар кичик ва ўрта бизнес билан шуғулланувчиларни ҳар томонлама рағбатлантиришлари зарур. Бозор иқтисодиётини ривожлантириш учун бошқа тадбирлар билан бирга хусусий тадбиркорлик соҳасида одамларнинг меҳнатига яраша ҳақ олишларини таъминлаш жуда муҳимдир. Умумий назарий маънода унумдорлик ва даромад бири-иккинчисидан келиб чиқиши керак.

Ҳар бир ходимнинг умумий даромади - иш ҳақи, мукофотлар ва бошқалар жамми шу ходимнинг қилган барча меҳнاتини акс эттириши керак. Даромад меҳнат ҳажмидан кам бўлганда ҳам, ортиқ бўлганда ҳам - буни баб-баравар адолатсизлик деб ҳисоблаш керак. Қанча кўп меҳнат қилсанг шунча

кўп ҳақ олсан, шунча яхши яшайсан деган қонда ҳамма жойда бош мезон бўлиши зарур.

Доктор Ричард Гендерсон 1988 йилда нашр этган асарида шундай ёзган эди.

«Шу нарсани эсда тутиш зарурки, ходимларнинг хохини-иродасини бошиқарини охири-оқибатда шу ташкилотда қарор тонган меҳнатни рағбатлантириши тизими билан ва бу жараёнининг турли туман шакллари билан, меҳнатни интенсификация қилиш билан бевосита боғлиқ. Шу билан бирга ташкилотда ходимларни, ишчиларни ниндаи жалғиладиган беҳҳисоб воқеалар рўй бериб туради. Бу воқеаларнинг қисми назорат остига олинса, бир қисмининг назорат қилиш ҳам қийин бўлиб қолади. Ташкилотда меҳнат ушумдорлигини ошириш учун одамларни меҳнатдан жалғиладиган ходисалар иложи борица камроқ бўлиши, меҳнатга жалб қиладиган ходисалар илди борица кўпроқ бўлиши зарур. Меҳнатга одамларни қорлайдиган воситалар ичида энг муҳим - иш ҳақи ва мукофотлардир... Одамлар билан ишлаганга ўрганган раҳбарга шу нарса аёнки, ходимларни меҳнатга жалб қиладиган воситалар беҳҳисоб. Аммо бу воситалар ҳам яқобий таъсир қилган восита артага келиб меҳнатга эид бўлиб қолиши ҳам мумкин. Бу воситаларининг ички сир-асрорларини уларнинг қай бирини қачон ишга солишни билиш жуда қийин иш. Буларининг ичида кўзга аниқ кўриниб тургани - иш ҳақини ва мукофотлардир. Ходим ўзига тегишли пулларга ўзи тўла эгаллик қилади. Бу пуллар унинг ҳаётини изга солади, ҳозирги кунини ҳам, эртанги кунини ҳам яхши ўтказиши имкониятини беради. Шу тариқа унинг ҳаёти фаровонлашиб боради. Лекин барибир бу пуллар унинг барча эҳтиёжларини қондирилмайди. Шунинг учун ҳам ҳар бир ташкилотда яна юзлаб бошқа ҳил чора-тадбирлар бўладики, булар натижасида энг самарали ишлаган ишчилар энг самарали даромадга эга бўладилар».

Ҳар бир ташкилотда меҳнатни тўғри баҳолаш, меҳнатчиларининг қард-қимматини жой жойига қўйиш, уларни ҳар томонлама хурсанд қилишининг кенг дастури ишлаб чиқилаган бўлиши зарур.

Ҳар бир ваколатининг, мансабининг ўз қиммати бор, ҳар бир ходимнинг, ишчининг ўз қиммати бор. Мана шулар бир бирига мос бўлиши зарур, яъни ҳар бир одам ўз ўрнида бўлиши зарур. Менежер учун бу жуда муҳим омил.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Биз хохини-ирода деганшмида киминдир муваффақият сари етакловчи белгиланган мақсадларга эришиниши таъминловчи омилни тушунамиз. Ташкилот учун бунинг аҳамияти жуда катта.
2. Инсон учун социал-иқтисодий шарт-шароитининг роли катталиги ва муҳимлигини эътиборга олиб, ҳар бир одамнинг ўз иқтисодий аҳволини яхшилаш учун олиб борган курашларини тўғри тушуниши мумкин ва бу йўлда унинг хохини-иродасига эркинлик бериш керак.

3. Хохши-ирода аслида бу психологик омиллар. Хохши-ироданинг психологик асослари Элтон Мэйо асарларида бир қадар характерлаб берилган.
4. Ҳозирги замондаги хохши-ироданинг ички мазмуни Маслоу, Мак Клеланд, Герцбург асарларида тақдиқ этилган.
5. Эҳтиёжлар - инсонда етишмаётган бирор-бир нарсани қондириш учун қилинган ҳаракатлар. Дастлабки зарурий эҳтиёжлар инсоннинг кундалик ҳаёт кечириши билан боғлиқ бўлиб, иккиламчи, кейинги эҳтиёжлар ҳаёт билимлари ва тажрибалари асосида рўёбга чиқади.
6. Эҳтиёжлар тақдирлани, рағбатлантириш асосида қондирилади. Тақдирланиш инсон учун муҳим аҳамият касб этиши керак. Менежерлар таниқи тақдирланиш (шул мукофотлари, мансабда кўтарилиш, ва ички тақдирланишлар. Мақсадга эришинида қониқниш хиссини ҳосил қилиш) орқали ходимларга таъсир қилади.
7. Маслоу парадигмасига кўра эҳтиёжларининг асосан бешта тури манжуд. Физиологик ханф хатардан сақланиш, соқнал галабага интилиш, ўз ички имкониятларини намойиш қилиш. Бу эҳтиёжлар маълум перархия структурасини ташкил этиб, инсоннинг хатти-ҳаракатларини белгилаб беради. Пастдаги эҳтиёжлар маълум даражада қондирилмагунча юқори эҳтиёжлар ҳаракатга келмай туради. Лекин бу перархия структураси мутлоқ бир ҳодиса эмас.
8. Менежерлар халқаро миқёсида иш олиб бортанларида одамларинин турли эҳтиёжлари турли мамлакатларда турлича бўлиши мумкинлигини (хусусан бу ўринда тараққий даражаси ҳам муҳим) эътиборга олишлари керак.
9. Мак Клеланд Маслоу томонидан эҳтиёжлар структурасидан маълум камчиликларга эга деб кўрсатади. Шунинг учун у янги тушунчалар ҳокимиятга интилиш - бу эҳтиёжларини у тўла характерлаб беради.
10. Герцбергининг тасдиқлашича, иш давомида амал қилувчи омиллар эҳтиёжларининг қондирилишича кучли таъсир қилади. Гигиена омиларининг (иш ҳақи хажми, меҳнат иш шароити, одамлараро, бевосита раҳбар томонидан қилинадиган назорат) таъсири ходимнинг ишчининг ўз ишидан қониқмаслик туйғуларини камайтиришга қаратилган. Аммо шу билан бирга хохши-иродани тўғри йўналтириш учун яна галабани чуқур хис қилиш, хизмат бўйича юқорига чуқур хис қилиб хизмат бўйича юқорида кўтарилиш, одамлар ўртасида ҳурмат қозониш, маъсулият, имкониятларининг ўсиши ҳам катта роль ўйнайди.
11. Хохши-ироданинг рўёбга чиқиши назарияси худди шу эҳтиёжларининг интилишларининг рўёбга чиқиши билан боғлиқ. Инсон ўз эҳтиёжларининг рўёбга чиқиши учун кураш олиб боради.

12. Оқибатин, натижалар кутиш назарияси ҳамма маъна шу хоҳиш-ирода ва эhtiёжлар тизимидаги муҳим омиллардир. Бу жараёнда энг муҳим босқичлар ҳисобланганда «меҳнат сарфлари - натижалар», «тақдирланиш натижалари ва валеитликдир». Меҳнат натижаларига тақдирланиш даражаси мос бўлиши керак. Бошқа томондан ҳар бир ўз меҳнатиинг натижалари муносиб тақдирланишига ишониб меҳнат қилиш зарур. Меҳнат қилиб, талабаларга эришишга ишонч бўлмаса, қилинган меҳнат муносиб тақдирланмаса - ҳар неки ҳолатда ҳам инсоннинг муҳитдан ҳафсаласи нир бўлади.
13. Бу борада адолат тамойиллари жуда муҳим. Ҳар бир одам ўз меҳнатиинг натижалари муносиб тақдирланиши адолатли бўлиши керак. Ходим ўз меҳнат турини ва мукофотларини бошқа одамларникига солиштириб кўриб метёрини аниқлаб беради. Агар бу борада адолатсизлик рўй берган бўлса раҳбарлар тезда бу ноҳушиликларининг олдини олишини зарур. Ходимлар адолат қарор тоиса, ундан катта қониқини ҳосил қиладилар.
14. Портер Лоулер модели асосан ходимнинг бутун меҳнат жараёндарини қамраб олади. Инсон меҳнатиинг натижалари бевосита унинг меҳнати, қобилияти, имкониятлари, қилинган ҳаракатлар мажмуасидир. Бу ўринда ўз ролини аниқ хис қилиш ҳам катта аҳамиятга эга. Ходим сарфланаётган меҳнат ходимнинг ўз меҳнати муносиб тақдирланишига бўлган ишонч билан боғлиқ. Инсоний муносибатлар тарафдорлари бошача нуқтаи назарда турадилар. Яъни қониқинининг натижаларини биринчи ўринга қўйиш ва шу тариқа қониқини ҳосил қилиш бу самарали йўлдир.
15. Менежер амалиётида бошқарув тизимини такомиллаштириш ҳақида ўйлар экан, иш ҳақи ва меҳнат натижалари ўртасидаги узвий бирликин доимо эсда тутини керак. Демак, меҳнат тақдирланиши худди шу ходимнинг инсон сифатида яратувчилик қобилиятини тарифлаб беради.

XI - MAШFUЛOT

HAЗOPAT

Одди таъкидлаб ўтганимиздек, ташкилотни бошқарини бўйича менежер узлуксиз жараён ичида бўлиши керак. Бу жараёнда турли қутилмаган воқеалар, ишга халақит берадиган ҳодисалар ҳам тез-тез рўй бериб туради. Масалан, белгиланган режанинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаш ҳам қийинлашиб қолади. Ходимларга ўз ваколатлари ахши тушунтирилмаслиги мумкин. Ташқи муҳитнинг ўзгариб туришига ташкилот баъзан мослаша олмай қолиши мумкин. Меҳнат унвудорлигини оширишда ходимлар, ишчилар старли даражада ҳаракат қилмасликлари мумкин.

Раҳбарият ўз белгиланган мақсадга эришди-и йўқми буни аниқлаш, ишчилар йўл қўйган хатоларни белгиллаш, қачон ва қай йўсуида таркибий ўзгаришларни қийёслаш кераклиги, янги раббатлантириш ишларини амалга оширишда менежер назоратни ташкил этиши зарур. Худди мана шу назорат туфайли раҳбарият йўл қўйган хатоларни аниқлаб олади ва уларни тузатиш чора-тадбирларини белгиллайди.

Менежер ташкилотга оқилона раҳбарлик қилиш учун у назоратнинг қуйидаги тушунчалариникинг моҳиятини билиб олиши керак:

- назорат
- дастлабки назорат
- жорий назорат
- якуний назорат
- тескарли алоқа ва назорат тизими
- стандартлар
- натижалар кўрсаткичи
- мумкин бўлган хатолар кўлами
- кечиринчи мумкин бўлган ҳолат
- назоратга мос хатти ҳаракат
- ахборот бошқарув системаси (АБС)

HAЗOPATНИНГ MOҳИЯТИ BA MAЗМУНИ

Қўл одамлар, тадқиқотларда таъкидлашича, «текишув», «назорат» каби тушунчаларни ноҳушлик билан кутиб олишди, буидан ўларининг мустақил ҳаракат қилишларини чекловчи, уларга халақит берувчи маъно иллашди. «Назорат» тушунчаси, «хокимият» маъносиди янада аниқроғи таладан бўладиган тазйиқ маъносиди қабул қилиниб, шаҳс эркинлигига дахл деб баҳоланади.

Лекин бу тушунчалар «назорат»нинг асл моҳиятига мос келмайди. Ҳар бир раҳбар назоратни зарур ҳодиса деб тап олиб, у ходимлар ўртасида маълум қонун-қондани қарор топтиради. Демак, назоратнинг асосий сабаблари вазифалардан бири - ходимларни маълум ҳақ-ҳуқуқларини чеклашга қаратилган раҳбар тадбири деб қарамаслик керак. Назоратнинг моҳияти кенг ва кўп қиррали.

Демак назорат ташкилот олдидagi мақсадларга эришишни таъминловчи воситадир. Назоратнинг қисқача таърифи шу.

Назорат эришилган натижаларни ўлчаш зарур бўлганда ташкилот фаолиятига ўзгартиришлар киритиш учун назорат маълум стандартлардан фойдаланади.

НАЗОРАТ УЧУН НИМА КЕРАК

Жан Бигель ўз асари «Ишлаб чиқаришни бошқариш миқдорий муносабат»да ташкилот фаолиятини ўзгартириб бориш масаласи хусусида тўхтаб, шундай таъкидлайди: ҳақиқий ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми режадагидан шу билан фарқ қиладики, биринчидан, ишлаб чиқариш йўлини ўзгартириб, бир неча ишчининг касал бўлиб қолиши ёки зарур қисмларнинг етишмаслиги билан боғлиқ. Баъзан бу технологик жараёнларнинг самарадорлиги туфайли рўй беради. Мана шу сабаблар туфайли айрим ҳолларда маълум узоқ муддат ичида талабдан ҳам, ишлаб чиқариш нормасидан ҳам четта чиқиш рўй бериши мумкин. Бунда маъжуд запаслар ё оғиб кетади, ё етмай қолади. Иккала ҳол ҳам зарарлик, бунинг олди фақат назорат туфайли олинishi мумкин.

Полтер Дункер 1994 йилда Москвада нашр этилган «Янги реаллик деб номланган асарида назоратнинг аҳамияти ҳақида шундай ёзади: «Ҳар бир инсон ўз саломатлигини аниқлаш учун бир қатор кўрсаткичларни инобатта олиши зарур бўлганидек, ҳар бир ташкилот ҳам ўз фаолиятини ҳақиқий баҳолаш учун бир қанча чора-тадбирларни қўйиши керак. Корхона фаолияти энг аввало корхона учун ҳам, менежер учун ҳам асосий ўй-хаёлдир. Шунинг учун бу фаолиятни текшириб, доимо янгилаб бориш зарур».

Амалий ҳаётда раҳбарлар ташкилотнинг биринчи куниданоқ назорат масалаларига жуда катта эътибор берадилар. Назорат бўлмаган жойда бошбошдоқлик бошланади, корхона фаолияти тўхтаб қолиши мумкин. Демак, назорат ҳар бир корхона фаолиятининг ажралмас таркибий қисми эканини уқитиб ўтиш керак.

Маъхумлик. Белгиланган режаларни амалга оширишда ва ишлаб чиқилган ташкилий структура ни шакллантиришда менежер ташқи муҳит билан боғлиқ қатор тўсиқларга дуч келиши мумкин. Қонунларнинг ўзгариши социал қадриятлар, технология рақобат шарт-шароитларида воаниқан кўзга ташланади. Буларни инкор қилиб қўзланган натижага эришиб бўлмайди.

Ички муҳит ҳам бир қатор муаммоларни келтириб чиқариб туради. Жумладан, яхши, пухта ўйланган ташкилий тузилмаларга ҳам инчалардир кўзга ташлаша боилайди. Ихтисослашгани ва меҳнат тақсими ва баъзан координация эҳтиёжларига эид келиб қолгани мумкин. Баъзан бригадир билан ишчи гуруҳлари ўртасида чиқишмовчилик пайдо бўлади. Ишда бирҳислик ва эрикарли ҳолатлар пайдо бўлиб қолади. Бир ташкилотда анча самарали бўлган структура иккинчи ташкилотда иш бўзмаслиги мумкин. Хуллас мана шунақа похушликларнинг бўлиши табиий ҳолдир.

Ишчилик бобидати иш бир муҳим омил бу инсон омилдир. Ходимлар, аввало жонли инсонлар, уларни худди компьютер ёки программалантирилган система каби аниқ иш бажаришга ўргатиб бўлмайди. Ходимлар ўзларига юклатилган маъмулиятлар, талабларга инсбатан қандай фикрда бўлишларини менежерлар аниқ айтиб беролмайди. Одамлар хатти-ҳаракатларини олдиндан айтиб берини бобида бир мунча жиддий изланишлар олиб борилади. Аммо бари-бир одамлар фаолиятини тартибга солиб турувчи назорат зарур.

Қўрилган вазиятни келиб чиқишнинг олдини олиш. Аналитиклар адолатли кўрсатиб ўтишганидек, ташкилот ишда пайдо бўлган хатолар ва похушликлар асосан ташқи муҳит таъсири ва одамлар хатти ҳаракатини бошқаришдаги хатолардан иборат бўлади. Масалан, даромадлар ва ҳаражатларни хатолари ундан жиддийроқ хатоларга чекларни ютүтти олиб, қўл қўйиб юборишларга олиб келиди, бунинг оқибати эа жуда ёмон бўлади. Корхонадаги ва у билан боғлиқ бошқа фаолият турлари ўртасидаги ўзаро таъсирининг кўпайиб бораётгани туфайли бундай хатолар тез-тез рўй берадиган бўлиб қолди.

Корхонадаги ва у билан боғлиқ бошқа фаолият турлари ўртасидаги ўзаро таъсирининг кўпайиб бораётгани туфайли бундай хатолар тез-тез рўй берадиган бўлиб қолди.

Олдинги йиллари юқоридаги каби хатоларини бир-биринга улашиб кетиши натижасида қўрилгани чўзилган объектлар, ёки қўрилгани тўхтаб қолган ишхотлар айрим заводларнинг профиллари ўзгартирилиб, катта оқибатлар рўй берган эди. Бундай ҳодисаларни Ўзбекистонда ҳам учратиш мумкин. Масалан, қўрилгани анча йил олдин белгиланган янги Қўқон химия комбинатини олайлик. Экологик ва бошқа омилларнинг ҳисобга олилмаганлиги туфайли, қўрилгани тўғатиб қўйилди, кейин йўналишни ўзгартирилиб, ишхот қўриб битказилди. Хатолардан хатолар келиб чиқиб, тангли вазиятлар вужудга келди, бу эа ўз навбатида қанча ортқча ҳаражатларини ҳосил қилди.

Юқоридагидек тангли вазиятлар янги ҳил самолётлар ва қимматбаҳо техникани ишлатини борасида нафқат бизда, ҳамдўстлик мамлакатларида балки Фарбда ривожланган мамлакатларида рўй бериб турибди. «Кенерал Дайнесмикс» ва бошқа йирик авиоқўрилиш компанияларида ҳам булар қўзатилади.

Назоратни назар-писанд қилмаслик хатолар кўпайиб, қўшилб шу даражага етдики, йирик фирмалар банкрот бўладилар, ёки кечириб бўлмас даражада моддий зарар кўрдилар.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида шунга ўхшаш яна бир жиддий хато хусусида таъкидланади. Айрим корхоналар бир тангликни бартараф этиб, иккинчисига дуч келиб, шу тариқа йўқолиб кетмади, аммо мамлакатлар билан олға еклииб борди. Хатто тажрибали раҳбарлар ҳам бундай вазиятлардан чиқолмай тараф бўлдилар. Раҳбарлар бошқаларнинг тинч ривожланишида масалаларни ҳисобга хал қилишларида деб биладилар. Улар ўз таъинишларини боши берк кўчага кириб қолгандек тасаввур қиладилар, қирғоқ бўйлаб қанча югурсанг ҳам, вақт сарфлаб, куч сарфлаб бари бир манзилга етолмайсан. Аммо улар ўз таъинишлари ҳақида ортиқча ваҳима қилиб юбордилар. Бу тангли ҳолатларни ақли рослик билан енгиб бўлади, аммо энг тўғриси, шундай вазиятларнинг келиб чиқишининг олдини олиш керак. Бунда доимий назоратнинг роли бениҳоя катта.

Хулоса шундан иборатки, назорат бошқарувиининг муҳим функцияси ҳисобланади, назорат корхона фаолиятидаги муаммолар таҳликали вазиятларни тўғирмасдан, уларни аниқлаш, хал қилиш йўларини таъминлайди. Шу нуқтан назардан профилактика аҳамиятига эга бўлган чорадир.

Менежмент асосларида келтирилган бундан уч минг йил олдин яратилган хитой рисоласида (И.Цзин - ўзгаришлар китоби) шундай фикрлар бор: «Ақлли одам галабага эришган сабабларини аниқласа, у яна шу йўлни тутати. Агар у хато қилинганини сезса, у бошқа шу хатонин қилмайди».

Демак, назорат шунинг учун жуда зарурки, ҳар бир ташкилот муваффақиятларга эришиш учун ўз хатоларини ўз вақтида сеза олиши керак, ва уларни газак олиб кетмасдан тўзатиши зарур. Бу фақат назорат туфайли амалга ошади.

Муваффақиятни қўлаб-қувватлаш. Маълумки, назоратнинг шундай ижобий томонлари борки, у ташкилотда муваффақиятга эришиш учун қилинган барча ҳаракатларни қўлаб-қувватлаш учун имкониятлар тўғдиради. Умумий мақсадларга эришишда ташкилотда энг самарали йўллар ҳам худди мана шу назорат туфайли амалга ошади. Кичик фирмалар кичик ва ўрта бизнес корхоналари, хусусий тадбиркорлик қайси соҳада фаолият кўрсатишларини аниқлашлари учун янги маҳсулот етиштиришини, хизматлар кўрсатишини мукамал эгалаб олиш учун, қийин вазиятлардан қандай қилиб чиқиб кетиш учун, олдинги тажрибаларининг қайси томонларини ривожлантириш учун, хуллас барча-барчаси учун назорат жуда зарур. Хатто йирик конгломератлар ҳам назорат натижаларини таҳлил қилиб ўз тизимидаги қайси фирмаларга қанақа ресурс ажартишини, қайси формаларни етиб, ёки қайта қўриш зарурлигини аниқлаб олди.

Назорат ютуқлар қаердаю, камчиликлар қаерда, шунингдек, уларнинг асл сабаблари нимаданлигини раҳбар корхонани ўзгариб турувчи ташқи

муҳитта мослаштириш учун қандай чоралар кўриши кераклиги, Ўзбекистон иқтисодининг бошқичма бошқич бозор иқтисодиётига олиб чиқиш учун энг муҳим омиллар лимитлардан иборат каби ўйлаб долзарб масалалар ечиб беради.

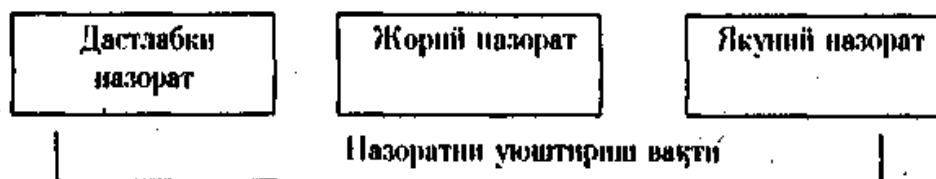
Назоратнинг кенг жабухала олиб борилиши. Назоратнинг самарадорлиги ва натижабардорлиги унинг печоғлик кенг кўламда олиб борилишига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси Президентининг аппарати ва унинг жойлардаги тармоқлараро назорат инспекциясининг ролини ошириш борасидаги чора-тадбирлар ҳақида» чиқарган фармойиши ҳудди мана шу юқоридаги масалага бағишланган. Масалан, Фарғона вилоятида вилоят ҳокимияти аппарати назорат инспекциясидан ташқари, Давлат Солиқ қўмитасининг, Давлат мүлк қўмитаси, Давлатиросчиссатистиканинг тармоқлари, банклар ва бошқа бошқармларининг кўп бўғинли назорат органлари мавжуд. Олдинги йилларда кўп сонли назоратчиларнинг ишлари старли даражада давлат кузатуvidан четта қолган эди, ҳокимиятлар аппаратлари, ҳуқуқий ҳимоя қилиш органлари назорат инспекциялари билан яқин алоқаси бўлиниб кетган эди. Ўзбекистон Республикаси Президентининг юқоридаги фармойишида вилоят, туман, шаҳарларда тегишли ҳокимиятлар аппаратларида назорат инспекцияларининг назорат органлари билан координацияли яқинлаш мақсадида бошқармалараро кенгашлар тузилган. Корхона масштабидати назоратли айрим мансабдорларининг иши деб қарайдиган бўлсак унинг натижалари кўринарли бўлмайди. Масала шундаки, ҳамма раҳбарлар қайси бўғинда туришидан қатъий назар назоратли ўз вазифаларининг бир қисми деб ҳисоблашлари керак.

Назорат бошқарув жараёнининг энг муҳим аломети эканлигини эътиборга олсак режалаштириш ҳам, ташкилотининг таркибий тузилиши ҳам одамларининг меҳнатга муносабатлари ҳам бевосита назорат остида бўлиши керак.

Назорат бошқарув жараёнининг энг муҳим аломети эканлигини эътиборга олсак режалаштириш ҳам, ташкилотининг таркибий тузилиши ҳам одамларининг меҳнатга муносабатлари ҳам бевосита назорат остида бўлиши керак.

Назоратнинг уч тури энг кўп тарқалган - булар дастлабки назорат, жорий назорат, якуний назорат. Назоратнинг бу уч тури мақсади битта, воситалари битта - яъни эришилаётган натижалар мўлжалдагига мос бўлиши керак. Улар ўртасидаги фарқ, уларни турли даврларда олиб борилишидир.



ДАСТЛАБКИ НАЗОРАТ

Ўз номидан кўриниб турибдики, дастлабки назорат бирор бир ишнинг баянлашидан олдин уюштирилади. Шунинг таъкидлаш керакки, назоратнинг ҳамма тури кўп таъкилотларда бошқариларининг бошқа функциялари ичига япирилган бўлиб, кўзга кўп танилдидавермайди, масалан режалар тузиш таркибий тузиларининг самарали турларини ишлаб топиш каби жараёнларини ҳеч ким назорат таркибига қўшмайди, лекин асосида раҳбар режалаштириш ва структурани аниқлаш орқали раҳбар корхонаининг кесажак фаолиятини бир сира ўзича синовдан ўтказати.

Дастлабки назорат маълум қонда, тартиб, ишларини нормаларини амалга ошириш билан боғлиқ бўлади. Режаларини амалга оширишнинг таъминлайдиган тартиб-қондалар назорат найтидаёқ таъкилотининг тўғри йўлдан кетаётгани ёки бу борада қилишнинг зарур бўлган ишларини кўрсатиб беради. Қондага кўра дастлабки назорат учта муҳим соҳани ўз ичига олади, булар одамлар билан боғлиқ, моддий соҳалар ва молиявий соҳалар. Бу учала соҳа корхона фаолиятини хал қилувчи омилларидир.

Инсон ресурслари. Малакали, пухта тайёрланган ходимлар саралаб олиш, одамларининг касб ва инсоний қасдатларини дастлабки чуқур таҳлилдан ўтказиш орқали амалга оширилади. Одатда бирор бир кишини ишга олаётганда маълумот ва иш стажининг энг зарурий даражаси, ҳужжатлар ва тавсиялар қараб чиқилади. Шу орқали шу одамнинг қўлидан нималар келиши, уни қайси мансабга тавсия этиш мумкинлиги аниқлаб олинади.

Таърибадан маълумки таъкилотта малакали кадрларини жалб этиш ва доимий ишга олиш, иш ҳақи адолатли тарада белгиланган жойда амалга ошириш осон кечати. Ёзиларма ишчилар бир неча савол-жавоблардан ўтадилар. Ходимларини ишга олиб бўлишдан сўнг ҳам, уларини ўқитиш, тайёрлаш жараёнида ҳам дастлабки назорат тўхтамайди. Мана шу тариқа янги ходимларининг қобилияти, меҳнатга муносабатлари текшириб чиқилади.

Моддий ресурслар. Олинаётган хом ашёнинг сифати ундан етинтирилдиған тайёр маҳсулотлар сифати билан боғлиқ бўлгани учун корхоналарда, фирмаларда олинаётган хом ашё жиддий назоратдан ўтказилади. Бу назорат дастлабки назоратининг ҳам олдин қисми ҳисобланади. Хом ашёнинг сифати энг зарур чегарада ўлчовлар билан ўлчанади, маълум стандартлар ишга олинади. Дастлабки назорат орқали хом ашё етказиб берувчиларининг энг ишончлиси таниланади, бу хом ашёдан тақчиллик найти ва ундан меъёрида фойдаланиш асосида керакли занаслар қилиб қўйилади.

Молиявий ресурслар. Молиявий ресурсларини дастлабки назоратдан ўтказиш бюджет орқали амалга оширилади. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек булар, бюджет режаларини тузиш учун асос бўлади.

Таъкилот раҳбарларини бюджетга асосланиб, истаган найтда керакли ресурсларини сотиб олоамиз деган ишончини туғдирди. Молиявий ресурсларининг дастлабки назорати сифатида бюджетининг аҳамияти шундаки у

ҳаражатларнинг нормал чегарасини белгиллаб берди ва бутун ташкилотнинг барча тармоқларига тегишли улушини аниқлайди.

ЖОРИЙ НАЗОРАТ

Дастлабки назоратдан фарқли ўлароқ жорий назорат иш жараёнида амалга оширилади. Амалда бу раҳбарларнинг ўз ходимлари фаолиятини текшириб боришдан иборатдир. Мунтазам текширишлар, келиб чиқаётган муаммоларни муҳокама қилиш, камчиликларини тугатиш учун чоратадбирлар ишлаш, иш жараёнида такомиллаштириш орқали режалардан четга чиқишларнинг олди олинади, камчиликлар, хатоларнинг кучайиб ҳафс-хатарга айланиши бартараф этилади. Жорий назорат кўп корхоналарда мавжуд бўлган пооперацион назорат билан бирга ёнма-ён олиб борилади.

Ишнинг маълум қисми бажарилиб бўлигандан сўнг эришилган натижаларни чамалаб кўриш ҳам худди мана шу жорий назорат орқали олиб борилади. Раҳбарлик жорий назоратни амалга ошириш учун ишчилар билан ўзаро алоқада тескари алоқа усулидан кенг фойдаланади.

Тескари алоқа тизими. Тескари алоқа деганимизда бошлиқнинг ходимларга ўзи сезган хатолар ва умумий белгиланган нормалардан четга чиқишнинг маълум қилишнинг тушунамиз. Тескари алоқа тизими орқали раҳбар ишчилар фаолиятини доимо кузатиб туриш натижасида сезган хатоликлар, нуқсонларни тезда бартараф этиш чораларини кўра бошлайдилар.

Шу тариқа кичик хатолар катталаниб кетмасдан олди олинади. Тескари алоқа тизимини кенгроқ тасаввур этадиган бўлсак, у нафақат ташкилотларда балки, бутун тирлик организм мана шу тизим асосида ривожланади. Масалан инсон юришида бир қадам беклиб, тўғри йўлни билан, қўлга бирор бир предметни олиш билан худди шу тескари алоқа назоратидан фойдаланилади. Ҳаёққа юришнинг, тўғри қаёққа отишнинг кўз билан кўради, кўз келган информацияни амалга оширади, мия эса юришнинг тўғри кетишини йўналтиради. Аммо инсон кўзини юмса, шу билан у тескари алоқани инкор этган бўлади. Шунинг учун унинг ҳаракатлари тартибсизроқ бўлиб, у йўқилиб тушиши мумкин, у ўша предметни бориб олмагани мумкин. Шунда тескари алоқа назорати инлолмай қолади.

Тадиқиқотлардан маълумки, биологик тескари алоқа ҳам, ташкилий тескари алоқа ҳам бир ҳил фундаментал элементлардан иборат, уларнинг намоён бўлиши ҳам бир ҳил принцинга эга.

Демак, тескари алоқага онд шу барча системалар қуйидаги умумий элементлардан иборат:

- Мақсади бор.
- Ташқи ресурслардан фойдаланади.
- Ташқи ресурсларни ички эҳтиёжларга ййилатиш учун уларни қайта ўзгартиради.

- Белгиланган мақсаддан анча узоқлашинини кузатиб боради.
- Мақсадга эришини учун бу хатолар вақтида тузатилади.

Тескари алоқанинг ижтимоий системаси. Ташкилотни бошқаришда қўлланиладиган назорат тизими термостат ва манометрга ўхшаб кетади. Лекин тескари алоқанинг ижтимоий системаси очиқ тиндаги системадир. Раҳбар менежер очиқ тескари алоқа системасига таъсир қилувчи ташқи омил бўлиб ҳисобланади. У ташкилот олдидagi мақсадларни амалга оширишдаги бутун фаолиятни бошқариб боради.

Бошқарини тизимида очиқ тиндаги тескари алоқа назорати манжуд бўлиши керак, чунки ташкилот фаолиятига бехисоб омиллар таъсир қилиб туради; уларни автоматик ҳолда баргараф эгиб бўлмайди. Менежер бунда асосий таъсир қилувчи куч бўлиб ҳисобланади.

Очиқ системага кўплаб ҳам ички, ҳам ташқи омиллар таъсир қилиб туради. Жавоб реакцияси бўлиши зарур акс ҳолда мақсадга эришини жуда қийинлашиб кетади. Олдин кўрсатиб ўтганимиздек, ички омилларга ташкилот олдидagi мақсадлар, унинг таркибий тузилмаси технология, одамлар киради. Ташқи таъсир омилларига энг муҳими рақобат, янги қабул қилинган қонунлар, технологиядаги ўзгаришлар, умумий қадриятларни қайтадан баҳолаш ва бошқалар киради.

Бошқаришда яна шуниси ҳам муҳимки келиб чиқадиган муаммоларга бўлган муносабат билан бирга ташкилотни ўзгариб турувчи ташқи муҳитга ўз вақтида мослаштириб бориш, бутун фаолият тизимини такомиллаштириб бориш зарур. Бунда жорий назорат катта рол ўйнайди. Бу ишларни ўз вақтида қилмаслик корхона фаолиятининг келгуси ривожига салбий таъсир қилади.

ЯКУНИЙ НАЗОРАТ

Қуйидаги топириқлар тўла бажарилиб бўлганидан сўнг, якуний назорат ўтказилади. Тескари алоқа назорати ҳам шунга мос равишда олиб борилади. Маълум муддатга мўлжалланган ишлар якунланади, бу натижалар кўзда тутилган режадаги кўрсаткичларга солиштириб кўрилади, ўртадаги фарқ аниқланади.

Якуний назорат йўл-йўлакай рўй берган воқеаларнинг сўнгида ўтказилишига қарамай унинг аҳамияти жуда катта. Якуний назоратнинг ўзига хос устунликлардан бири - якуний назорат хулосаларига кўра раҳбариятга ахборот тайёрланади, бу ахборотлар келгуси режалар учун асос бўлиб хизмат қилади. Якуний назоратга кўра режалар қанчалик ҳаётини бўлгани аниқ бўлиб қолади, келгусидаги ишларга кенг йўл очилади.

Якуний назоратнинг яна бир яхши томони шундаки, у орқали одамларнинг хоҳиш-иродасига таъсир қилиш мумкин.

Реал ҳаётда ходимларни тақдирлаш эришилган натижаларга қараб қилинади. Бу натижаларнинг салмоғини аниқлаш осон эмас. Бунда адолат

тантана қилиниш учун яқиний назорат ўтказилади. Шунда у ёки бу нига ўз вазифасини пачоғани ошириб адо этгани маълум бўлди. Профессор Уильм Пьюмен ўз асарларида бу ҳақда ибратли фикрлар билдиради. Нималарга олдин эришган эдик, нималарга эришмоқчи бўлдик ва ниҳоят нималарга эришдик - мана шу нисбат тақдирланиш мезъри бўлиб хизмат қилади.

Назорат орқали йўл қўйилган камчиликларини вақтида тузата бориш масаланинг бир томони, масаланинг иккинчи муҳим томони шундаки, назорат орқали ташкилот фаолиятини қайтарзда қайта қуриш кераклиги ҳам аниқланади.

НАЗОРАТ ЖАРАЁНИ

Назорат жараёни асосан уч босқичдан иборат:

- Стандартлар ва мезонларни аниқлаш.
- Реал натижаларини улар билан солиштириш.
- керакли чора-тадбирларни белгилаш.

Бу босқичларнинг ҳар бирида бошқарув тизимининг ўзига хос вазифалари адо этилади.

СТАНДАРТЛАРНИ БЕЛГИЛАШ

Назоратнинг дастлабки босқичи ҳисобланган бу жараёнда назорат ва режалаштиришнинг биринчи кўзга ташланади. Демак, стандарт деганимиз белгиланган мақсаднинг ифодасидир. Демак, режалаштириш жараёнида ҳосил қилинган маълум мақсадларга эришиш мана шу стандартлардан иборат бўлади. Бошқача айтганда, режалаштирилган мақсадлар ва келажакда эришиш керак бўлган натижалардан маълум стандартлар танлаб олинади, кейин бу стандартлар эришилган натижаларга солиштириб кўрилади.

Стандартлар сифатида танлаб олинган мақсадлар икки хусусиятга эга бўлиб. Улар бажариладиган ишларнинг қанча вақтда адо этилишининг тахминий муддати, иккинчидан, конкрет ишнинг бажарилиши ва унинг стандартларга мос келишиндир.

Мисол келтирар эканмиз, назорат стандарти ҳисобланувчи мақсадлар сифатида бир суткада 10-12 тонна нон маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи «Марғилон - нон» акциядорлик жамиятида 1996 йили 5 миллион сўм даромад қилиш режалаштирилди. Демак, бунда асосий мезон 5 миллион сўм вақт бир йил демак, бир йилда миллион сўм даромад - асосий стандарт мезон. Унумдорлик ҳам мана шу кўрсаткичга эришишга мос тарзда ошиб боради.

Конкрет рекламада ифодаланган юқори кўрсаткичлар бажарилган натижаларни режаларга солиштириш имкониятини яратиб берди. Шу билан бирга йўл қўйилган хатолар аниқ бўлади ва уларни тузатиш чора-тадбирлари белгилаб олинади. «Марғилон - нон» АЖнинг раҳбари назорат «туфайли ярим

йилликда фойда 2 миллион сўм бўлганини аниқласа, унинг олдидан янги вазифалар кўндалам бўлади. Яъни йил охиригача 5 миллион сўм фойда олиш учун меҳнат унумдорлигини ошириш ҳаражатларини камайтиришни керак назорат жараёнининг биринчи босқичи схемаси.



Фойда ҳосил қиладиган натижалар, ишлаб чиқариш ва реализация ҳажми, материаллар қиймати ва бошқа кўрсаткичларини белгилаш қийин иш эмас, уларнинг барчаси рекламада ифодаланади.

Аммо, ташкилотнинг барча мақсадлари ва вазифаларини сон билан ифодалаб бўлмайди. Масалан, маънавий соғломлаштириш, социал маъсулият ва этика каби омилларни рекламада мутлақо ифодалаб бўлмайди. Агар менежер жуда устамон бўлса, миқдорий меъёрларининг ишончли усулларини излаб топиши мумкин. Фикрларни биланш ёки уларни тадқиқ этиш орқали шу мақсадни амалга ошириши мумкин.

Ходимларининг ўз ишларидан қаноат ҳосил қилишларини ташминлашдан мақсадни билвосита ўлчамоқ учун қанча кишининг ишдан хайдалганини ёки бўшатилганини ҳисоблаб чиқиш керак. Демак, кетганларининг фонд ҳисоби бу масофа нисбатга олинди. Албатта бунда ҳам бирданига ҳулюсага келиб бўлмайди, чунки ишдан бўшатилар турли сабаблар билан рўй бериши мумкин (жумладан, иқтисоднинг оғир аҳволи туфайли). Демак, миқдорий кўрсаткичларни билвосита йўл билан аниқлашда эҳтиёткор бўлиш керак.

Шу билан бирга менежер иккинчи томонни ҳам эътибордан соқит қилмайдми. Яъни, рақамларсиз миқдорий кўрсаткичларсиз умуман назоратни амалга ошириб бўлмайди. Ташкилотни бошқариш оддий бир вазиятга муносабатдан иборат бўлиб қолади, ҳақиқий назорат бўлмайди. Натижаларни ўлчанг имкониятидан маҳрум этилса, раҳбар ташкилотни оқилона бошқариб бораолмайди.

Демак, у томонни ҳам, бу томонни ҳам ҳисобга олиб, иш кўриши талаб этилади.

ЭРИШИЛГАН НАТИЖАЛАРНИ БЕЛГИЛАНГАН СТАНДАРТЛАР БИЛАН СОЛИШТИРИБ КЎРИШ

Амалда олинган натижаларни белгиланган стандартлар билан солиштириб кўриш назоратнинг иккинчи босқичига дахлдор бўлиб, бунда

раҳбар эришилган натижалар худди шу давр учун белгиланган режаларга мос келишини текшириб аниқлайди. Агар етишмовчилик, камчиликлар бўлса, улар белгиланган стандартлардан қанчалик фарқ қилади, улар четга оғишсалар, бажарилмаган ишлар катта кўламда эмасми, улар келгуси умумий қутилиётган натижаларини барбод қилмайдими бунинг тағинга етиш жуда муҳим. Агар хатолар бўлиши мумкин бўлган чегарадан чиқиб кетган бўлса унда менежер тезда чора-тадбир белгилаб келажакда бунинг олдини олади. Умуман, бу босқичда менежрининг олдида жуда катта маъсулиятли вазифалар кўндаланг бўлади.

Назоратнинг иккинчи босқич жараёнини мана шундай чизиб кўрсатамиз.

Эришилган натижаларни белгиланган
стандартлар билан солиштириш

Четга оғишларнинг масштабини аниқланг.
Бўлиши мумкин бўлган чегарани белгиланг.
Натижаларни ўлчаб кўринг. Стандартлар
ва натижалар ҳақида батафсил ахборт
беринг.

Мана шу босқичдаги назорат жараёнини алоҳида қараб чиқайлик, хусусан, четга оғишлар қандай рўй беришини аниқлайлик.

Бўлиши мумкин бўлган кўзда тутилган оғишлар даражаси. Бу ҳолат тез-тез рўй бериб туради, яъни олинган натижалар кўзланган мақсадларга мос келавермайди. Бундан ташқари ташкилот фаолиятидаги маълум бир даврдаги ишлар одамда режага тўғри келмай қолади.

Фарғона механика заводининг токарн бир кунда 42 детал тайёрлади, дейлик, ҳар кунн 40 донa тайёрлашни керак, аммо у бошқа кунн 39 донa тайёрлайди. Бу фарқлар унчалик катта эмас, шунинг учун улардан хавотирланмаса ҳам бўлади. Аммо токар бир неча кун фақат 25-30 донадан детал тайёрласа бу ҳақда ўйланмаса бўлмайди. Менежер бунинг сабабини аниқлаши, назоратни кучайтириши керак.

Шундай қилиб, хатолар, камчиликлар, белгиланган режадан четга чиқишларининг маълум чегараси бор, мана шу чегарагача бўлган ишлар кечирарлик ҳолдир.

Хўш, мана шу чегарани қандай аниқлаш мумкин. Бу чегарани кенгайтирсангиз, унда анча-мунча хатолар кўзга иланимайди, ўтиб кетади. Бунда хатолар кўпаявериш, назорат издан чиқиб кетади. Агар бу чегарани жуда тор қилиб қўйсак, раҳбар ҳар бир кичкина хато учун бош қотиравериш, майда-чуйда ўралашиб қолади. Назорат ҳам кўп меҳнат талаб қилиб, қимматга тушади. Бундай ҳолатда назорат ўта самарасиз бўлиб қолади.

Менежер назорат анча тежамли бўлишига эришни керак. Назоратдан келган фойда унга кетган ҳаражатдан ортиқроқ бўлгани маъқул. Назоратнинг ҳаражатлари қуйидагича: менежерлар ва бошқа ходимларнинг пақти кетади. Бу вақт ахборотларини йиғиш, умумлаштириш, таҳлил қилиш билан боғлиқ турли ҳил моддий ва синадиган асбоблар, ускуналар, инструментларни сотиб олиш, шилатиш асраш билан боғлиқ ҳаражатлар, ҳуллас назорат учун кетган ҳаражатлар миқдори ундан келган фойдадан ошиб кетса, бундай назорат самарасиз бўлиб чиқади.

Назоратнинг самарадорлигини ошириш мақсадида айрим корхоналарда кечиримли ҳолатлар ишлаб чиқилган. Бу кечиримли ҳолатларга айрим кичик хатолар, огишлар киради, улар назоратдан ҳоли ҳисобланадилар. Бу кичик хатоларни суриштириб, сабабларини топиш учун вақт ҳам сарфламаслик керак.

Демак, хавфли огишларни хавсиз огишлардан фарқлай билиш керак. Хавфли огишларга назорат ўз вақтида таъсир кўрсатиши зарур. Масалан, Фарғона пойафзал фабрикасида бир неча йил олдин ташкил этилган Ўзбек-Герман «Ўзсаламон» қўшма корхонаси бир йилга 500 жуфт эркаклар пойафзалларни ишлаб чиқаришга мўлжалланган бўлиб, ишлаб чиқарилган ва сотилган пойафзал миқдоридаги айрим камчиликлар кечирарли ҳол ҳисобланади. Аммо сифати бунга крмайди. Йирик автоқурилиш компаниясида деталларнинг чидамлилиги оз бўлса ҳам бу борадаги камчиликларга катта эътибор берилади, аммо сотувдаги жиддий камчиликлар кечирарли ҳол ҳисобланади. Аммо сифат ёмон бўлса, автомобилларни қайтариб келиб ташлаб кетади, уларни созлаш учун қанча вақт ва қанча маблағ керак.

Натижаларни ўлчаш. Тажрибали мутахассислар назоратнинг натижаларини ва уларнинг стандартларга нечоғлиқ мослигини аниқлаш энг қийин, маъсулиятли босқич эканлигини яхши билишди. Бунини устига натижаларни ўлчаганда бу натижалар қайси фазоият турига мансуб бўлса, шу тур хусусиятдан келиб чиқиб ўлчаш керак.

Амалий ҳаётда энг аввало ўлчов бирлиги танланади, кейин у белгиланган стандартларга мос ҳолда келтирилади. Масалан, стандарт фойда билан боғлиқ бўлса, унда сўм, рубл, доллар ёки фонзлар ўлчов бирлиги ҳисобланади. Кадрлар кўнимсизлиги. Ишдан бўшатилганлар сон и ёки умумий ходимларнинг неча фонзини ташкил этиш билан белгиланади.

Энг қулай ўлчов бирлигини топиш қийин иш бўлмасада, аммо унга катта маъсулият юкланади. У назорат ўлчови сифатида назоратнинг

муваффақиятли ўтказиш ва операциянинг охириги натижаларига эришишни таъминлаш зарур. Назорат остига олинган фаолиятга теълик, аниқлик билан ўлчаш мос бўлиб тушса, назорат анча тежаллади. Масалан, дорилар чиқарадиган фирмада ўлчовлар системаси аниқ ва оператив бўлиб, стандартларга озроқ мос бўлмаган доираларни ҳам сотувга чиқармаслик имконини бериши учун фармацевтика фирмаларида фақат ҳар бир партиядан маълум намуналар текшириш учун танлаб олинади ва намуналар орқали минглаб доиралар ҳақида аниқ хулоса чиқарилди. Яъни назорат ўрнига намуналар назорат қилинади ва бу яхши натижалар беради.

Аксарият ташкилотлар ўз ишларининг спецификасидан келиб чиқиб, аудиторлик текширишлари ва қолган моддий ресурслар инвентаризациясини камдан кам ташкил этишади. Албатта, агар ҳар кунш моддий ресурсларни санаиш билан овора бўлинса, асосий иш қолиб кетади. Шунинг учун ҳам йирик фирмаларда инвентаризация ишлари камда олти ойда бир марта ўтказилади. Тажрибадан маълумки, олти ойда бўлган ўғриликлар унчалик катта бўлмайди. Республикамиз корхоналарида комплекс инвентаризация ҳар йилда бир марта ўтказилади.

Аммо лекин, банклар, чакана савдо корхоналари, хизматлар учун тўловларни кун охирида ҳисоблаб чиқишади, пулни йўқотиб қўйишни ҳам мумкин. Шу билан бирга банклар барча бухгалтерия ёзувларини аудиторлик текширишлардан камдан кам ўтказадилар. Мана шундан фойдаланган фирмбгарлар пулларни ўтирлаб олишади ва бунинг сирини ошкор бўлмаслиги учун барча чораларни кўришади.

Шуни таъкидлаб ўтиш керакки, кейинги пайтларда назорат ўлчовлари ва натижаларининг умумлаштиришида компьютерлардан фойдаланаётгани чун текширишлар оператив, аниқ ва камҳараж бўлиб қолмоқда.

Аммо, яна бир марта таъкидлаш керакки, ўлчовлар ўтказишнинг қиммати умумий назоратнинг умумий жараёнида энг кўп ҳаражатлар асос ҳисобланади. Менежер баъзан савол бериши керак, яъни, «умуман назорат керакмикин» деган саволни ўзига ўзи бериб туради. Менежерлар назоратга бутунлай берилиб ҳам кетмаслиги керак, чунки бундай пайтда ҳаражатлар фойдадан ошиб кетади. Олдинги йилларда масалан 20-30 йил олдин, ҳозирги ҳамдўстлик мамлакатларининг жумладан, Ўзбекистоннинг қўллаб корхоналарида сифатли назорат қилишининг Саратов усули кеиш оммаланди. Бу усулга кўра ишчиларнинг сифатли маҳсулот ишлаб чиқариши учун маъсулиятлари оширилган, ишлаб чиқарилган маҳсулот ўша пайтнинг ўзидаёқ текшириб олинган. Агар танлаб олинган маҳсулотлардан бирор жиддий камчиликлар топилса, ўша турдаги бутун маҳсулотлар партиясини брак этилган. Демак, юқоридан бўладиган назоратнинг бир қисми ишлаб чиқарувчилар зиммасида бўлган. Афсуски бу усул кейинчалик оммалашмай, эътибордан қолиб кетган.

Тижорат корхоналарида назоратнинг мақсади хатоларни аниқлашдан иборат эмас, энг аввало кўзланган фойдага эришишдир.

Ахборотларни бериш ва тарқатиш. Назоратнинг самарадорлиги кўн томондан стандартларни ишлаб чиқарувчилар билан унга риоя қилувчилар ўртасида яқин алоқа ва ўзаро таъсирнинг мавжудлиги билан боғлиқ. Қабул қилинган стандартлар ишлаб чиқарувчиларга тушунарли бўлиши ва улар томонидан маъқулланиши керак. Шунинг учун назорат ахборотларини тарқатиш стандартларини тайёрлаш учун ҳам, кутилган натижаларга эришиш учун ҳам жуда муҳимдир.

Ахборотларни тўплаш ва тарқатишдаги энг муҳим қийинчиликлардан бири олдин айтганимиздек, коммуникациялар билан боғлиқ. Назорат давомида ишлатилган ахборотлар қайта ишланар экан, баъзан айрим ноаниқликларга эга бўлади. Бу ҳолатлар шу ахборотлар тайёрловчилар томонидан субъектив ҳолда қилиб қўйилган бўлади ва кейинчалик ишлаб чиқарувчилар бир қадар ноқулайликларни келтириб чиқаради.

Бунинг ҳисобга олиб тадқиқотчилар шундай хулосаларга келишди: Менежерлар томонидан назорат билан шугулланувчиларнинг ишларини енгиллатиш учун қилинган ҳаракатлар ўзаро ишончни мустаҳкамлайди, ахборотларни тарқатишни, натижада, назорат ишларининг самарадорлигини таъминлайди.

Корхона ходимларининг назорат ишларида фаол қатнашинилари бошқаришнинг барча бўғинларида, энг пастки бўғинларда ҳам самарадорликни оширишга ёрдам беради. Шундай қилиб, стандартларни тайёрлаш менежерларнинг вазифаси бўлсада, аммо бу ишда ходимларнинг, ишчиларнинг иштироклари ташкилот учун фақат фойдали бўлади.

Кейинги йилларда кенг оммаланиб бораётган замонавий оргтехникадан фойдаланиш ахборотларни самарали етказиб бериш ва тарқатишларини анча юқори савияга кўтарди. Раҳбар компьютерлар ва ҳисоблаш техникаси ёрдами билан илк бонданоқ бўлажак натижаларни солиштириб, турли вариантлардаги тайёр ахборотларни олши имкониятига эга бўлмоқда.

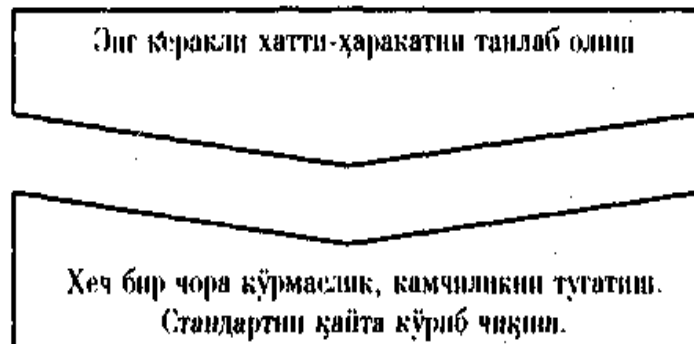
Контрол ахборотларини аниқ ва тез умумлаштириб берадиган ҳозирги замон воситалари катта, ҳатто гигант ташкилотларни тузиш имкониятини бермоқда.

Натижалар ҳақидаги ахборотларни баҳолаш. Олинган натижалар ҳақидаги ахборотларни баҳолаш контрол рақамларини белгиланган стандартлар билан тақдирлашнинг охириги босқичи ҳисобланади. Бу ахборотларининг муҳимлиги ва кераклигини менежер аниқлаб беради. Текширилаётган объектни тўғри ас эттирган ахборотлар энг муҳим ахборотлар деб аталади. Маана шу тўғри ахборотларга асосланиб, менежер муҳим қарорлар қабул қилади. Одатга кўра, контрол ахборотларни баҳолаш меъёри олдиндан қабул қилинган четга оғийларнинг кечирарли чегараси ҳисобланади ва эришилган натижаларни режага солиштириб кўради. Менежер бирор бир қарорни қабул қилиш учун маълум маънода таваккалчиликка йўл қўяди. Натижалар ҳақидаги ахборотлар менежерга қачон-қандай ҳаракат қилиш кераклигини кўрсатиб беради.

ҲАРАКАТ

Назоратнинг учунчи босқичи раҳбарнинг олинган натижаларга асосланиб, навбатдаги ҳаракатларидан иборат бўлади. Менежер ҳаракат турларидан бирини тандаб олади.

Назоратнинг бу якуниловчи босқичини қуйидагича чизиб кўрсатамиз.



Буларни бирма-бир кўриб чиқайлик.

Хеч бир чора кўрмаслик. Маълумки назоратнинг мақсади - корхонани бошқариш жараёни белгиланган режалар асосида самарали фаолиятни таъминлаш. Олинган натижаларни белгиланган стандартларга солиштириб кўрилганда нисларнинг яхши бораётгани ва мақсадга эришиш аниқ кўриниб турса, шунда раҳбар ҳеч қанақа чора кўрмайди. Бари-бир вақти вақти билан назорат уюштириб, натижаларни текшириб бориш керак.

Камчиликларни тутатиш. Жиддий хатоларни очиб бермаса, бундай назоратдан фойда кам. Бу хатолар оғир ҳалокатларга олиб келмаслиги учун вақтида олди оlinиб, чоралар кўрилади. Менежерлар хатоларнинг асл сабабларини аниқлайди ва энг аввало шу сабабларни йўқотили чораларини кўради. Аммо асл сабабларни аниқлаш оson иш эмас, chunkи бир ишчининг йўл қўйган хатолари бошқа ишчи гуруҳлари хатолари билан қўшилиб кетган бўлиши мумкин. Барибир хатоларнинг сабабларини аниқлаш зарур, акс ҳолда хатоларни тузатиш қийин.

Раҳбар киритиладиган ўзгаришлар ташкилот ичида амал қилувчи омилларнинг айримлари тузатишлар киритиш, бошқариш функцияларини такомиллаштириш, технологик жараёнларини ўзгартиришлардан иборат бўлиши мумкин.

Масалан, Фарғона Давлат ишлаб чиқариш бирлашмаси «Ўзнефитқайта ишлаш» фаолиятида жиддий хатолар рўй берди дейлик. Бу экологик вазиятлар билан боғлиқ муаммолар эди. Ҳатто Топилоқ туманида ер ости сувлари ҳам нефтмаҳсулотлари билан ифлослана бошлади. Бу бирлашма раҳбариятини ва юқори орган «Ўзнефтыгаз» Миллий корпорациясини ташвишга солиб қўйди. Хеч бир маблағни аямаслик, атроф муҳитнинг ифлосланишининг олдини олиш чоралари кўрилди. 20 километрли ер ости

трубаларини ер устига олиб чиқилди, чунки трубалар ер остида бўлганда улардаги похуви ҳолларини сезини ва олдини олини қийин бўлиб қолди. Бундан ташқари атроф-муҳитни нефт маҳсулотлари билан ифлосланишининг олдини олини мақсадида «Фильтр» номли кичик корхона шунга туширилди, унинг ёрдами билан неча километр ер ости ифлосланган сувлар тозаланди. Бу кўрилган чора-тадбирлар натижасида экологик муаммолар бир қадар хал қилинди.

Менежер ўз қилган ишларини аниқлаб оларкан, жиддий хатоларнинг сабаблари кўн бўлишини ва сабаблар ўзаро боғланган эканлигини эсдан чиқармаслиги зарур. Айрим омиллар бири-иккинчидендан келиб чиқади, бири-иккинчисини характерлаб туради.

Тажрибали менежер зарурият бўлганда ўз хатти-ҳаракатларига маълум ўзгаришлар киритади, аммо жорий режаларда анча ўстунликка қаратилган бўлса ҳам, аммо узок муддатли режаларини амалга оширишда катта зарар келтиривчи қарорлар қабул қилмай туради.

Стандартларни қайта тузиш. Стандартларга риоя қилмаслиқнинг сабаблари баъзан ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмай, балки ўша стандартларнинг ҳаётий эмаслигидан келиб чиқади. Ташкилот режаларини қайта кўриб чиқаётганда кўпинча, олдин белгиланган стандартларга ҳам айрим ўзгаришлар киритиш зарур бўлиб қолади.

Масалан, Қўқон найноқ-тўқув бирлашмасида ишчиларнинг меҳнат унвондорлиги янги ортехникани жорий қилини натижасида 2-3 марта кўнайса, сменада бажариладиган иш нормасини ҳам кўнайитиришга тўғри келади, чунки энди олдин қабул қилинган стандарт нормалар етарли бўлмай қолади.

Тадқиқотларда кўрсатилишинча, илгор ташкилотларда тандартлар кўпинча кўнайитириши нуқтан назаридан қайта кўриб чиқилди. Аммо шундай ҳам бўладикки, ташкилотлар ҳар қил сабабларга кўра тандартларини пасайитириши учун қайта кўриб чиқадишар. Анча юқори бўлган, амалга ошириши қийин бўлган стандартлар нафақат ишчиларнинг, балки менежерларнинг ҳам ҳафсалисини шир қилиб қўйишини мумкин.

Демак, стандартлар у ёки бу томонга жиддий ўзгартирилянтими, бу назорат ишларида ҳам, ржалантиришида ҳам муаммоларнинг борлигини кўрсатади.

НАЗОРАТНИНГ АХЛОҚИЙ ТОМОНЛАРИ

Юқорида кўрсатиб ўтганимиздек, назорат ишларини амалга оширганда менежерлар иссон омилзини, яъни, ишчиларининг хатти-ҳаракатларини ҳисобга олишлари керак. Ҳар қандай назорат одамлар хатти-ҳаракатига таъсир қилади. Шунинг учун ҳам назорат қанчалик очик-ойдин, ошкора бўлса, у шунчалик ишчиларга фойдали бўлади, хатоларини ўз вақтида тузатиши имкониятини беради. Маҳсулотнинг ҳажми ва сифатини текширганда корхоналарда ҳамма ган очик эълон қилиб борилади. Ҳатто, корхонанинг

меънавий ходимлари ҳам навбатдаги тафтишида ҳамма ҳисоботлар текшириб чиқилишини қатъий биладилар. Назоратнинг натижалари ошкора айтиб турилса, ишчилар бундан буён хато қилмаслик чораларини кўра бошлайдилар, ўғриллик ва тоъламагарчиликларга анча чек қўйилади, натижалар билан стандартлар ўртасидаги номунвофиқлар камаяди.

ҚУТИЛИШИ МУМКИН БЎЛГАН САЛБИЙ ОҚИБАТЛАР

Албатта назорат ишчиларга ижобий таъсир қилади, меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам беради. Аммо баъзан назоратнинг ошкоралиги салбий оқибатларга ҳам олиб келиши мумкин.

Назоратга мослашшга интилиш. Албатта назорат яхши ташкил этилган барча ташкилотларда ходимлар, барча ютуқларин ҳам, камчиликларин ҳам кўриб, сезиб бўладию, қанақа жазолар бўлади, деган масалани ҳам ўзлари муҳокама қилиб оладилар.

Аммо назорат олдидан турли қўтилмаган воқеалар ҳам бўлиши мумкин. Ходимлар назорат орқали раҳбарлар нималарга асосий эътибор беришени чамалаб кўрадилар. Улар ўз иш натижаларини қандай бўлмасин, кўз-кўз қилишга ва шу тариқа мукофотга инаниб қолишга интиладилар. Хусусан назорат турига тушириш қийин бўлган ишларини юзага олиб чиқадилар. Бунини назоратга мослашшга интилиш деб атайди. Менежерлар бундай воқеаларнинг олдини олишлари, ишчилар томонидан атайини қилинган ишларини, яъни, кўрсаткичларин ошириш ҳоларига зарба беришлари зарур. Бу ходисалар ташкилот олдига турган мақсадлардан ўз мақсадинин, ўз манфаатинини устуви қўйиши руҳияти билан боғлиқ бўлади.

Собиқ Иттифокда бошқарини масалалари бўйича ўтказилган тадқиқот натижалари бунга мисол бўла олади. Турли ташкилотларда меҳнат унумдорлигининг оширишга қараб, ишчиларини тақдирлаш бўйича текширишлар олиб борилади. Бир қатор раҳбарлар эринган ютуқлар ва улар учун олган мукофотларнинг манбаалари аса сабаби нотўғри йўللار орқали ҳосил қилингани аниқланади. Жумладан, бу раҳбарлар ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарининг жорий ремонт қилиш ва вақти-вақти билан техник хизматдан ўтказишнинг четлаб ўтганлар, бу ишларини четга сўриб қўйганлар. Бу ходисалар шундан кейинги даврларда маҳсулот етиштириш ҳажминин кескин камайитириб юборди. Дастохларини таъмирлаш ишлари режалаштирилмаганин учун, уларнинг яроқлилиги издан чиқиб, ишлаб чиқаришга катта зарар етди.

Афсуски, ҳамдўстлик мамлакатлари, шу жумладан Ўзбекистонининг айрим корхона ва хўжаликларида юқоридаги ҳолатга дуч келиш мумкин. Масалан, айрим хўжаликларда қишлоқ хўжалик техникасини таъмирлаш режаларида айрим жиддий, у бу ишларини қилиш билан қаноатланиши каби кўзбўйимачилик иллатлари учраб қолади. Бунга «тежамкорлик» аксинча кейин

жуда катта ҳаракатларини бошлаб келади - чунки, бари бир, техникани таъмирлашга мажбур бўлинади.

Айрим тадқиқотчилар бундай ҳолларда худди шу техникани таъмирлаш, асбобларини сохтанини стандарт меъёри қилиб олиш керак, деб ҳисобланади.

Яроқсиз ахборотларини олиш. Назорат билан боғлиқ одамлар ҳатти ҳаракатида намоён бўлувчи бошқа бир салбий ҳодиса - айрим ходимларнинг нотўғри маълумотлар йиғиш ва уни раҳбариятга тақдим этиш билан боғлиқ. Масалан. Йиғи бюджет тузаётганда айрим ходимлар ўзларига керакли ресурслар ҳажминини атайин ошириб кўрсатиш, даромадларини эса тўғри белгилаолмасликка йўл қўядилар. Айрим менежерлар бунинг тескарисини қиладилар, яъни, меъёридан камроқ пул сўрайдилар, шу тариқа ишни қойиллатиб, мукофот олмоқчи бўладилар. Назоратчилар бу ўзига хос ички механизмни ҳамма вақт ҳам тўғри аниқлаб, тегингли чоралар кўраолмай қоладилар.

НАЗОРАТНИ САМАРАЛИ ОЛИБ БОРИШДА ФАН ТАВСИЯЛАРИ

Назоратнинг самарадорлигини ошириш борасида профессор Ньюмен асарларида қуйидаги тавсиялар берилган:

Ходимлар томонидан тўғри қабул қилинадиган реал стандартларини ишлаб чиқиш.

Агар ходимлар белгиланган стандартларини маъқулламаслар, уларни ўз ишларига мос деб ҳисобламасалар, бу стандарт иш бермайди, ходимларда ҳафсаласизлик бошланади. Стандартлар одамларнинг истак ва интилишларига мос бўлса, унда назорат ҳам самарали бўлади. Бунинг учун стандартларини тайёрлашди, маъқуллашди ишчилар вакилларининг қатнашганлари мақул.

Иккити томонлама муомалани йўлга қўйиш. Назорат тизими билан боғлиқ ҳамма масалаларини муҳокама қилишда ишчилар қатнашинлари зарур. Ишчиларнинг фикр-мулоҳазалари раҳбарлар фикр-мулоҳазаларига эид келиб қолиши мумкин. Бундан чўчимаслик керак. Бундай муҳокамалар компания президентида то бригадиргача бўлган барча бўғин раҳбарлари томонидан уюштирилиши керак. Шунда назоратнинг мақсади ходимларга тушунарли бўлади, назорат масаласида айрим йўл қўйилган хатоларини раҳбарлар сезишмаган бўлишса, ходимлар уларни раҳбарга айтиб беришади.

Қаттиқ назоратдан сақланиш. Ходимларини, ишчиларини назорат кўмиб ташлаш. Уларнинг вақтига зомин бўлиш, кайфиятини бўғиш ва ҳатто тартибсизликларга олиб келиши мумкин. Раҳбарлар, назоратчилар зарурият бўлмаганда ҳам текинраверса бу албатта яхшиликка олиб келмайди.

Стандартлар қаттиқ, аммо амалга ошириб бўладиган бўлсин. Раҳбарлар ходимлар эришган натижаларини муносиб тарзда адолатли тақдирлаб турганида корхонада меҳнат унумдорлиги юқори бўлади. Ишчилар эришилган натижаларини муносиб тарзда адолатли тақдирлаб турушганда корхонада меҳнат унумдорлиги юқори бўлади. Ишчилар эришилган

натижалар, яъни, стандартлар юқори даражада қўлга киритилган ютуқлар албатта юқори даражада тақдирланишига ишониб яшасалар, уларнинг меҳнатга муносабатлари ҳам юқори бўлади.

САМАРАЛИ НАЗОРАТ ХАРАКТИРИСТИКАСИ

Межежер назоратининг албатта самарали бўлишини таъминловчи барча омилларини воситаларини шига солиш керак. Бундай омиллар анчагина топилади, фақат улардан фойдаланишини билиш керак.

НАЗОРАТНИНГ СТРАТЕГИК ЙЎНАЛИШИ

Агар назорат ташкилотининг устивор мақсадларига хизмат қилса, унинг моҳияти ва йўналиши ташкилотини янада қўллаб қувватлашга қартилган бўлса, бундай назорат стратегик характерга эга бўлади. Тажирибали мутахассислар кўрсатиб ўтишганидек, стратегик йўналишга эга бўлмаган сохаларни ха, деб текшираверини шарт эмас, айрим ҳолатларини агар улар жиддий хаф туғдирмаса ҳаммага ошкор қилиб ўтиришининг ҳам хожати йўқ. Аммо стратегик қимматга эга бўлган сохалар, тарчи натижаларини аниқлаш анча қийин бўлса ҳам албатта тез-тез назорат қилиб турилини зарур. Бонқача айтганда корхона фаолиятининг энг муҳим, хал қилувчи сохалари текширилиб борилини зарур. Бу ишлар хар бир корхонада ўзига хос тарада рўй беради.

НАТИЖАЛАРГА ЭРИШИШ УЧУН

Бир нарса ҳақиқатки, назоратининг асосий мақсади - ташкилот олдидаги вазифаларини муваффақиятли хал қилинидан иборат. Натижаларини ҳисоблаб чиқини ва умумлаштирини ташкилот олдидаги мақсадларга эришини йўлидаги бир воситадир. Назорат туфайли умумий мақсадларга эришини учун кураш олиб борилади. Масалан, «Фарғона Фўран бирикмалари заводи ёки Қўқон «Электромаш» заводи раҳбарлари ҳамма вақт илгорлиқни қўлдан бой бермай келайтган цех бошлиқлари, бригадирлар, усталарини ҳужжатларини ўз вақтида топиштирмагани учун шидан хайдошмайди, чунки назорат охириги якуний натижаларга қаратилади.

Назорат туфайли олинган кенг хажмдаги ахборотлар кейинчалик шига ўзгартиришлар киритишга ярамай қолса, бундай назоратининг борида йўғи яхши. Бундай пайтда ўлчов бирлиқларини эмас, балки ишчиларининг ҳуқуқлари ва масъулиятларини структурасини такомиллаштирини зарур. Хар бир бўғини раҳбари ўз ишини янгиллаб бориш ҳақ-ҳуқуқларига эга бўлини керак. Демак, назорат туфайли ташкилот стратегик режаларга зарурий ўзгаришлар киритса ва якуний натижаларга эришини йўллари очилса, бу назоратни қўллаб қувватлаш керак.

ИННГА ДАХЛДОРЛИК

Назорат агар назорат остига олинган фаолиятга мос бўлса, унда назоратдан яхши самаралар кутса бўлади. Ташкилот учун энг муҳим нуқталар текширилиши зарур. Масалан, баъзан савдо фирмалари фаолиятининг самарадорлигини маълум квоталар белгилан ва уларни қанча пулга сотилган маҳсулот ҳажми билан белгилан кўзга ташланади. Аммо фирманинг муваффақияти асосан квоталар ва сотилган маҳсулот ҳажми билан эмас, балки олинган фойда даражаси билан белгиланади. Демак, назорат худди мана шу режалаштирилган фойдани олинган қаратилиши керак.

НАЗОРАТНИНГ ЎЗ ВАҚТИДА АМАЛГА ОШИРИЛИШИ

Ўз вақтида амалга оширилган назорат самарали бўлади. Назоратнинг ўз вақтида бўлиши деганимизда унинг жадаллик билан олиб борилиши ёки тез-тез ўтказилишини тушунаймиз. Назорат талаб қилинадиган даврлар бўлади, қайсики аниқланган хатолар тез орада йўл-йўлакай тузатиб борилади. Назорат озроқ кечикса, хатоларни тузатиб бўлмайди. Демак, ишлаб чиқариш жараёнининг ўзи маълум пайтда назорат уюштирилиши талаб қилади. Демак, назоратнинг кеч бўлгани ҳам, вақтни бўлгани ҳам роль ўйнайди. Демак, ишчиларнинг меҳнатга муносабатлари назоратни қачон ўтказилишини белгилан беради. Назоратчилар бу тартиб-қондан яхши билишлари ва ўз амалий фаолиятларида унга риоя этишлари мутлақо зарур.

НАЗОРАТНИНГ ИЗЧИЛЛИГИ

Назорат ҳам режалар каби нухта ишлаб чиқилган бўлиши, рўй берадиган ўзгаришларни ўзида акс эттириб бориши керак. Қасрда назорат тизими нухта ва изчил ишлаб чиқилмаган бўлса, яқин ёки ташқи омиллар таъсирида келиб чиқадиган ўзгаришларга мослаша олмай қолади ва натижада унинг таъсир кучини пасайтиради.

НАЗОРАТНИНГ СОДДАЛИГИ

Назорат самарали бўлиши учун у содда ва оддий бўлиши керак. Назорат усуллари мураккаб бўлмай, оддий тушунарли бўлса вақт ҳам, ҳаражат ҳам камроқ кетади. Назоратчининг мураккаб тизимини одамлар тўғри қабул қиламай қоладилар, шунинг учун унинг фойдадан зарари кўпроқ. Назорат мураккаб бўлса, унинг таъсир кучи ҳам паст бўлади. Назорат усуллари назоратни амалга оширувчиларнинг имкониятларига мос бўлиши зарур, акс ҳолда назоратчи ўз бурчинини адо қиламай қолади. Баъзи корхоналарда бебаҳо ускуналарини инга солишни талаб қиладиган мураккаб назорат системалари

яратилади. Ахборотларининг ва ўлчовларининг кўлини назоратчиларини сангитиб қўяди, шунда улар назоратининг оддийроқ усулига ўтишга рози бўладилар.

НАЗОРАТНИНГ ТЕЖАМЛИЛИГИ

Менеджер назорат тизимини белгилар экан, унга кетган бутун харажатларини ҳисоблаб чиқиш керак. Фойда зарардан кам бўлмаслиги зарур. Акс ҳолда назоратни ўртачароқ олиб боришга ўтиш маъқул. Назорат тўғрисида ошган фойда албатта назорат учун кетган харажатлардан юқори бўлиши, акс ҳолда бу борада барча қилинган ҳаракатлар, мутахассислар фикрича, самарасиз назорат тўғрисида кўп ноҳусликлар келиб чиқиши мумкин.

ХАЛҚАРО ДАРАЖАДАГИ НАЗОРАТ

Агар корхона халқаро бозорлар учун маҳсулотлар ишлаб чиқарилса, назорат ҳам шунга мувофиқ тарзда анча мураккабланди. Чет эл бизнеси билан боғлиқ фаолият кўрсатувчи корхоналарда тadbиркорлик мақсадлари ҳам анча юқори бўлади, бу эса ўз навбатида назорат учун янги қийинчиликлар тўғдиради. Мамлакат ичидаги корхоналар бирга бизнес орқали боғланган чет эллардаги корхоналар учун ҳам стандартлар ва ўлчовлар ишлаб чиқиш зарур бўлиб қолади ва шулар асосида фаолиятга ўзгаришлар киритиб туриш керак.

Корпорацияларининг Марказий офислар билан уларнинг кўплаб филиаллари ўртасида келиб чиқадиган коммуникация муаммолари назорат ишларини амалга оширишга халақит бериб туради. Географик масофа, тидаги фарқлар, миллий ва маданий ўнга ҳосиллар бу ишга кўп таъсир қилиб туриши аниқ.

Профессор Арвид Фатак чет эл бозорларидаги бизнесни назорат қилишда пайдо бўладиган муаммоларини хал. қилиш учун менежерларга кўйидаги маслаҳатларни беради:

- Фирма филиалларидаги тегишли одамлар билан мунтазам кенгашиб туриш керак.
- Корпорация марказий аппарати раҳбарлари филиалларига тез-тез бориб туришлари керак.
- Чет-эл филиалларига Марказий аппарат одамларидан ишга тайиниланиш керак.
- Филиаллар марказий аппаратига ҳар бир фаолият тури бўйича алоҳида ҳисоботлар ёзиб жўнатиб туришлари керак.
- молжавий бюджетининг турли ҳилларидан назорат ишларини уюштириб туриш зарур.

Чет эл бозорларида қатнашувчи фирмалар ўзининг чет элдаги тармоқларида молжавий ёки молжавий бўлмаган назоратининг барча

боққичларин амалга оширишлари зарур. Бу назорат пайтида бозорда сотиладиган маҳсулот сифати ва ҳажми меҳнат унумдорлиги, фирманинг мамлакатдаги мавқеи, ходимларининг ахлоқий камолот даражалари, жамоатчилик ва касба уюшмалари билан ўзаро алоқалари ҳукумат билан муносабатлари ҳамма-ҳаммаси қамраб олиниши керак.

РЕЖАЛАНТИРИШ ВА НАЗОРАТДА АХБОРОТ-БОШҚАРУВ СИСТЕМАСИ

Албатта бошқарувиининг ҳамма функциялари бири-бири билан боғлиқ. Аммо режалантириш ва назорат ҳаммадан ҳам кўпроқ боғлиқ. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, режалантиришдаги кўп ишлар бўлажак назоратини самарали олиб бориш мақсадлари билан уйғулаштирилиб борилади.

Режалантириш ҳам, назорат ҳам ўз вақтида олинган аниқ ахборотларсиз мавжуд бўлолмайди. Бу ахборотлар кам сарф-ҳаражатларсиз тугатилишини шарт.

ФОРМАЛ АХБОРОТ ТИЗИМИНИНГ ЗАРУРЛИГИ

Ҳар кунин зарур бўлиб турадиган ахборотларининг аксарият қисми реал ҳаётда одатта кўра ноформал йўлар билан олинади. Бу ахборотлар асосан раҳбарнинг ишчилар билан қилган суҳбатларидан, ҳамкорлар ва миждоқлар билан муносабатлардан, газеталар, журналлар, радио ва маҳсуе даврий нашрлардан ҳосил қилинади.

Албатта корхона фаолиятининг самарали бошқаришга доир қарорлар қабул қилиш учун бу ахборотлар камлик қилади. Асосли, далилланган қарорлар қабул қилиш учун раҳбарият юқоридаги ахборотлардан ташқари ахборотларининг формал йўл билан олиш ва уларин саралаш ва қайта ишлаш ишларининг бажаришга мажбур бўладилар.

Ҳатто ишбатан кичик корхоналар ҳам бирор бир юқори натижаларга эришини учун жуда катта ахборотларининг йиғилиш ва қайта ишлаш заруриятини аниқ сезилиб туради. Ташкилот катта бўлса, ўнганга янганга бошқаришда янги-янги муаммолар келиб чиқади, демак, ахборотлар ҳам ўз-ўзидан янада ортади.

Масалан, «Фарғонатранс»га қарашли 26 та автокорхонадан бирортасининг олсак, юзлаб хайдовчилар ва хизмат кўрсатувчи ишчиларга аниқ ҳақ тўлашининг уюштириш, материал стказиб берувчилар ва миждоқлар билан аниқ ўзаро муносабатлар ўрнатилиш учун катта ҳажмдаги ахборотлар талаб этилади. Фақат хайдовчиларга ҳақ тўлаш учун транспорт воситаларинининг турлари ва юк кўтариш қувватларинин, юк ташинишининг ҳиллари ва шаронтлари, юкининг характери, сменадаги ишлар, иш иш бажарилган иш вақти, байрам олдн ва байрам кўиларидаги ишлар, ишдан ташқари пайтда бажарилган ишлар ҳаракат графикларига риоя этиш, ёшилги сарф ҳаражатлари ва яна бир қатор ахборотларининг йиғилиш зарур бўлади.

«Фарғонатранс» давлат акциядорлик бирлашмасидати ҳар бир автокорхонаси юзлаб турли-туман миқдорлар ва материал етказиб берувчилар билан алоқада бўлади. Буюртмалар ва шартнома шартларининг бажарилиши, бажарилиши ишларга тўланган ҳақ, ёниги-мойлаш материалларининг келиб тушини ва сарфлашини, амалда мавжуд бўлган қонунлар ва ҳукумат қарорлари ва яна бир қатор зарур кўрсаткичлар ҳақида ахборотлар мавжуд бўлиши зарур.

Шундай қилиб, «Фарғонатранс» давлат акциядорлик бирлашмасининг маъмурий аппарати ва унинг корхоналарида бир йилда бир неча миллион ахборот бирликларини тўлаш ва қайта ишлаш ишлари амалга оширилади.

Корхона қанчалик йирик бўлса, ахборотлар зарурияти ҳам шунчалик ошиб боради.

Шунга қарамай, тажрибали менежерларнинг ҳисоб-китобича, корхоналарда ахборотлар зарурияти билан боғлиқ катта муаммолар кўпинча келиб чиқмайди. Аммо пазиятининг ўзгариб боришини кузатишда маълум мураккаблиklar пайдо бўлиши мумкин. Булар нуз ресурслари, янги технологияни ўзлаштириш боғлиқ бўлиши мумкин. Танқис муҳит боғлиқ бўлиши мумкин. Танқис муҳит анча ўзгарувчан бўлса, таъкилот ҳаёти учун муҳим бўлган ўзгаришлар ҳам анча теслаштириб кетиши мумкин. Бундай пайтда фирма раҳбарияти бўлаётган ўзгаришлар ҳақида ўз вақтида маълумотлар олиб туриши керак. Акс ҳолда танглиklar келиб чиқиши мумкин.

Раҳбарларнинг жуда катта ахборотлар оқимида довдираб қолмаслиги ва таъкилотнинг мақсадларига мос келадиган қарорлар қабул қилиниши таъминлаш мақсадида ахборот-бонқарув тизими (АБТ) таъкил этилган. Турли фирмалар ва корхоналарда бу тизим лойиҳалаштирилиб, сўнг қўлланиб келинмоқда.

Ахборот-бонқарув тизими (АБТ) раҳбариятга зарур бўлган ахборотларни етказиб турувчи расмий системадан иборат. АБТ ўтган воқеалар ҳақида, шў қушларда бўлаётган воқеалар ҳақида ва келгусида бўлиши мумкин бўлган воқеалар ҳақида ахборотлар тайёрлаб беради. АБТ корхона нчида ва унинг тешарасида бўлаётган барча воқеаларни кузатиб бориши билан шуғулланади. АБТ режалаштириши, назорат ва ишлаб чиқариши фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш, керакли ахборотларни керакли пайтда керакли одамларга етказишга мўлажаллашган.

Аммо, АБТ раҳбариятининг ахборотларга бўлган барча эҳтиёжларини қондира оладиган ягона умумий интеграцион система бўлмайди. Бундай универсал системани ўта мураккаб шаронларда яратишининг яложи йўқ. Ҳозирча маълум бир қарорларни қабул қилишдаг асос бўладиган ахборотлар тизимлари мавжуд бўлиб, улар раҳбариятининг оғирини енгил қилиб турибди.

АБТни фақат компьютерга мослаштирилган система деб ўйлаш ҳам унчалик тўғри эмас. Тўғри, АБТнинг айрим тислари ахборотларни ишлашда зарур бўлган теслик ва аниқликни компьютерсиз амалга ошириб бўлмайди.

Аmmo раҳбарларга компьютерга сиғмайдиган ахборотлар ҳам тез-тез зарур бўлиб туради.

Фирманинг маҳсулот реализацияси ҳақидаги ҳисоботларини, бозор конъюнктурасини ўрганиш, МБТ президенти тайёрлаб бериб туради. Компания инспекторининг машиналар ва ускуналарнинг тўхтаб қолгани ҳақидаги докладлари, ва яна айрим компьютерда фойдаланиб бўлмайдиган контрол ахборотлар АБТнинг фаолияти билан бевосита боғлиқ.

КОМПЬЮТЕР РЕВОЛЮЦИЯСИ ВА АБТ

Кейинги ўн йилларда ҳақиқий компьютер революцияси рўй берди. Ташкилотлар раҳбариятда маълумотларини электрон ҳисоблаш ва Ахборот Бошқарини тизими кенг оммаланиди. Айрим маълумотларга кўра ривожланган мамлакатларда тўқсонинчи йилларнинг бошида ўн компаниядан тўққистаси юқоридаги усулларни ишга сола билди. Масалан, АҚШда компьютерлаштириш харажатаари илми миллий маҳсулотининг 70 фоизини ташкил этди, ҳисоб-китобларин қайта ишлаш соҳасига тўтти келди. Талабаларини компьютер техникасини эгаллашга ўргатиш йўлга қўйилди.

Компьютер ёрдами билан фирма ичидаги маълумотлардан фойдаланиб менежер ўз бизнеси ҳақида бозор ва ундаги рақобат, нархлар, прогнозлар ҳақида маълумотлар олиш учун олдин ойлаб машаққатли меҳнат талаб қилинган бўлса, эндиликда бир неча соат старли ҳолос.

Назорат жараёнларини самарали олиб бориш учун бошлиқ компьютер орқали энг керакли маълумотларин олиш мумкин, мана шу тариқа аниқ қўлга киритилган кўрсаткичлар режадагилар билан солиштириб чиқилади, йўл қўйилган католарининг олди тез олинади, турли муамолар бўйича керакли ўзгаришлар киритилади.

Шу билан бирга компьютер техникасига асосланган ахборот тизими фақат белгиланган дастур асосида ишлайди, кўрсатилгандан ортиқ маълумот беролмайди.

АБТНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ

АБТ турли-туман ахборотларин йиғиш ва ишлаш билан чеklangмайди. Бу тизим ундан фойдаланувчи учун мўлжалланади. АБТнинг муҳим хусусияти шундан иборатки, тайёрланаётган ахборотлар шу ахборотдан фойдаланувчи менежерларга мўлжалланган бўлади. Демак, функционал мажбуриятлар ва бошқарув турига қараб. Ташкилотда ахборотларга бўлган эҳтиёжларини бир ҳилда инобатга оломоқ керак.

АБТ ва бошқарув фаолияти. Роберт Энтони раҳбарларининг ахборотга бўлган талаблари ўртасидаги фарқларини таҳлил қилиб, бошқарув фаолиятини қўйидаги уч турга бўлинишини таклиф қилиб, бошқарув фаолиятини қўйидаги уч турга бўлинишини таклиф этди:

1. Стратегик режалантириш. Ташкилот мақсадирига доир қарорлар қабул қилиш жараёни, шу мақсадлардан фойдаланиш, бу ресурсларни олиш, жойлантириш ва улардан фойдаланишни таъминловчи стратегик режалар;

2. Бошқарув назорати. Бошқарувчилар томонидан ресурсларни олиш ва улардан ташкилотнинг умумий мақсадлари йўлида самарали фойдаланишни таъминлаш жараёнилари.

3. Оператив назорат. Конкрет вазифаларни самарали ва юқори савияда бажаришни таъминлаш жараёни.

Бу фаолият турларининг ҳар бири юқори, ўрта, қуйи бўғиндаги раҳбарлар мажбуриятларини акс эттиради.

Табиийки, АБТ юқорида кўрсатилган фаолият турларининг ҳар бирига мос ҳолда ахборот даражасини тайёрлаб бериши керак.

Бошқарув фаолиятининг ҳар ҳил турининг ахборотларга бўлган талабларини қуйидаги жадвал асосида тасвирлаб берамиз.

Ахборотлар хусусиятлари	Оператив назорат	Бошқарув назорати	Стратегик режалантириш
Манба	Асосан ички	→	Ташқи
Чегаралир	Аниқ белгиланган	тор →	Жуда кенг
Деталлантириш	Жиддий	→	Оз -моз
Вақтдан ринка	Утқини	→	Етакчи
Талаб этилган аниқлик	юқори	→	Паст
Ингизлик	Жўрий	→	Анча секин
Фойдаланиш даражаси	Тез-тез	→	Ҳар замон

Демак, юқори бўғин раҳбарлари ўз фаолиятларида стратегик режалантиришда ташкилотнинг келажакда бўладиган ташқи муҳит билан ўзаро алоқаларини акс эттиради. Улар учун энг аввало ташқи манбаалардан келган ахборотлар муҳим ҳисобланади. Бу ахборотлар унчалик деталланмаган, кенг доира бўлиб келажақини ҳар томонлама акс эттириб туради.

Бунда катта аниқлик унчалик талаб этилмайди.

Масалан, Фарғона «Ўзнефтьқайтапилаш» давлат нишлаб чиқарни бирлашмаси учун 1997 йилда суюқ ёнилғи ва бўйқ мойинга бўлган талаб ва этиштириш кейинчалик тахминан 20 млн сўмга бориб қолса, самарали стратегик режалантиришга жиддий таъсир қилмайдн.

Бошқарув назорати учун зарур бўлган ахборотлар одатда юқори ва қуйи раҳбарлар томонидан фойдаланилади. Шунинг учун ҳам бу ахборотларининг келиши ҳам ички, ҳам ташқи манбаалардан олинади. Масалан, юқори бўғин раҳбарлари учун тармоқлар фаолияти ҳам рақобат ҳақидаги маълумотлар керак. Бу ахборотлар жуда аниқ, деталлантирилган ва тор доирада бўлиши зарур. Улар келиб тулиши оралиғи катта бўлмаслиғи керак.

Бошқарувнинг қўйи бўғини раҳбариятининг кундалик иш фаолияти учун зарур бўлган оператив назоратга ишлатиладиган маълумотлар тор йўналишдаги, аниқ ва энг сўнгги маълумотлар бўлиши керак. Бу маълумотлар фақат ички манбалардан ҳосил қилинади. Масалан, Маргилон хусусий шойи корхонаси «Навбахор»нинг раҳбари ҳар бир ходим ҳар кунш неча соат ишлаётгани, бир кунда, бир ҳафтада, бир ойда қанча маҳсулот ишлаб чиқарилди, қайси материаллардан қанча ишлатилгани, чиқиндига қанча чиқинди, қолдиқ қанча ва шу каби маълумотларни мунтазам билиб туришни талаб этилади.

АБТ касб фаолиятининг ўзига хос томонлари ҳақида ҳам маълумотлар бериши керак. Маҳсулот ишлаб чиқариш шарт-шароитларига тегишман маълумотлар сотиш билан шугулланувчи раҳбарга ёки кадрлар бўлимининг бошлангига эмас, балки бевосита ишлаб чиқариш раҳбарига керак. Кераксия маълумотлар тўплаш вақтини олади ва шунга пата-партинилик киритади.

Ташқи муҳит ва АБТ. Ташқи муҳитга одатда хос бўлган қандайдир барқарорлик ва ноаниқлик ахборотларини тўплаш, улардан фойдаланишга таъсир этиб туради. Хендерсон ва Мак Дэниел бу масалани тадқиқ этиб, ахборотларни тайёрлашнинг тўртта усулини кўрсатиб ўтади:

- бунда одам ўзида мавжуд манбалардан, жумладан тажриба, билим, маълумот ва малакалардан жамлаб олади.

- Ўзаро таъсир бир ёки бир неча кишилар билан ўзаро мулоқотга кириб, маълумотлар айри бошланади.

- Хабар, хатлар ва ёзувлар шаклидаги маҳсус ўтказилган тадқиқотлар.

- Таҳлил. Қарорлар қабул қилиш усуллари миқдори моделлардан фойдаланиб, ахборотларни тайёрлаш тартиби.

Муҳит барқарор бўлиб турганда қўйи масалалар олдиндан тайёрлаб қўйилган дастурлар асосида хабарномалар ва таҳлиллар асосида ахборотлар умумлаштирилиб, нетеъмолга чиқарилади. Ташқи муҳит барқарор бўлиб турганда эса барча қарорлар ноаниқ бўлиб қолавериши мумкин, бундай пайтда ўз кузатишлар ва ўзаро таъсир усулларида фойдалангани маъқул.

АБТНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ БОСҚИЧЛАРИ

Ахборот Бошқарув Тизимини лойиҳалаштириш бўйича турли ҳил тақлиф ва мулоҳазалар мавжуд. Менеджмент асосларида ўқув қўлланмасида Рассел Аскофф бунга беш босқичдан иборат деб ҳисоблайди.

1. Қарорлар қабул қилиш тизими таҳлил. Энг аввало ахборотлар асосида қабул қилинадиган барча қарорларнинг барча турлари аниқланади. Бунда ҳар бир босқичдаги эҳтиёжлар ва функционал муҳит эътиборга олинади.

2. Ахборотларга бўлган талабларни таҳлил қилиш ҳар бир қарор учун қайси ҳилдаги ахборот зарурлиги аниқланади.

3. Қарорлар, агрегацияси (қарорларни гуруҳлаштириш). Ҳар бир қабул қилинадиган қарор учун ўз ахборот тизими яратилаверса, АБТ анча мураккабланиб қолади. АКОФФ шундай ёзади: қарор қабул қилишда талаб этилган барча ахборотларни бир бошқарув мақсади асосида гуруҳлаштириш керак. Мана шу усул орқали ахборотлар анча қисқаради ва бошқарувчининг иш фаолияти осонланади. Демак, ахборот тизими мавжуд бўлган таъкилий структурага мослаштириш зарур. Шу тариқа қарорлар ҳам гуруҳлашади.
4. Ахборотларни тайёрлаш жараёнини лойиҳалаштириш. Ахборотларни йиғиш, сақлаш. Бериш ва модификация қилишни таъминловчи реал системани яратиш зарур.
5. Назорат тизимини лойиҳалаштириш. Бу босқичда АБТни яратиш якунланади, ахборотлар умумлаштирилади ва баҳоланади. Мана шу система асосида аниқланган хатолар аниқланади ва кузатилади. Вазиятларни ҳисобга олиш меъёрлари белгиланади. Лойиҳаларни жуда ихчам, изчил ва ҳаётий бўлиши ва ишончли ахборотларни етказиб беришда фаол фаолният кўрсатиш мақсадга мувофиқдир.

АБТНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ

Батъан энг яхши лойиҳалаштирилган ахборот бошқарув тизимлари ҳам амалда самарасиз чиқиб қолиши мумкин. Асосий сабаб унинг қимматга тушиб. Бу ахборотлардан фойдаланувчилар АБТнинг афзалликлари тушунамасликлари туфайли, ундан қўчишлари кўзга ташланади. Шу тариқа унга бешарҳ қараш ва батъан уни инкор этиш ҳоллари кўзга ташланади. Олимлар бу ноҳуш ҳолатларнинг олдини олиш ва уни бартараф этиш мақсадида, АБТдан фойдаланишни яхшилашнинг маълум шартлари - қуйидаги омиллар кўрсатиб ўтилади.

Бу системани лойиҳалаштиришда ундан фойдаланувчининг иштирок этиши. АБТни компьютерлаштириш қийин жараён. Бу жараёни лойиҳалаштиришда маслаҳатчи мутахассислар билан бирга, шу ахборотлар тизимидан фойдаланувчи раҳбарлар ҳам иштирок этсалар, улар буидаги барча воқеаларни ўз кўзлари билан кўриб турадилар ва ўз фикр мулоҳазаларини айтиш имкониятига эга бўладилар. Шу тариқа кейин улардан фойдаланиш анча осонлашади.

АБТдан фойдаланувчиларни ўқитиш масаласи. Системадан фойдаланувчиларни ундан самарали фойдаланишга ўргатишнинг роли ҳам катта. Бу мураккаб техника жараёнининг ички сир-асрорларидан хабардор бўлиш, бу борада кўникмалар ҳосил қилиш одамда техника маълумотини оширади ва ўзида бўлган ишончасизлиكنи бартараф этади. Техникадан фойдаланишни билмасанг, уни билганлардан маслаҳат сўраб кўринг ўтса - бу сенинг иззатингга тегishi аниқ.

Харажатлар мезони - самаралорлик. АБТни яратнига бу система зарарлидир, ундан фойдаланишнинг хожати йўқ. Харажатлар, деганимизда - системани лойиҳалаштириш. Уни ўргатиш, ходимларни ўқитиш, шунингдек, ахборотларни тўплаш, асраш, шиланига кетган вақт ва маблағ кўзда тутилади. Шунинг учун система самарали ва юқори сифатли ишлаши керак, унинг харажати эса камроқ бўлиши мумкин.

Керакли ахборотларни танлаб олиш. АБТнинг янги технологиялари жуда катта ҳажмдаги ахборотларни бериш имкониятига эга, бу нарсанинг ҳам яхши, ҳам ёмон томонлари бор. Ёмон томони шундаки, ахборотлар жуда кўпайиб кетса, самарали қарорлар қабул қилишга халақит беради. Ахборотлар кўпайиб кетганда улардаги энг муҳим янги моҳиятлар кўздан қойиб бўлишини ҳам эслатиб туриш керак. АБТларни шундай лойиҳалаштириш керакки, улар мисалга энг керакли ахборотларни танлаб бера олин.

Хизмат кўрсатувчи персонал ва асбоб-ускуналарни тестлаштириш. АБТлар аксарият ҳолатда компьютерлардан фойдаланиш кўзда тутилган ҳолда лойиҳалаштирилади. Бунинг учун ташкилотдаги бир неча операторлар ва компьютерга хизмат кўрсатувчилар шига олиниши керак. Бу ходимлар ўз вазифаларининг фақат компьютерларнинг беҳато ишлашини таъминлашдан иборат деб билмасликлари керак, улар ташкилотнинг асосий мақсадларига эришишларига шай бўлиб туришлари ҳам керак.

Ўзбекистон Республикасининг турли иқтисодий тармоқларида компьютерлар тобора кенгроқ ва қатъийроқ қўлланилаётганини таъкидлаб ўтиш керак. Бу хусусан хаво йўллари ва темир йўлларида, йирик банкларда, бирлашмалар, компьютерлар янги ишлар корхоналарида, машинасозлик корхоналари, нефтьиния ва бошқа жойларда кенг қўлланмоқда, масалан республика солиқ қўмитасининг фаолияти бошқа чоралар билан бир қаторда компьютерлаштириш туфайли жиддий яхшиланди. 1996 йил 17 февралда «Труд» газетасида босилган мақола солиқ тизимининг такомиллашуви кўплаб социал муаммоларни ҳал қилиб бериши кўрсатилган - мақолада шундан дейилади: «Ҳозир Ўзбекистон территориясида барча солиқ тўловчиларини бирлаштирилган ягона кучли компьютер системаси жорий этилган. Бу меҳнаткашларни социал ҳимоя қилишга қаратилган бюджетнинг даромад қисмининг узулуксиз тарзда тўлдириб беришини таъминламоқда. Мана шу туфайли нафақалар, иш ҳақи, пенсиялар ўз вақтида бериб боришмоқда».

Компьютерлардан кўплаб фойдаланиш натижасида ишлоқ хўжалиги ишлаб чиқаришида, жумладан фермерлик хўжаликларида назоратни ва келгусида прогноз қилишни яхшиламоқда.

Масалан, Фарғона вилояти фермер ва деҳқон хўжаликлари уюшмаси раиси Тўлқин Эгамбердиев вилоят газетаси мухбири билан қилган суҳбатда шундай дейди: «Чет эллар билан алоқаларимиз яхшиланиб бормоқда. Яқинда биз Американинг Коннектикут штати фермерлар бюроси билан шартнома имзоладик. Бу шартномага кўра бюро биз билан кредит иттифоқига кирди ва фермер хўжаликларимизни компьютерлаштиришга беғараз ёрдам беради».

Ўзбекистон Республикасида компютерлаштиришнинг кенг тараққий этгани муносабати билан бу борада малакали кадрлар тайёрлашга тобора кўпроқ эътибор берилмоқда. Болалар компютер ҳақидаги дастлабки маълумотларни мактаб партасида оломоқдалар. Кўп мактабларда бизнес-клублар ташкил этилмоқда. Бизнес ўйинлари ўтказилмоқда.

Шу билан бирга, менежерлар шунинг инobatта олишлари керакки, ҳар қанақа компютер ҳам ахборот бошқарув тизимини исчил ва аниқ йўлга солиб юборавермайди. Буида турли-туман хатоларнинг роли катта бўлади. Қондаги кўра ишлаб чиқарувилар сервис хизматини таклиф қиладилар, асбоб-ускуналар иш жараёнида аниқ текширишдан ўтказилмаси керак, деб қатъий турадилар. Фақат шу шартлар билангина АЮТ фаолиятини ишончли йўлга буриб юбориш мумкин.

Маълумотлар системасини модернизация қилиш мутахассисларининг таъкидлашича, АБТ бошқаришнинг ёрдамчи воситаси бўлиб, ички ва ташқи муҳитда бўлиб турадиган барча ўзгаришлар таъсирида бўлади. Агар ташкилот структурасида ўзгаришлар рўй берса унда ахборотлар оқимининг йўналишини ўзгартириш керак. Ташкилот структураси номарказлашса юқори раҳбарлик ахборот тизимини шундай ўзгартириш керакки раҳбарлар ҳам энди ҳисоботлар ва бошқа хабарлардан тўла баҳраманд бўлиб туришлари шарт. Агар корхонада бирор бир янги маҳсулот тури ўзлаштирилса, шу билан боғлиқ ўзгаришлар ҳам шунга мувофиқ тарзда рўй бериши керак. Яъни янги эҳтиёж ва талаблар ҳақида рақобат ҳақида маълумотлар келиб туриши зарур. Ташкилот фаолиятига доир ҳукуматнинг янги қарор ва қонунлари чиқиб қолса, АБТда янги маълумотларни йиғиш, асрани, ишлаш ва керакли жойларга етказиш вазифаси келиб чиқади.

Шундай қилиб, ташкилотларда АБТнинг қарор тоиниш ва мунотазам ишлаб туриши раҳбарият учун на фақат назоратни яхшилаш, балки режалаштиришга ҳам, умуман мақсад сари интилишига кучли, самарали таъсир қилады.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Назорат ташкилот олдида турган мақсадларга эришиниш таъминловчи жараён ҳисобланади. Назорат орқали раҳбарият, энди кўраётган хали корхона фаолиятига жиддий зарар етказиш даражасига етиб келмаган - муаммоларни олдиндан аниқлаш ва уларни бартараф этиш чораларини кўриш имкониятига эга бўлади.
2. Олдиндан қилинадиган назорат бир қатор тартиб қонда ва сиёсатини ўзида ифодаиб, асосан меҳнат, моддий ва молиявий ресурсларини текширишга қаратилган бўлади. Жорий назорат кундалик иш жараёнида олиб борилади. Бу ишчи меҳнатини бевосита унинг бошлиғи томонидан текшириб боришдан иборат бўлади. Якуний

назорат иш бажарилиб бўлганидан сўнг ёки шу ишни бажариш учун ажратилган вақтнинг туташин муносабати билан ўтказилади.

3. Жорий назорат ҳам, якуний назорат ҳам тескари алоқанинг албатта бўлишини талаб қилади. Тескари алоқа - аке таъсир деб юритамиз. Ташкилотда бошқарув тизими ўзининг аке таъсирини келтириб чиқаради. чунки раҳбарлар мана шу системага нисбатан ташқи омил ҳисоблангани учун, бари бир шу система ишига аралашади, уш зарур бўлса ўзгартириб боради.
4. Назоратнинг биринчи босқичи ўлчаб бўладиган, вақтинчалик доирага эга бўлган, аммо аниқ мақсадларга қаратилган стандартларни белгилашдан иборат. Стандартлар умуман бошқарув жараёнида катта рол ўйнайди ва режалангирини ва уларни амалга оширишда асосий мезон бўлиб хизмат қилади.
5. Назоратнинг иккинчи босқичи олинадиган натижаларни белгиланган стандартларга солиштиришдан иборат бўлиб, йўл қўйишини мумкин бўлган айрим хатоликларни аниқлаб беради. Бу табиий рўй бериши мумкин бўлган хатоликлардан ташқари жиддий хатолар ҳам бўладикн, уларни аниқлаб, тез олдини олиш керак. Агар шундай қилмаса назорат тизими самарасиз ва фойдасиз бўлиб қолади.
6. Назоратнинг учинчи босқичи керакли маълумотларни аниқлашдан иборат. Бу босқичдаги ишлар ўта меҳнат талаб ва серҳаражат бўлади. Менежер олинган натижаларни белгиланган стандартлар билан тақоссалаб, лозим бўлган ҳаракатларни аниқлайди.
7. Бу ҳаракатлар кўпинча қабул қилинган системага ва стандартларга маълум ўзгаришлар киритишдан иборат бўлади. Баъзан система ишларига аралашмай қўя қолинади.
8. Кўн ҳолатда назорат одамларга жиддий таъсир қилиб, уларнинг иш самарадорлигини тушуриб юбориши мумкин. назорат соҳасида ҳар бир ўйламай қўйилган қадам ходимларнинг унга мослашишга олиб келади. Улар ташкилот мақсадларига стказиб бўлса ҳам, шу назорат талабларини бажаришга мажбур бўладилар. Мана шу тариқа нотўғри ахборотлар ҳам ҳамма ёқин босиб кетади.
9. Агар назоратнинг ҳамма учун маъқул стандартлари белгиланса, икки томонлама алоқа ташкил этилса, назорат самарали ташкил этилса, ходимлар меҳнати ўз вақтида рағбатлантирилиб турилса, унда юқоридаги муаммолар келиб чиқмайди.
10. Назоратнинг самарадорлиги унинг стратегик йўналишига эга бўлишини билан, аниқ натижаларга эришишга мўлжалланганидан, ўз вақтида ўтказилишидан, оддийлиги ва ўта тижамлилигидан келиб чиқади.
11. Халқа ҳаётга чиқини билан боғлиқ назоратлар фаолиятини ҳар ҳим турлари билан боғлиқ бўлган ва коммуникация тўсиқларидан келиб

чиқадиган бир қатор мураккабликларга эга бўлади. Ташкилот штаб-квартирасида ҳам чет эллардаги филиалларда ҳам белгиланган ходимларнинг тез-тез йиғилишиб, кенгашиб туриши бу мураккабликларни анча пасайтиради.. Уларга чет элларда ишлаш учун махсус маъсулиятлардан ортигини юкламаслик керак.

12. Яратилган ахборот-бошқарув тизимлари асосан формал системалар бўлиб, раҳбарларни муҳим қарорлар қабул қилишда керакли маълумотлар билан таъминлаб туради. АБТнинг самарали фаолиятига асосланиб, бошқарув босқичлари ўртасидаги фарқларни ҳаракат доирасини, шунингдек, ташқи ҳолатларни аниқлай оламиз, ҳар бир раҳбарни унинг фаолияти учун зарур бўлган ахборотлар билан таъминлаймиз.

13. АБТнинг яратиш босқичлари деганимизда қарорлар қабул қилиш системаси таҳлили, ахборотларга бўлган талаб таҳлили, қарорларни турушлатириш, ахборотларни ишлаш системаларини лойихалаштириш, бошқарув таъсирини оширадиган системаларни яратиш ва ... кабиларни тушунамиз.

14. Ахборот бошқарув системасини самарадорлигини ошириш учун бу системадан фойдаланувчиларни уни яратиш жараёнига жалб этиш, сўнг уларни шу техникани эгаллашга ўқитиш, асосий эътиборни энг керакли ахборотларга қаратиш зарур.

Бу системанинг тежамкорлик билан ишлашини таъминлаш учун уларга хизмат қилувчи махсус ходимлар штабини тасдиқлаш ҳам муҳимдир. Бир томондан ходимлар малакасини ошириш, уларни система сир-асрорларидан хабардор қилиб бориш, иккинчи томондан системанинг ўзини такомиллаштириб бориш керак.

ХII - МАШҲУЛОТ

ГУРУҲЛИК ДИНАМИКАСИ

Олдинги олтита машғулотимизда бошқарув вазифаларини қараб чиқдик. Энди қолган тўртта маърузамизда биз гуруҳлик динамикасини, шахсий етакчилилик ва раҳбарликни чуқур таҳлил қилиб чиқишимиз керак. Ноформал ташкилотларга тегишли бўлган гуруҳлик динамикаси концепциясининг асосий принципларини батафсил яратиб интиждамиз. Ҳокимият масалалари, шахсининг таъсири раҳбарлик асослари ва менежерга ўз ваколатига тегишли бўлмаганда ҳам бари бир одамларга таъсир эта олинга ёрдам берадиган воситалар ҳақидаги масалаларга асосий эътибор беришимиз зарур. Етакчилилик назарияси эволюциясини таҳлил этамиз, зиддиятлар, стресслар, ўзгаришлар ва улар натижасида раҳбарликнинг самарали ҳаракатларига қарамасдан ташкилотда пайдо бўладиган муаммоларни қараб чиқамиз.

Ҳозирги машғулотимизнинг мавзуси гуруҳлик динамикаси. Олдинги маърузаларда «ташкилот» деган тушунча формал ташкилотни англатади, аммо ташкилот фақат бир гуруҳ одамларни маълум мақсадларни амалга ошириш учун бириктириш ва уларни бошқаришдан иборатгина эмас. Ташкилот шу билан бирга социал категория ҳам ҳисобланади, яъни одамларнинг ўзаро муносабатларининг таркиб толиши ва ўзига хос уларнинг бир-бирига таъсир қилиб туриши учун ҳам ташкилот бир имконият ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси ҳар бир ташкилотнинг формал моҳиятидан ташқари, ноформал одамлар гуруҳларининг таъкил топадиган жой эканлигини унутмаслик керак.

Одамларнинг ноформал гуруҳларининг пайдо бўлиши раҳбарнинг розилиги ёки иштироки билан эмас, балки ўз ўзидан рўй беради. Ноформал гуруҳлар на фақат айрим одамларга, балки шу билан бирга бутун ишлаб чиқариш жараёнига ҳам бевосита таъсир қилиши мумкин.

Тадбиркор, кузатувчидан раҳбар ташкилотда таркиб топаётган ноформал гуруҳлар ҳақида маълумотга эга бўлиши ва улар билан маълум муносабатлар ўрнатиши керак. Бундан ташқари раҳбарнинг маҳорати бошқаришни самарали қилиб олиб бориши учун худди шу раҳбарият томонидан ташкил этилган турли-туман кичик комитет ва комиссияларда ишлай билгани ҳам зарур бўлиб қолади. Менежер ўз ишчилари, ходимлари билан ҳам бевосита муносабат ўрнатиши керак. Бу юқоридаги ишларнинг ҳаммасини юқори даражада егаллаш учун бошқарув тизими учун жуда зарур бўлган қуйидаги тушунчаларнинг моҳиятини ҳам билиб олиш керак:

- гуруҳ
- расмий гуруҳ
- раҳбарлар гуруҳи
- ишлаб чиқариш гуруҳи
- Хотори эффекти
- норасмий ташкилот

- Хомакс модели
- кўнчилиш фикри
- мақсадли кўмита
- доимий кўмита

ГУРУҲЛАР ВА УЛАРИНИНГ АҲАМИЯТИ

Ҳар бир ташкилот, корхонанинг ички ҳаётига диққат билан раъм солиб, бири-бирини яхши тушунадиган, бири-бирини қўллаб-қувватлайдиган, ўз манфаатлари ва қизиқишлари билан бири-бирига яқин бўлган одамлар гуруҳлари маъжудлигига амин бўламиз. Бу ҳар бир одам ҳаётига тааллуқли, чунки у ўз руҳига яқин одамни излайди ва худди шу ўзига яқин одам билан қилган муносабатидан завқ-шавқ олади. Шунинг учун ҳам кўп одамлар коллектив билан бирга бўлишдан ташқари, яна ўзига ҳамфикр ҳам тонадди. Кўп ҳолларда бунақа яқинликлар вақтинча бўлиб, кейин улар тарқаб кетадилар.

Аммо баъзан узоқ давом этган ўзаро муносабатлар ҳам бўлади. Шунда улар бир-бирининг яшашларини ўз оишларида акс эттира бошлайдилар, яъни муносабатлар ўзаро ички эҳтиёжларга айлана боради, шартли алоқалар бевосита табиий алоқаларга айланади. Мана шу тариқа улар ўзлари ҳақида бошқалар нима дейётганини, улардан инмаларини кутиниётгани билан қизиқа бошлайдилар. Буларнинг ҳаммасининг оқибатида одамлар таркиб тоилган ўзаро муносабатлардан келиб чиқиб, ҳаётга, муҳитга, коллективга алоҳида муносаб ўрната бошлайдилар. Мана шу тариқа дастлаб шунчаки бошланган ўзаро муносабатлар барқарорлашиб, мураккаблашиб, катта таъсир кучига эга бўлган социал омилига айлана боради.

Ҳаётда содда қилиб олганда ҳар бир одам ўнлаб гуруҳларнинг аъзоси бўлиши мумкин. У ўз оиласи аъзоси, бобоси ва буваси оиласининг ҳам аъзоси, сингли, ака-укалар оилаларининг маънавий аъзоси бўлиши мумкин. У ўз оиласи аъзоси, бобоси ва буваси оиласининг ҳам аъзоси ҳисобланади. Бир одам дўстлик ришталари билан боғланган бир неча гуруҳларда қатнашини мумкин. мамлакатимиз регионларида Собиқ синфдошлар гуруҳлари, собиқ кўрсаткич гуруҳлари ҳар замон тўпланини, гап-гаптаклар уюштириб турадилар. Бунақа учрашувлар хонадонларда, чойхоналарда ҳам бўлиши мумкин. Дўстлар дам олиши билан бирга шу йиғинларда айрим социал масалаларни ҳам хал қилиб оладилар. Масалан, хашар йўли билан бир-бирига ёрдам беришлар, тўй-маракаларни биргалашиб ўтказишлар - булар халқимизнинг анъаналарига айланиб қолган.

Шундай ҳам бўладикки, бир гуруҳ одамлар маълум зарурият натижасида маълум муносабатга кирадилар, табиийки бу зарурият айқоқланган сўнг гуруҳлар ҳам тарқаб кетади. Масалан, Қўқон ёғ-мой комбинатининг бир неча ишчиси таътил пайтида Самарқанднинг диққатга сазовор жойларини кўриб келиши учун саёхатга отланадилар, ёки Фарғона политехник институтининг

бир неча талабаси каникул пайтида пул ишлаб олиш учун қурилишга ёки хосил йиғишга жўнаб кетадилар, дўстона муносабатлар бўлади, аммо белгиланган мақсад амалга олингандан сўнг, гуруҳ ўз-ўзидан тарқаб кетади.

Юқорида айтганимиздек, бир неча йиллар давом этадиган гуруҳлар ҳам бўлади, уларнинг одамлар фаолиятига таъсири анча жиддий бўлиши мумкин. Бу таъсир баъзан ижобий бўлса, баъзан салбий бўлади.

Питер Друкер 1994 йилда нашр этилган «Янги расмликлар» деб номланган асарида, гуруҳларнинг сиёсий жараёнларидаги аҳамиятини кўрсатиб шундай ёзган эди: «қандайдир бир мақсадга хизмат қилувчи гуруҳларнинг кучи шундаки, унда кам сонли одамлар иштирок этади. Аммо бу гуруҳнинг кучи гуруҳ аъзоларининг оқинида эмас, балки гуруҳнинг аниқ мақсад йўлида дадил ҳаракат қилиши билан боғлиқ, ҳамма гап шундаки, уларнинг қатъий ҳаракатлари бирор бир янгиллик яратишга хизмат қилишга эмас, қўшимча нимагадир тўсиқ бўлишга, нимагадир халақит беришга қаратилган бўлади».

Умуман олганда ташкилот ичида таркиб тонадиган гуруҳларнинг моҳияти нимада?

Марвин Шоу 1971 йилда Нью-Йоркда нашр этилган кичик гуруҳларга бирлашган одамларнинг психологияси ва ўзаро муносабатларига бағишланган асарида янгидан пайдо бўладиган гуруҳларга шундай тавриф беради. Гуруҳ икки ёки ундан кўпроқ одамлардан ташкил тошиб, ҳар бир одам ёнидагиларга таъсир ўтказиш ва ўзи ҳам уларнинг таъсирини қабул қилиб олиш асосида ўзаро муносабат ўрнатадилар. Менежер бошқарувни самаралироқ қилиш мақсадида бу гуруҳларнинг маълум вазиятда қандай роль ўйнаши мумкинлигини олдиндан сезиб, улардан ўз мақсадларини амалга оширишга фойдаланиши зарур.

РАСМИЙ ВА НОРАСМИЙ ГУРУҲЛАР

Марвин шоунинг юқоридаги фикрларидан келиб чиқсак, ҳар қандай ташкилотда унинг катта-кичиклигидан қатъий назар унинг таркибида бир қанча гуруҳлар бўлади. Аслида ҳар қандай ташкилот мана шунақа қўшлаб гуруҳлардан ташкил тонади. Бундан ташқари раҳбарлик ҳам ўз хохини билан гуруҳлар ташкил этади. Бу гуруҳлар тармоқлар тариқасида горизонтал бўйлаб, бошқарув даражалари тариқасида вертикал бўйлаб ташкил этилади.

Масалан, Фарғона текстил комбинати ишлаб чиқариши тўқимачилик механик цехлардан ташкил тонган қўшимча цех ва участкалар, қуюн цехи ва бошқалардан ташкил тонган. Бу тармоқлар ўз навбатида янада майда бир қатор ишлаб чиқариш гуруҳларидан ташкил тонган. Масалан, механик цехда токарлик, слесарлик ва бошқа участкалар бўлиб, уларда 10-15 одам ишлайди. Худди шунга ўхшаш барча йирик ташкилотлар малаб, ҳатто минглаб кичик гуруҳлардан иборат бўлади, улар ишлаб чиқаришнинг бошқаришнинг сингиллатиши

учун раҳбарият томонидан ташкил этилган бўлади. Бу гуруҳларини биз одатда расмий гуруҳлар деб атаётимиз.

Бу расмий гуруҳларининг ҳар қайсиен олдидан аниқ вазифалар туради, бу вазифаларини бажарини ташкилот умумий режаларини бажаришига олиб келади.

Ташкилот ичида мавжуд расмий гуруҳин асосан учта бўлиши мумкин:

- Раҳбарлар гуруҳи
- Ишлаб чиқарувчилар гуруҳлари
- Қўмиталар

Биринчи гуруҳга барча бўғиндаги раҳбарлар киради. Бош раҳбар ва унга боғлиқта бўйсунувчи бошқа раҳбарлар, бўлим ва тармоқ раҳбарлари шу гуруҳга кирадилар. Масалан, Наманган вилоят агроинюват иттифоқида раҳбарлар гуруҳи - раис ва қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқариши тармоқлари бўйича унинг ўринбосарлари ва бўлим бошлиқларидан иборат. Чакана савдо қилувчи йирик магазин ёки супермаркетнинг раҳбарлар гуруҳи магазин директори, савдо бўлимларининг бошлиқлари ва сотувчилар раҳбарлар гуруҳинини ташкил этади. Сотувчилар раҳбарлар гуруҳига кирса ҳам, аммо гуруҳ командасига кирмайди, чунки улар юқори бошлиққа бевосита бўйсунмайди.

Иккинчи турдаги расмий гуруҳга икки гуруҳлари киради. Бу гуруҳга ташкилотда барча вазифаларини бажарётган одамлар киради. Ишчи гуруҳларига бирлашган одамлар одатда битта раҳбарга эга бўлишади.

Команда гуруҳи аъзоларига нисбатан ишчи гуруҳлари аъзолари режалантирини ва ўз фаолиятларини оширишда кўпроқ мустақиллик эгадирлар.

Тадқиқотлар маълумки, кўпилаб чет эл йирик компанияларида умумий ходимлар сонинг учдан икки қисми - булар ишчи гуруҳлари аъзоларидир. Ўзбекистоннинг йирик корхоналари, ишлаб чиқариши бирлашмалари, акциядорлик жамиятларида раҳбарлар гуруҳлари аъзолари миқдори билан ишчи гуруҳлар аъзолари миқдори ўртасида ҳам тахминан шундай нисбат мавжуд.

Тажрибали мутахассисларнинг ҳисоб-китобларига кўра, катта мустақилликка эга бўлган гуруҳ аъзолари раҳбарлар билан ишлар ўртасидаги ишонч кўприклари родини бажарадилар. Раҳбарлар ишлаб чиқариши билан боғлиқ кўнгини масалаларин юқори даражадаги эҳтиёжларини қондириши билан шуғулланишига бемалол вақт топа олади.

Учинчи гуруҳга ташкилотда ташкил топган қўмиталар киради. Бу қўмиталар турли-туман томириқларини бажарини ваколатига эга бўлади.

Раҳбарлар гуруҳи, ишчилар гуруҳлари ва қўмиталар ўз фаолиятларини изчил - барқарор тартибда намунали олиб боришса, бундан бутун ташкилотнинг ривожланишига ва муваффақиятларга эришишига кенг йўл очилади.

Аммо турли ташкилотлар ва корхоналардаги тажрибалардан шу нарсга кўринадики, одамларга татсир қилувчи турли-туман ходисалар мавжуд бўлиб

туради. Амалий ҳаётда расмий гуруҳларни бошқарувчи раҳбарларнинг ҳаммаси ҳам намуна ва ибрат кўрсатиб нислайвермайди. Бу масалаларни тадқиқ этган муаллифлардан бири иккинчи гуруҳларига яхши раҳбарлик қилмаслигини таҳлил қилар экан, маълум вазиятларда бу жуда ёмон оқибатларга олиб келиши мумкин, деб уқтиради. Менежмент асосларида шу авторнинг қуйидаги фикрлари кўрсатиб ўтилади.

«Авиалайнернинг учувчилар кабинасида маъсулиятли вазифаларни бажараётган одамлар учун барча ишларни тартиб билан, изчил ва самарали уюштирилганининг роли бениҳоя катта. Экипаж бири-бирини тушуниб ишлатиш керак. Боянча айтганда бутун экипажнинг иш фаолиятидаги ҳамжиҳатлик, унинг ҳар бир аъзосининг фаолиятидан ҳам юқорироқ савияда бўлиши керак. Йирик авиалайнерларда экипаж ўртасида яқин ҳамжиҳатликка ҳалақит берадиган ҳолатлар ҳам бўлади, учувчиларнинг сонини кўпчилигидан бириинчи ва иккинчи учувчилар ўртасида обрў таланишлар парвасининг муваффақиятига ёмон таъсир қилиши мумкин. Шунинг учун бири-бирини сира танимаган учувчиларни ёма-ён қўйишади. Футбол ўйинида ҳам шундай бўлади. Бири-бирини танимаган юқори маҳоратли ўйинчиларни бир командага бирлаштириши ўйиннинг қизиқ кетилишига олиб келади. Аммо улар бир-бирларининг имкониятларини биламасликлари натижасида яна ўша кўнгилсизликлар рўй бериши мумкин.

Дарҳақиқат раҳбарият ходимлар ўртасида яқин, дўстона бири-бирини тушуниб ҳаракат қиладиган муҳитни яратмаса, қилинган ҳаракатлар қутулган натижаши бермайди.

Яна бир қарра шунини таъкидлаш керакки, ташкилот олдидagi мақсадга эришиш учун унинг таркибидаги ҳар бир расмий гуруҳга эътибор билан раҳбарлик қилиш энг муҳим омидир. Ҳар бир таркибий тармоқнинг фаолигини бошқа тармоқларининг фаолиятига ижобий таъсир қилиши йўналишига эга бўлиши керак.

Юқорида айтиб ўтганимиздек, гуруҳлар одамлар руҳиятига таъсир қилишининг раҳбар эҳда тутилиши ва шунга яраша ўз ҳаракатларини белгилashi керак. Агар гуруҳ одамлар фаолиятига салбий таъсир қилиши мумкинлигини сезилса, раҳбар гуруҳга раҳбарлик жараёнида бунинг олдини олишга эришиши керак. Раҳбар бу ўта муҳим ишга бечарқ қараса, у гуруҳни муваффақиятли бошқари олмай қолади, натижада бу меҳнат унумдорлигини тулғириб юбориши мумкин.

Корхонани самарали бошқариш жараёнига ташкилот ичида таркиб топадиган норасмий гуруҳлар маълум мураккабликларни келтириб чиқаради. Норасмий ташкилотлар раҳбарининг хоҳиш-иродасидан ташқарида рўй бериб, катта таъсир кучига эга бўлади. Маълум вазиятларда уларнинг одамларга таъсири ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб ҳам қолади ва ҳатто раҳбариятнинг умумий мақсадларининг амалга оширилиш бораидаги ҳаракатларига катта тўсиқ бўлиши ҳам аниқ. Норасмий гуруҳлар одамларга ҳаммадан кўра кўпроқ таъсир қилиш имкониятига эга бўлгани учун одамларнинг руҳиятини маълум

томонга бўриб юбора олади. Яна шунинг ҳам эътиборга олинган керакки, айрим раҳбарлар оқибатининг ўйлаб ўтирмай норасмий гуруҳларга қўшилиб қоладилар ва ўз мансаб вазифаларининг бажаришида бу гуруҳ таъсиридан ҳолос бўлолмай асоратда қоладилар. Айрим гуруҳлар фаолияти қонунга зид ҳам бўлиши мумкин. Масалан, Фарғона ёғ-мой комбинатининг олайлик. Бу ерда полкетилен халталарга солинган ёғларнинг ўтириб кетувчилар печа бор ушланди. «Фарғона ҳақиқати»да ёзилганича, бу юмшоқ халталардаги ёғларни яшириб олиб чиқини анча осон. Ўқш орада катта миқдордаги ёғ маҳсулотлари автоцистернада ташиб кетилди. Бу жиловий гуруҳ на фақат таркибий қисмлардан ўз ҳамтовоқларининг тонган, шу билан бирга уларнинг ташқарида ҳам ўз одамларини бўлган.

Ахир ўзининг ўйлаб кўрини, ташқаридан уларни транспорт воситаси билан таъминлаганлар, бу транспорт нимага ишлатишларининг сўрингирмагани ҳам, пастда турган қоровулларнинг дурўстроқ текшириб кўрмасдан машинани чиқариб юборишгани ҳам, технологик жараён изоратининг ёмон ишлагани ҳам - буларининг ҳаммаси маъсулиятсизликми. Ёки жиноятта шерикми? Бу воқеадан кинининг уйлантирадиган яна шу нарсаски, расмий гуруҳлар раҳбарлари норасмий гуруҳлардаги ички ҳаётни диққат билан ўрганмаганлар. Албатта бундай ҳодисалар норасмий гуруҳларнинг мингдан бирида бўлиши мумкин. Бир-бир эҳтиётлик чораларининг кўрини доимо зарур. Воқеа ўтиб кетгандан кейинги аю-халласининг кимга кераги бор.

Норасмий гуруҳлар фаолиятининг текшириши асосан 20-30 йилларда Элтон Мэйо асарларида баён этилган экспериментлар билан бошланган. Элтон асарларидан олинган билимларга асосланиб, раҳбарлар омиларини яхши тушуниб олдилар.

Норасмий гуруҳларнинг моҳияти ва таркибий тўзилишларининг батафсил қараб чиқишдан олдин Мэйо ва унинг издошлари ўтказган тажрибалар билан таниниб чиқини керак.

ХОТОРИ ЗАВОДИДАГИ ТАЖРИБАЛАР

Юқорида биз эслатиб ўтган эксперимент бир қатор тадқиқотчилар томонидан Иллинойс штати, Честеро шаҳридаги «Вестерн Электрик» компаниясига тегишли Хотори заводида амалга оширилди. Тадқиқотчилар 1924 йилда бу ишга киришинлар экан, улар меҳнат унвдорлигининг у ёки бу шарт-шароит билан исчоғлик боғлиқлигини аниқлашга ҳаракат қиладилар. Ўша пайтда илмий бошқарини кенг оммалашган нийт бўлгани учун бу экспериментга қизиқиб қарадилар. Аммо кўтилган натижаларга эриниб бўлмади. Бу олимларини умидсизликка туширган ийўқ. Чунки буюк кашфиётлар олдида бунақа муваффақиятсизликлар бўлиши мумкин. Энг муҳими «инсоний муносабатлар» деб аталган йўналишга асос солинган эди.

Экспериментларининг тўрт босқичи - экспериментларининг дастлабки босқичи, кейинчалик тўрт босқичи тадқиқот ишларига олиб келди, унда асосан

хонадаги ёруғлиكنинг янгилаб чиқаришга таъсири ўрганилади. Ишчиларни икки гуруҳга - экспериментлар гуруҳларига, назорат гуруҳларига ажратадилар. Ёруғлиكنи фақат эксперимент гуруҳларига қаратдилар, ammo ҳаммаини хайратга солган нарса шу бўлдики, меҳнат унумдорлиги иккала гуруҳда ҳам кўтарилди. Ёруғлиكنи камайтирганда ҳам бу ҳолат ўзгармади.

Худоса шу бўлдики, ёруғлик меҳнат унумдорлигига деярли жиддий таъсир қилмади. Тадқиқотчилар фикрича яна бир бошқа ишчири сабаб туфайли бу эксперимент натижа бермади. Кейинчалик яна бошқа сабаблар бу фикрни тасдиқлади.

Иккинчи босқични бошлаганда эксперимент тажрибасига ўша пайтда танишган олим Эдмон Мэйо (Гарвард университети) қўшилди. Эксперимент жараёнида Реле йиғирувчи цехнинг олтига ишчиси ўз ўзаро муносабатлари намоён бўладиган социал муҳитга айланади. Одамларнинг ўзаро муносабатлари раҳбарларнинг истакларига мос бўлиб тунавермаслиги мумкин. Турли гуруҳдаги ишчилар ўзаро муносабат учун имконият тона олдилар, масалан, мажлислар пайтида, тушги овқатланиш, ёки ишдан кейинги пайтларда улар ўзаро муносабатга кирдилар. Бир-бирига мос келувчи қизиқишлар, манфаатлар қимларгадир жуда ёқиб тушгани мумкин, социал ўзаро муносабатлар қўшлаб манфаатдор гуруҳларнинг бехиёв пайдо бўлишларига кенг йўл очди. Бу гуруҳлар норасмий гуруҳлар бўлиб, улар биргаликда норасмий таъкилотни вужудга келтиради.

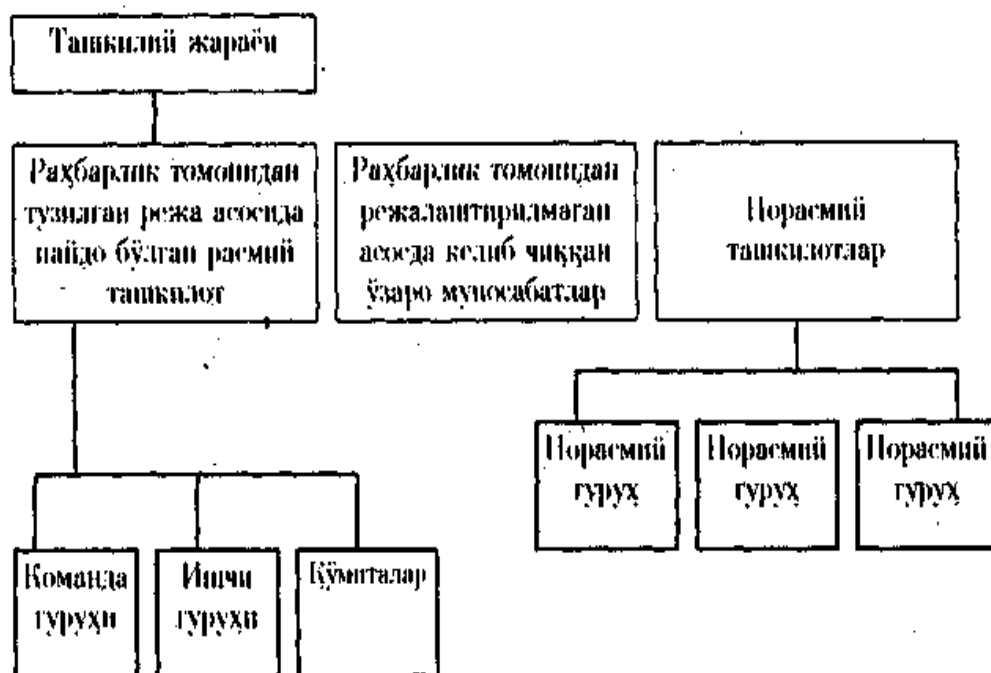
Норасмий таъкилотлар. Тўсатдан пайдо бўладиган одамлар гуруҳи бўлиб, маълум мақсадни амалга ошириш учун ўзаро мунтазам алоқада бўлиб, маълум бир гуруҳга бириктирилади. Бу ҳодиса на фақат норасмий, балки расмий гуруҳларга ҳам ҳосил. Тадқиқотлардан маълум бўлишича, катта таъкилотларда бир неча норасмий гуруҳлар мавжуд бўлиши мумкин, уларнинг кўплари эркинлик асосида бириктирилганлар. Бир қатор норасмий гуруҳларнинг бириктиришдан норасмий таъкилот пайдо бўлади, унинг янаини учун меҳнат коллективида тегишли шарт-шароитлар мавжуд бўлиши керак.

Расмий таъкилотда одамлар ҳар кунни бутун иш давомида ўзаро муносабатда бўлиб, ҳатто уйдагидан ҳам кўпроқ вақтлари ишхонада ўтади. Бунга ўзаро яқинлик туфайли маълум бир мақсадни амалга ошириш учун, норасмий таъкилотлар ўз-ўзидан пайдо бўлиб қиливеради. Бунга корхонадаги иш жараёни ҳам сабаб бўлади, чунки иш жараёнида бир ходимнинг иши иккинчисиники, иккинчисиники учинчисиникига боғланиб кетади.

Расмий ва норасмий таъкилотлар ўртасида умумий томонлар анчагина топилади. Масалан, вазифалар, иерархиядаги статячилар бир-бирига жуда ўхшайди. Норасмий таъкилотларда қонунларда қўйилган одамлар ўртасидаги ўзаро алоқа нормалари қарор топади. Одатда, ҳаттоки, бу нормаларга риоя этишда таъдирлаш ва жазолаш чоралари ҳам қўлланилади. Расмий ва норасмий таъкилотлар ўртасидаги фарқ шундан иборатки, расмий таъкилотлар аввалдан ўйлаб, қўйилган режалар асосида кўпинча одамларнинг

ўз социал паронглирида амалга оинаман охтиёллари билан боғлиқ ҳолда бирдан вужудга келади.

Расмий ва норасмий ташкилотларнинг пайдо бўлишини содда шаклда шундай чизини мумкин.



Леонард Жорж ва Штрауслар 1966 йилда нашр этилган асарларида норасмий ташкилотларнинг ривожланиши жараёнлари ҳақида шундай келиб, дўстона гуруҳларга бирлашадилар. Бу гуруҳлар шу ташкилотнинг замирида вужудга келади. Аммо, бу гуруҳлар ташкил тонганидан сўнг ўлар ташкилотнинг умумий ҳаётидан ажралган ҳолда ўз ҳаётлари билан янаёқ бошлайдилар. Иачил, ўзи ўзини бошқарувчи гуруҳлар ҳаёти бошланади. Расмий гуруҳ аъзолари норасмий гуруҳ аъзолари билан ўз муносабатларини давом эттирадилар. Бу муносабатлар баъзан жуда яқин ва дўстона бўлиб, турли-туман ишларда намойи бўлиб бораверади.

Мажбуриятларда кўзда тутилмаган ўзаро ҳамкорлик фаолиятлари авж ола бошлайди. Масалан, биргаликда овқатланиш, дўстлигини ишга ёрдамлашиб, сўнгилатиб юбориш, гуруҳ аъзоси бўлмаганларга зимдан раҳно солиш, пул воентасидаги қизғин ўйинлар ва бошқаларни кўрсатиб ўтиш мумкин. Бу муносабатлар кенгайиб, мустаҳкамланиб, янги-янги вазифалар билан шугуллана бошлайди. Гуруҳ оддий одамлар бирлигидан иборат бўлмай балки катта таъсир кучига эга бўла бошлайди. У ёки бу ҳаракатларни биргаликда қатъийлик билан амалга ошира бошлаганларидан сўнг, норасмий гуруҳлар норасмий ташкилотларга айлана бошлайди.

Ташкилот ва корхоналарнинг ички ҳаётига диққат билан разм қилинган. бунга норасмий гуруҳлар ва ташкилотларни пайқаб олиш қийин эмас. Улар ўртадаги яқин алоқалар ва ўзаро ҳамкорлик натижасида, гуруҳ аъзолари ўз манфаатларининг гуруҳ аъзолари бўлмаганлардан қаттиқ туриб ҳимоя қиладилар, гуруҳ аъзолари ҳам ўз маъсулиятлари чуқур ҳис қилиб яшайдилар.

Фарғона шаҳридаги корхоналардан биридаги умумий йиғилишида қатнашган давлат ташкилотининг вакили ўз таассуротларини шундай ифодалаган эди: «Корхона ходимлар мажлислар залида ҳар ким хоҳлаган жойда, ёки бўлимлар бўйича эмас, балки бир бўлимга ёки бир неча бўлимга тетилиш бўлган одамлар галереяларда, айрим гуруҳ одамлари олдинги қаторларда ўтирадилар. Айёлар ҳам иккига гуруҳга бўлиниб ўтириблар. Уларнинг мажохатларидан гуруҳ манфаатларининг ҳимоя қилишига тайёр эдилар».

Афсуски, норасмий гуруҳларнинг ташкил топиши, уларнинг фаолиятлари ҳамдўстлик мамлакатларида ҳам, жумладан Ўзбекистон Республикасида ҳам старин даражада ўрганилмаган.

ОДАМЛАР НЕГА НОРАСМИЙ ГУРУҲЛАР ВА ТАШКИЛОТЛАРГА БИРЛАШАДИЛАР

Одатга кўра, ҳар бир одам расмий ташкилотга нега қираётганини яхши билади. Бирор бир фирма, корхонага ишга қираётиб, ташкилотнинг мақсадини амалга оширишга хисса қўйишни, меҳнатига яраша ҳақ олиш, кимдир шу даргоҳ обрўсига шерик бўлиш, мансабда кўтарилиб боришни режалаштиради.

Тадқиқотлардан маълум бўлинича, одамларнинг норасмий гуруҳ ва ташкилотларга аъзо бўлиб киришларининг сабаб ва мақсадлари ҳам бўлади. Баттаи норасмий гуруҳларда иштираш эгани ҳатто иш ҳақидан ортиқроқ саналувчи рухий қаноатлантиришга эга бўлиши мумкин. Шунинг учун биз қуйида одамларнинг норасмий гуруҳларга бирлашишларининг энг муҳим сабабларини кўрсатиб ўтамиз.

- Ҳамжихатлик.
- Ўзаро ёрдам.
- Ўзаро ҳимоя.
- Ўзаро яқин мулоқот.
- Қизиқувчанлик.

Буларнинг ҳар қайсисини қисқа-қисқа қараб чиқайлик.

ҲАМЖИХАТЛИК. Бу одамларнинг норасмий ташкилотларга киришларининг энг биричи, илк сабабидир. Элтон мўйи исботлаб бердики, агар одамлар учун ўзаро алоқалар ўриатишга шарт-шароит яратиб берилмаса, уларда норозилик аломатлари пайдо бўла бошлайди. Ходимнинг, ишчининг бирор бир норасмий гуруҳда қатнашиши ундаги рухий эҳтиёжни қондиришга

қаратилади. Расмий таъкилотларда кўпинча онгли равишда ишчиларнинг ўзаро мулоқотларига йўл берилмайди, шунинг учун улар норасмий гуруҳларга бириктирилиши маъқул кўрадилар. Ҳатто шундан кейин бўлса ҳам ишчилар ўз руҳини яқинлари билан давра қуришга муваффақ бўладилар.

ЎЗАРО ЁРДАМ. Ишчилар бирор бир муаммони ҳал қилиш учун одатда ўз бошлиқларига мурожаат қилишлари керак. Аммо бошлиқларнинг таъкидларидан ва унинг кўз ўнгидан нонусд бўлиб кўринамасликдан ўзларидан аераб қоладилар.

Агар бошлиқ мана шунанга пайтда ноўрин гап қилиб қолса, ишчилар ўз дўстларидан ёрдам сўраб мурожаат қиладилар. Хусусан янги ишга кирган ёшлар тажрибали катта одамлардан маъна олиб турадилар.

Масалан, Фарғона «азот» ишлаб чиқариш бирикмасига аъзо бўлиб кирган янги ишчи аммонак, корбонад ёки дефолнат цехларидан бирига ишга олинган бўлса, у албатта тажрибали ишчилардан бирор бир операцияни қандай ўтказиш кераклигини, асбобларни ишлатишда келиб чиқадиган қийинчиликларни бартараф этиш борасида маслаҳатлар олиб туради. Бунақа ёрдам на фақат ёрдам сўраган одам учун, балки шу билан бирга ёрдам берган одам учун ҳам фойдали. Одамлар кўзи олдига унинг ҳурмати ва обрўи отади. Тажрибасиз ишчининг ёрдам сўраб мурожаат қилиши натижасида у беихтиёр таъкил топган норасмий гуруҳга аъзо бўлиб қолади. Янада янги норасмий гуруҳлар пайдо бўлаверади.

ЎЗАРО ҲИМОЯ. Ўша қадимги аجدодларимиз ҳаётини эсласак, таъкил тажовуздан сақланиш учун одамлар қабилаларга бириктирилган, кўпчилик бўлиб ҳимояланиш жонга аро кирган. Эндиликда таъкил муҳит томонидан бўладиган тажовушлар камайган, коллектив бўлиб ҳимояланишга зарурият бўлмасида, бари бир одамларда кўпчилик бўлиб ўзаро ҳимояланиш тўғриси сақланиб қолган. Маълумки одамлар иш жойларидаги вақтларини омон-эсон ўтказиш учун маълум социал гуруҳларга бириктирилган. Кейинчалик касалба уюнималари мана шу гуруҳлар асосида шаклланиган. Истеки қатламдаги ходимлар ўртасида келиб чиқадиган норасмий гуруҳлар гуруҳ аъзоларини ҳар томонлама ҳимоя қиладилар, меҳнат шариғини яхшилашга, иш ҳақини оширишга, қонунасиз ишдан бўшатилшларига йўл қўймаслигига ҳар ҳил социал эҳтиёжларини қондиришга бошлиқни мажбур қиладилар. Ходимларнинг раҳбарга бўлган ишончлари пасайган пайтларда бундай гуруҳларнинг ўз-ўзидан ҳимоя қилишлари анча кучаяди.

Батави раҳбарлар ҳам бошиқа соҳадаги хизмат қилувчилар ҳамласидан, ўз ходимлари манфаатлари юзуб олинган натижалар, мўмай даромадлардан ўзларини ҳимоя қилиш учун улар ҳам ўз норасмий гуруҳларини тузадилар.

Норасмий гуруҳлар ва таъкилотлар расмий таъкилотларга ўз мақсадларини амалга оширишга маълум маънода халақит берилиши ҳисобга олиб, менежерлар, норасмийларнинг куч қувватларини умумий мақсадга қаратиш чора-тадбирларини кўришлари керак.

МУОМАЛА. Ишчилар бир-бирлари билан ўзаро муомалага кириб, таъкилот ичида ва унинг теваратида ишма воқеалар бўлаётганини билиб турадилар. Худди мана шу ўзаро суҳбатлар натижасида улар ўз маънафатларига доир ташларни ҳам англаб олиш имкониятига эга бўлади. Бонини, бирер бир хабарни атайин ходимлардан сир тутганда ишчиларнинг ўзаро суҳбатлари ошга чиқади. Норасмий гуруҳлар, таъкилотлар норасмий ахборотларининг тарқалишига ҳам сабаб бўлади. Жумладан, минг-минилар, ийбатлар расмий каналлардан қийинчилик билан ўтиб турган ахборотлар ҳам норасмий каналлардан тез ўтиб кетади. Мана шу алоқалар, маълумотлар орқали одам кўп нарсадан хабардор бўлиб қолади, бу инсоннинг табиий ҳоҳишига жуда мос келади, шунинг учун ҳам норасмий гуруҳларга кирувчилар кўп топилади.

Ўзаро муомалада ҳурмат ва эътибор. Одамлар ўзаро суҳбатга йитилганда, бунда ҳам маълум омиллар катта роль ўйнайди. Хусусан, ҳурмат, эътиборан одамлар давралига интилиш, доимо катта бўлади. Ақлли, тажрибали, билимдон одамлар бонқаларга рухий мададор бўлишлари, оғирдан енгил қилишлари мумкин. демак, ҳар бир одамнинг рухий эҳтиёжи ким томондан ҳар томонлама қондирилса, у ўша одам томон йитилади. Ишчилар бир ҳил таъкилотлар, бир-бирини қўллаб-қувватлаш ўнча табиий равишда келиб чиқади. Улар ишга доир ташларни ҳам, шахсий ҳаётга доир ташларни ҳам биргаликда муҳокама қиладилар, раҳбар олдинга турган ҳил талаблар қўядилар. Тадқиқотлар яна шу нарсани кўрсатадики, бир-бирига яқин туриб, хусусан ёнма-ён туриб ишлаётганлар тез бирлашадилар, ораларидаги масофа бир неча ўн метр бўлса, бундай яқинлик туғилмайди.

НОРАСМИЙ ТАЪКИЛОТЛАР ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

Норасмий гуруҳларнинг ташкил топиши ва уларнинг шаклланиши жараёнларини диққат билан кузатсак, буларнинг ҳаммаси расмий таъкилотларнинг пайдо бўлиши ва шаклланишига ўхшаб кетади. Бу борада кўп тадқиқотлар олиб борилган. Биз фақат норасмий таъкилотларнинг асосий характеристикасига доир фикрлар билан чекланамиз. Бу масалалар менежерларни жуда қизиқтиради, чунки норасмий таъкилотларнинг расмий таъкилотларга таъсири жуда кучлидир.

СОЦИАЛ НАЗОРАТ. Хотрон экспериментлари натижасида норасмий таъкилотларда ўз аъзоларининг социал назорат қилиб туриш одатлари аниқланган эди. Бу пайред шу гуруҳ ёки таъкилот аъзолари ўртасида ҳаракат ва одоб нормаларининг қарор топиши билан белгиланади. Норасмий таъкилот ўз аъзоларига нисбатан уларнинг бирдамчилишига, маълум масала ва муаммоларга нисбатан аниқ талаблар қўйяди. Маълум иш турлари ва ҳатто кийининг тартиби ҳақида ҳам маълум қондалар мавжуд бўлади. Бу қондаларни бажармагиларга нисбатан маълум чори кўрилади. Энг қаттиқ жазо гуруҳ талабини бажармаган одамни гуруҳ ёки таъкилотдан чиқариш.

Ишчи норасмий гуруҳга аъзолари туфайли анча-мунча ўзининг социал эҳтиёжларини қондиришга имкон топа олади, шунинг учун таъкилотдаги чиқарилган учун учун жиддий жазо ҳисобланади.

Амалий ҳаётда норасмий таъкилотнинг ўз аъзоларини социал назорат қилиб бориши расмий таъкилотнинг иштилишларига кўмак бўлиб қўйишнинг мумкин, баъзан эса раҳбарнинг хатги-ҳаракатлари, у қабул қилган қарорларнинг нечоғлиқ адолатли эканлиги ҳақида фикр тўқдириши ҳам мумкин. Баъзан шундай ҳам бўладики, норасмий таъкилотнинг социал назорат туфайли унинг аъзолари корхона йўлига мутлақо тескари йўлга ўтиб ҳам олишлари мумкин. Бу ҳақда Уильям Скотт гуруҳдаги қарор тошган нормалар ҳақида гапириб, шундай дейди: «Бу нормалар расмий таъкилотда қарор тошган қадриятлар руҳига мутлақо мос келмаслиги мумкин, шунда инсон асоратда қолиши, яъни, унга яқин томбидан яқин ҳиз татири кўрсатилиши мумкин, менежер бундай воқеаларнинг моҳиятини билиши ва унинг оддини олиши керак.

ЎЗГАРИШЛАРГА ҚАРИШИЛИК. Корхонада бирор бир ўзгариш ёзи янгиланган жорий этиш биланса, одамлар норасмий таъкилотлар орқали бу ўзгариш ва янгиланганнинг ўзлари учун нўжудга келадиган мумкин бўлган оқибатларини муҳофаза қила билайдилар. Кўп ҳолатда норасмий таъкилотлар бу янгиланган ўзгаришлардан ўз таъкилотларининг кейинги янаши, айрим социал талабларини қондириш борасида маълум тўсик бўлишини ўйлаб, унга қаринилик кўрсата билайдилар. Дарҳақиқат бунақа ўзгаришлар, масалан, шилаб чиқарилиши келгайтириши ёки ихтисослаштириши, янги технология, илмий-техника тараққиётининг элементларини жорий этиш одатда янги ходимларнинг кўйлаб корхонага кириб келиши, узок вақт шилаб келган ишчиларини бошқа ўринларга ўтказиши каби ҳоллар билан боғлиқ бўлади, бундан янги норасмий гуруҳлар фойдаланиб, улар етакчилиги ўринларини эгаллашлари мумкин.

Оддин эслашиб ўтганимиздек, Одамлар янгиланганнинг моҳиятини қараб эмас, у ҳақда ўзларида тутилган фикр-мулоҳазаларга қараб баҳолайдилар. Шунинг учун гуруҳда янгиланганнинг моҳияти кўпинча бузиб талқин этилади, ундан ховирали ҳам шу билан боғлиқ бўлади. Масалан, бошқарилишнинг ўрта бўғинли раҳбарларининг бир гуруҳи яширин равишда ҳиоблаги техникасини жори этишга тўқилик қилиши мумкин. Уларнинг фикрича ҳисоблаги техникасини жорий этиш ўзларининг поини ярим қилиши мумкиндек туюлади, ҳолбуки раҳбарият бу янгиланган жорий этиш орқали янги техникани янги солиб, ўзларининг билимларини оширмақчи. Шунинг учун янгиланган жорий этишда, ишчилардан қанча кўп одам иштирок этса, норасмийларининг қаринилиги шунчалик пасаяди.

НОРАСМий ЕТАКЧИЛИК. Норасмий таъкилотларнинг расмий таъкилотлар ситгари ўз етакчилари борлигига ажабланмаса ҳам бўлади. Фарқ шундаки, расмий таъкилот етакчилари маълум ваколатга эгалар. Норасмий таъкилот етакчисининг ваколати ҳам, имконияти гуруҳ ёки таъкилот

аъзоларининг унга бўлган ишончлари, уни қўлаб қувватлашларига боғлиқ. Ҳар бир норасмий етакчи ўз гуруҳи ёки ташкилоти аъзоларига таъсир қилади, ҳолок. Кўпинча норасмий етакчилик расмий - ташкилот бошқарув аппаратида маълум мавқега эга бўлган шахс ҳисобланади, баъзан анча бақувват ўринга ҳам эга бўлади.

Норасмий ташкилотнинг етакчиси бўлиши учун шимолар керак? Бу биринчи навбатда ёши, мансаби, касб маҳорати, ишчи ўринларидаси мавқеи, корхона территориясида эркин ҳаракат қила олиши, ўзининг ҳозиржавоблиги ва бошқалар. Аммо юқоридаги умумий қоидалардан ташқари гуруҳнинг фикр-мулоҳазаси ҳам муҳим. Аксарият норасмий ташкилотлардаги етакчилик анча ёшга бориб қолганлар бўлса, айрим гуруҳларда ёшлар етакчилик қиладилар.

Норасмий етакчининг асосий вазифаси гуруҳ олдидagi мақсадларга эришиши учун гуруҳ аъзоларини жалб этиш, гуруҳнинг мустахкамлашдан иборат. Баъзан бу кўрсатилган иккита вазифани икки киши бажаради, яъни гуруҳни икки киши бошқаради. Бир гуруҳ олдидagi мақсадларга эришишига раҳбарлик қилса, иккинчиси социал ўзаро ҳамкорлиكنи йўлга қўйиб боради. Норасмий гуруҳлардаги бу қўнмазоқ раҳбарлик ҳақида тадқиқотларда маълумотлар бор.

НОРАСМИЙ ТАШКИЛОТЛАРНИ БОШҚАРИШ ХОМАНС МОДЕЛИ

Real ҳаётда норасмий ташкилотлар расмий ташкилотлар билан узвий ва илчил ўзаро муносабатда бўлади. Бу табиий бир ҳолдир, чунки уларни умумий фаолиятда ажратиб бўлмайди. Бу масала гуруҳлар фаолиятини ўрганишида таниқли олим ҳисобланган Жорж Хоманс асарларида аниқлаб берилди. Хоманс расмий ва норасмий ташкилотлар ўртасидаги ўзаро алоқадорлиكنи қуйидаги модел орқали тасвирлаб берди.



Фаолият бу одамлар бажарадиган ишлар билан боғлиқ. Одамлар ўз вазифаларини бажаришида ўзаро муносабатга киридилар, мана шу жараёнда одамларда хислар қўзғолади, бир бирларига нисбатан ҳам раҳбарга нисбатан ҳам баъзан ижобий баъзан салбий эмоциялар пайдо бўлади. Бу эмоциялар ҳодимлар фаолиятига ҳам, улар ўртасидаги муносабатларга ҳам таъсир қилмай қолмайди.

Бундан ташқари, бу модел бўйича шунини кўрини мумкинки, бошқарилиш жараёнида ҳосил бўладиган ўзаро муносабатлар, хусусан эмоциялар натижасида норасмий ташкилотларни бошқаришни зарур қилиб қўяди.

Гуруҳдаги одамлар эмоциялари бажарилаётган ишларга ҳам, ўртадаги муносабатларга ҳам, жумладан расмий таъкилотнинг самарали ишлашига ҳам таъсир қилади. Одамларда пайдо бўладиган эмоциялар уларнинг ишга муносабатларига, меҳнат унумдорлигининг кўпайиши ёки пасайишига бевосита таъсир қилади. Нохуш эмоциялар ишга келмай қолинлар, индан кетинлар, шикоятлар ва бошқа таъкилот фаолиятига онд кўнгилсизликларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Хоманс модели таъкилотни, одамларни муштазам, пачил бошқариб боришни талаб қилади.

НОРАСМИЙ ТАШКИЛОТЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ ҚИЙИНЧИЛИКЛАР ВА ФОЙДАЛИ ТОМОНЛАР

Тадқиқотларда кўрсатилишича, кўп ҳолларда раҳбарлар норасмий гуруҳлар ва таъкилотларга унчалик эътибор бермайдилар, уларнинг таъсирини етарли баҳолаш олмайдилар, натижада аста-секин бу гуруҳ ва таъкилотларни бошқариб бўлмайдиган вазият вужудга келади, таъкилотнинг манфатларига катта зарар етди. Айрим раҳбарларнинг фикрича, норасмий таъкилотлар, таъкилотни тўғри бошқараолмаслик натижаеида пайдо бўлади. Ҳолбуки, биз юқорида кўриганидек, норасмий таъкилотларнинг пайдо бўлиши кенг тарқалган табиий бир жараёндир. Албатта бошқарувга кўп нарса боғлиқ, аммо табиий жараён бўлган норасмий таъкилотларнинг келиб чиқиш сабаблари жуда кўп, энг муҳими, улар баъзан таъкилот фаолиятида ижобий роль ўйнашлари ҳам мумкин.

Баъзан аксинча ҳам бўлади, норасмийлар таъкилот олдидаги мақсадларининг амалга ошишига тўсқинлик қилиши ёки халақит бериши мумкин. Масалан, миш-мишлар, сохта гап-сўзлар раҳбарнинг обрўеига путур етказиши, инчилар ўртасида белгиланган хатти-ҳаракат нормалари ишга халақит бериши орқага суриши мумкин. Барча янгиликлар, ўзгаришларга шўбха билан қарашларини ҳам эътиборга олиш зарур. Бу ишлар беҳуда рўй бермайди, кўпинча улар раҳбарларнинг норасмийларга бўладиган муносабатларидан келиб чиқади. Бу жиддий ва позик ҳолатини меишжер эида сақлаши керак.

Агар раҳбар норасмийларга инсбатан салбий муносабатда бўлса, кейин ҳеч қачон улар билан тил топиша олмайдн, улардан самарали фойдалана олмайдн. Одатда норасмий инчилар ўз таъкилотларига содиқ бўлиб қоладилар. Одамлар учун ўзаро қарор топган муносабатлар ҳамма нарсадан муҳим, баъзан улар шу муносабатлар деб бошқа участкага ўтиб кўпроқ ҳақ олиш ёки юқорироқ мансабга кўтарилишдан ҳам воз кечадилар. Таъкилот мақсадлари норасмий гуруҳлар мақсадлари билан уйғун келиб қолган пайтлар ҳам кўп бўлади. Норасмий ўртасида ўриштирилган хатти-ҳаракат нормалари расмий таъкилотнинг ўз мақсадига эришувда катта фойда бериши мумкин. Масалан, ўзаро ҳамкорлик руҳи инчиларни янада берилиб ишлашларини таъминлайди, норасмийлар ўртасидаги доимий маъжуд бўладиган ахборит

алмашуундан ҳам ташкилот ўз мақсадлари йўлида фойдаланиши мумкин. Бундан коммунал система анча ютими турган гап.

Аммо, афсуски, айрим раҳбарлар норасмий ташкилотлар билан ўзаро ҳамкорлик қилишни истамайдилар, ҳатто баъзан бу ташкилотга тайиқ ўтказадилар, уларда қарор тошган ўзаро алоқаларни бўзиб юборадилар. Менежер унга ёқадими йўқми, ундан қатъий назар ҳар қандай норасмий гуруҳ билан ҳисоблашнинг зарур. Норасмий муносабатларни бутунлай йўқотиб юбориб бўлмайди, бирини тарқатиб юборсанг, унинг ўрнига янгиси пайдо бўлади, энди бу янгиси раҳбарга нисбатан аввалгига қараганда ҳам кескинроқ муносабатда бўла бошлайди. Дастлабки тадқиқотларнинг айримларида норасмийлардан халос бўлиш учун уларни йўқотиб ташлаш керак деган фикрлар билдирилган эди. Аммо ҳаёт бу фикрларнинг нотўғрилигини исботлади.

Ҳозирги замон тадқиқотчиларининг исботлаб беринича расмий ташкилот норасмий ташкилотлар билан тиз топилиб, ўзаро ҳамкорлик қилишни астойдил истаса, бунинг йўли топилади. Скотт ва Дэвисларнинг 1977 йида нашр этилган асарларида аниқ маслаҳатлар ва кўрсатмалар айтилади:

1. Норасмий ташкилотнинг мавжудлигини тан олсин, норасмийни тутатини охири-оқибатлари расмий ташкилотни ҳам тутатишга олиб келишини тушуниш. Шунинг учун ҳам раҳбарият норасмий ташкилот билан ҳисоблашнинг, яъни тутатини эмас, балки у билан ҳамкорлик қилиш йўлини тутини керак.
2. Норасмий гуруҳлар аъзолари ва етакчиларининг очиқ мулохазаларини тинглаш керак. Денис шундай ёзди: «ҳар бир раҳбар норасмий гуруҳнинг етакчиси ким эканлигини билиши билан ҳамкорлик қилиши, ташкилот ишига ҳиса бўлиб қўйилмаган ҳар қандай хатти-ҳарикатни қўллаб-қувватлаши зарур. Агар норасмий етакчи расмий етакчига қарама қарши бўлиб қолса, унинг ўз аъзоларига бўлган таъсирини натижаида бутун ходимларининг ишига бўлган муносабатини издан чиқариб юбориши мумкин.
3. Бирор бир қарор қабул қилиш, бирор бир чора-тадбир белгиландан олдин бу ишнинг норасмийларга таъсирини аниқлаб қўйиш керак. Бу иш қилинамаса, норасмийларнинг қаринилеклари анча ноҳуш оқибатларни келтириб чиқаради.
4. Ўзгаришларга уларнинг муносабатларини нормалантириш учун норасмийларни қарорлар қабул қилишга кўнроқ иштирок эттириш керак.
5. Аниқ ахборотлар ўз вақтида тарқатиб турилса, минн-минилар ишчилик камаяди.

НОРАСМІЙ ГУРУХЛАР САМАРАДОРЛИГИНИ ҚАНДАЙ ОШИРИШ МУМКИН

Раҳбарият норасмий ташкилотларининг салбий таъсирини қамайтириши, уларнинг ташкилот мақсадларини амалга оширишда ижобий таъсирини ошириши мақсадида норасмий ташкилотларни бошқариб бориши ҳақида ҳамхўрлик қилини зарур. Аммо шу билан бирга расмий ташкилотлар ҳам эътибордан четта қолмаслиги зарур. Хусусан команда гуруҳлари ва кўмисталар доимо эътиборда бўлишлари зарур. Бу гуруҳларининг янани ва самарали фаолият кўрсатиши асосан уларга қилинадиган раҳбарлик, жумладан, режалаштиришнинг ташкиллани, асослани, назорат қилини каби муаммоларни бошқариши доирасида бўлиши керак.

Аммо, тадқиқотларда кўрсатилганидек, кўп ҳолларда энг муҳим масалалар муҳокама этиладиган, қарорлар қабул қилинадиган катта йиғинларда катта эътибор берилиб, кичик расмий гуруҳларга раҳбарлик қилишнинг ихтилолга унчалик эътибор берилмайдди. Маъна шунинг натижасида анча-мунча қийинчиликлар келиб чиқиб туради. Кичик гуруҳларнинг характерли белгилари ва уларни бошқариши усуллари умумий мажлис қарорларига бевосита таъсир қилади. Шунинг учун ҳам мажлислар баъзан мўтлоқо натижасиз қуруқ ган сотиндан иборат бўлиб қолади, баъзан эса, одамларнинг қобилиятлари тажрибалари, ташаббусқорликларини уюштирадиган самарали тадбирга айланади. Мажлислар самарадорлигини оширадиган таъсирларни таҳлил қилишдан олдин, гуруҳлар фаолиятининг самарадорлигини таъминлайдиган асосий омилларни қараб чиқайлик.

ГУРУХЛАРДАГИ ИНИЛАР САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРУВЧИ ОМИЛЛАР

Гуруҳлар фаолиятининг самарадорлигига самарали таъсир қилувчи омиллар ҳақида тадқиқотчилар қуйидагиларни кўрсатиб ўтадилар.

Гуруҳнинг ўлчови, унинг состави, гуруҳдаги нормалар, аҳиллик, эҳдиётлар, статус ва унинг аъзоларининг функционал ролли.

Гуруҳнинг ўлчовлари. Бошқарув соҳасидаги ииларининг муаллифлари одатда гуруҳнинг идеал ўлчовлари ҳақида фикр қиладилар. Маъмурий бошқарув тарафдорлари расмий гуруҳлар унчалик катта бўлмаслиги керак, деб кўрсатадилар. Ралф Дэвис 1951 йили гуруҳ 1951 йили гуруҳ 3-9 кишидан иборат бўлиши керак, деб ёзган эди. Ҳозирги замон гуруҳлар динамикаси назоратчиларидан бири Кит Дэвис юқоридаги фикрини қувватлаб гуруҳнинг 5 кишидан иборат бўлгани маъқул деб ёзади. Тадқиқотчилардан аниқ бўлишича, гуруҳ йиғилишларига асосан 5-8 киши қатнашади.

Бир қатор тадқиқотчилардаги ҳулосаларга кўра 5 кишидан 2 кишигача бўлган гуруҳлар кўп ҳолда аъзолари буидан кўп бўлган гуруҳларга нисбатан

аниқ қарорлар қабул қила олади. Хусусан гуруҳ аъзолари кам ҳам эмас, кўп ҳам эмас, аниқ 5 киши бўлганда гуруҳ аъзолари барча ишлардан тўла қониқини хоши қиладилар.

Тадқиқотлардаги бу ҳулосаларнинг ўз сабаблари бор, албатта. Балки гуруҳдаги 2 ёки 3 аъзо бўлганда, бу аъзолардан ҳар бири қарор қабул қилишда ўз жавобгарлиги, маъсулиятини кўпроқ уйлашса керак. Аксинча гуруҳ аъзолари 5 кишидан кўпроқ бўлганда, айрим аъзолар хадиксириб, эҳтиёткорлик қилиб, ўз фикрини очиқ айтмаслиги ҳам мумкин.

Гуруҳда аъзолар қўнайиб бораверса, улар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам мураккаблашиб бораверади. Гуруҳ фаолияти ҳақида қўйилган мақсадларга эришниш борасида гуруҳ ўртасида яқинликка эришниш қийин бўлиб қолади. Бундан ташқари гуруҳ йириклашганда, унинг норасмий гуруҳларга бўлиниб кетгани хавфи туғилади, гуруҳ ўртасида зиддиятлар пайдо бўлади, қўйилган, мақсадни амалга ошириши йўлида тўсиқлар пайдо бўлади.

Гуруҳ таркиби. Гуруҳ таркиби деганимизда гуруҳ аъзолари ўртасида шахсий ўхшашликлар ва фарқлар, уларнинг нуқтан назаридаги мунозаралик муаммоларини хал қилишда бир-бирларини тушуна олиш кўз олдимизга келади. Гуруҳга бирор бир жиддий масала муҳокама қилинганда гуруҳ аъзоларининг нуқтан назарлари аён бўлиб қолади, шундан келиб чиқиб, энг мақбул йўл танланади. Шунинг учун ҳам мутахассислар фикрича гуруҳдаги одамлар турли-туман бўлгани маъқул. Муҳокама пайтида улар ўзларидан келиб чиқиб, масаланинг турли томонларини ёниб танилайдилар.

Масалан, биров масаланинг муҳимлигига эътиборини қаратади, бонжа биров масаланинг умумий томонларини таҳлил қилиб беради, учинчи киши эса турли омиллариинг ўзаро таъсириини асос деб ҳисоблайди. Ва шу тариқа муҳокама қилинаётган масала турли томондан таҳлил этиб чиқилади.

Жон Майнер менежмент ҳақидаги ўз асарига кўрсатиб ўтганидек, гуруҳда баъзан бир-бирига ўхшаш одамлар, баъзан эса бир-бирига ўхшамаган одамлар тўйлангани мумкин. Бир-бирига ўхшамаган одамлар бўлганда жуда асосли қарорлар қабул қилини мумкин. Гуруҳ одамлари бир-бирига ўхшаш бўлганда тез бир ечимга келинадию, аммо масала юзаки муҳокама бўлиб, унинг яқин зиддиятлари очилмай қолади.

ГУРУҲДАГИ ТАРТИБ ҚОИДАЛАР. Гуруҳда таркиб топган тартиб-қондалар расмий ташкилот учун ҳам, норасмий ташкилот учун ҳам жуда катта аҳамиятга эга бўлиб, гуруҳ аъзоларига кучли таъсир қилади. Ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларга эришниш учун натижаётганда гуруҳларда таркиб топган тартиб-қондалар ё ижобий ё салбий роль ўйнайди.

Гуруҳ аъзолари учун ҳам бу тартиб-қондалар жуда муҳим. Ҳар бир аъзо гуруҳдаги бу тартиб қондларини қатъий бажарган тақдирдагина у бутун гуруҳ аъзоларининг қўллаб-қувватлашига эришади. Марк Александр шу масала бўйича ёзган эди: Ташкилот нуқтан назаридан қараганда бу тартиб-қондалар ё ижобий, ё салбий бўлади. Ташкилот мақсадларига мос бўлиб тунадиган мақсадларга эришнишнинг таъминлайдиган тартиб-қондалар ижобий бўлиб,

салбий тартиб-қондалар танкилот йўлига тўсиқ ташлайди, одамларга таъсир қилиб, уларни умумий мақсадлардан қалғитади, ишчилар ўртасида парокандалик туғдиради. Бу салбий нормалар туфайли ноўрин танқид қилишлар келиб чиқади, ўғирликлар, ишга чиқмай қолишлар рўй беради, меҳнат унумдорлиги пасайиб кетади.

Ижобий тартиблар одамларни ҳисоб ишига бўлган садоқатларини ошириб юборади, аҳилликни вужудга келтиради.

Таъқиқотчи Эндер Де Ла Парт ижобий нормаларни, тартибларни қуйидагича таърифлаб беради:

1. Танкилот учун фахрларини.
2. Мақсадга эриниш.
3. Фойда олиш.
4. Коллектив меҳнат
5. Режадангириш.
6. Назорат.
7. кадрларнинг касб маҳоратини ошириш.
8. янгиликларни жорий этиш.
9. Буюртмаларга муносабат.
10. Адолатни ҳимоя қилиш.

Масалан, гуруҳ бўлиб меҳнат қилишга интилишнинг олаёлик. Бу кўнчилик бўлиб меҳнат қилиш «Хашар» тарзида Ўрта Осиё мамлакатларида, жумладан Ўзбекистонда кенг тарқалган. Бирер корхонанинг ёки хўжаликнинг, ёки кўн-кўнчиларининг бир нечаси бирлашиб, бирининг оғирини енгил қилдилар. Хашарлар кўнчича уй қуришда тез-тез учраб туради. Кейинги сафар бешқа бир бировникка хашарга борилади. Шу тариқа сеникида хашар қилинса, сен ҳам хашарга қатнашганлариникида хашарга қатнашсан.

Менеджерлар одамлар гуруҳи ўртасидаги бу тарздаги ҳамкорликни қўллаб-қувватлаши керак. Аммо гуруҳларда одат тўсиқга кирган ҳамма нарсани ҳам маъқуллаб бўлмайди. Раҳбар бу нарсани чуқур таҳлил қилиб чиқиши керак. Қуйи бўғин раҳбарларидан танкил топган гуруҳлар кўнчича катта раҳбарининг ҳар бир сўзини сўзсиз бажариши керак, деган тартиб ўрнатиб оладилар. Катта раҳбар қуйи раҳбарларининг бу одатларини ўзига бўлган ҳурмат ва ишонч белгиси деб қараб, хатога йўл қўйиши мумкин. Чунки, бешқа бир пайт бу «садоқат» тескарисига айланиб кетиб, энг муҳим ташаббуслар, корхонанинг самарали фаолияти учун жуда зарур бўлган ахборотларини чеклаб қўйиш, уларга йўл бермасликка бориб етиши мумкин.

ҲАМЖИХАТЛИЛИК. Ҳамжихатлилик деталлида гуруҳ аъзоларининг бир-бирига, гуруҳга интилишларини туйнуамиз. Аҳиллик ҳамма вақт ишга ёрдам беради, гуруҳ мақсадлари билан танкилот мақсадлари мос келиб турган дамларда ҳусусан бу аҳиллик яхши натижаларга олиб келади. Аҳил, ҳамжихат гуруҳда ишлар камроқ бўлади, бу пайдо бўладиган муаммоларни биргалашиб ҳал қилиш осон кечади, аҳил, ҳамжихат гуруҳларга инсбатан, донм юқори.

Ҳамжихат гуруҳларда ўзаро дўшманлик бир-бирига ишонмаслик камроқ бўлади.

Аммо бу нарсанинг баъзан салбий оқибатлари ҳам кўзга ташланади. Менежер шу нарсани илоҳотга олиши керакки, гуруҳ мақсадлари билан ташкилот мақсадлари бир-бирига мос келмаган ҳайтларда, гуруҳ ҳамжихатлик билан ташкилотга қарини курашади, ҳамжихатлик яхшиликдан кўра ташкилотга ёмонлик олиб келади.

Шуниги учун ҳамжихат гуруҳларини имкониятларидан ташкилот фойдаланиши йўлларини қилдириши керак. Раҳбарият тез-тез йиғилишлар ўтказиб, гуруҳ мақсадларига доир энг муҳим масалаларни ўртада муҳокама қилиб туриши, бу мақсадларни амалга ошираётганда ҳар бир гуруҳ аъзосининг қўйган ҳиссасини алоҳида таъкидлаб ўтиши зарур. Бу муҳокамаларда ишчилар эркин фикр билдиришадилар, янгилекларини муҳокама қилиб туришлари мақсадга мувофиқдир.

Гуруҳдаги ҳамжихатлик ҳамфикрликка, яқинликка айланганда гуруҳнинг таъсири янада юқори кўтарилади.

ГУРУҲНИНГ ЯҚДИЛИГИ. Гуруҳда фикрлар бирлиги, қаринилар бирлиги қарор тоеса, унда гуруҳ фикри ҳамманинг фикри тарзида яқин қилинади.

Дастлабки ҳайтларда гуруҳдаги кўнчилик оқчилигининг фикр-мулоҳазаларини ўзига бўйсундириб олади, бора-бора айрим гуруҳ аъзосининг фикри билан мутлақо ҳисобланмаслик даражасига бориб етади. Ва шўҳят гуруҳда бирорта ҳам қарини фикр билдирувчи қолмайди.

Аммо гуруҳдаги бу яқинлик том матиодаги яқинлик бўлмай сунъий тарзда вужудга келган яқинлик ҳисобланади. Ўзи аслида том матиодаги яқинлик ҳеч қачон бўлмайди, чўнки, ҳар бир одамнинг ўз фикри, дўнє қарали бор. Аммо гуруҳ манфаатини ўйлаб, бонқаларга ёмон кўринмаслик учун кўнчилигининг фикрига кўнчилик қилинадан бу яқинлик таркиб тонади. Ичнда мўрозни бўлса ҳам, таниқарида розиман деб қўя қолади, натижаида гуруҳда масалалар муҳокама қилинмайди, балки осонгина хал қилиб қўй қолинади. Мунозаралар, тортишувлар бўлмайди. Гуруҳга мансўбликни йўқотмаслик учун одамлар бир-бирлари билан келишиб қўй қоладилар. Бунақа сунъий яқинлик баъзан ташкилот йўлига тўғаноқ бўлиши мўмкин.

ЗИЎДИЯТЛАР. Юқорида айтганимиздек, фикрлар ҳар ҳилиги ривожланиши учун хизмат қилади. Аммо фикрлар ҳар ҳилиги баъзан андииятларга олиб келиши мўмкин.

Фикрларини эркин билдириши, ўзгартириши олиб кетганда, масаланинг ҳақиқий муҳокамасига зарар етиб, гуруҳ ичда гуруҳбўхлик пайдо бўлиши мўмкин. Демак, сохта яқинлик масаланинг мўҳиятини очинга ёрдам бермаганидек, ўзаро қилиши тортишувлар ҳам баъзан самарали қарорлар қабул қилишига тўқналик қилиб қолади.

ГУРУҲ АЪЗОСИНИНГ СЪАТЎСИ. Ташкилотлардаги, ёки гуруҳдаги ҳар бир одамнинг мансўм жўда кўн омилар билан шарланган бўлади.

Жумладан ёпи элтиборга олинади, яъни мансабининг роли катта. Маълумот, қобилият, истеъдод, ташкилотчилик, ахборотлардан ишчилик хабардорлик, тажриба - буларнинг ҳаммаси гуруҳ аъзоларининг маъқул маълум меъёрига олиб келади.

Гуруҳда қарор тошган қадриятлар, тартиб қондалар ҳар бир гуруҳ аъзоларининг маъқулга бевосита таъсир қилиб туради, уни ё юқори кўтарди ё пасайтиради. Тадқиқотлардан шу нарса кўринадики, гуруҳда қарорлар қабул қилинда юқори маъқулга эга бўлганлар кучлироқ таъсир қилинади. Аммо маъқулга қараб ин тутини баъзан гуруҳ самарадорлигига нутур етказиши. Фирмада яқиндан ишлаб бонлаган одамда узок йиллар ишлаб катта тажриба ортирган одамга ишбатан ана янги ва зарур таклифлар бўлиши мумкин. Бўлим бонлигининг конкрет муаммони хал қилиши борасидаги таклифлари ўз мансабига кўра юқори маъқулга эга бўлиб турган компания ишче-президентига ишбатан анча қиматли ва самарали бўлиши мумкин. Бундай пайтда маъқул ва мансабига қарамасдан энг яхши ва керакли таклифлар қараб чиқилиб, қабул қилиниши керак, шундагина қабул қилинган қарорлар самара берини мумкин. Гуруҳ фаолияти самарадорлиги ҳақида ҳам шу гапни айтиши мумкин. Масалалар муҳокама қилинаётганда юқори маъқулга эга бўлганлар фикри ишторқ маъқулга эга бўлганлар фикрларини бўғиб қўймаслиги зарур. Ким томонидан айтилишидан қатъий назар фикрлар фойдали ва тўғри бўлиши керак.

ГУРУХ АЪЗОЛАРИНИНГ РОЛИ. Ҳар бир гуруҳ аъзоларининг хатти ҳаракатлари гуруҳ фаолияти самарасига албатта таъсир қилиши. Гуруҳ аъзоларининг хатти-ҳаракатлари гуруҳ олдидидаги мақсадларга эришини маъқул қилимаса гуруҳ мустаҳкамлашиб бораверади.

Гуруҳда яхши фаолият учун имконият яратадиган иккига омили борлигини тадқиқотчилар кўрсатиб ўтади. Биринчи - мақсадга эришини омили, иккинчиси шу мақсадга эришини қўллаб-қувватлаш омили. Мақсадга эришини омили шу мақсадга эришини учун зарур масалаларни аниқлаида, уларни бажариши учун чора-тадбирлар кўриида намоён бўлса, иккинчи омили шу мақсадга эришини ҳимоя қилиб уни қўллаб-қувватлаида намоён бўлади.

Бу ҳақда менежмент асосларида қуйидаги модел келтирилади.

МАҚСАДГА ЭРИШИН ОМИЛИ

1. Фаолиятни ташкиллаш. Янги гоялар, масалаларни янгича қўйиши, хал қилиши учун таклифлар.
2. Ахборотларни ишлаб топиши. Таклиф элиган таклифларни характерлайдиған қўшимча факт ва материалларни тайёрлаи.
3. Фикрларни тўллаш. Гуруҳ аъзоларидан муҳокама қилинаётган масалалар бўйича фикрларни айтишини уюштириши, ўз нуқтаи назарини ифодалаида имконият яратиши.

4. Ахборотларни тақдим этиш. Гуруҳга тўпланган ахборотларни тақдим этиш, муаммоларни ҳал қилиш ёки шу қондаларни асослаш учун ўз тажрибалари натижаларини тақдим этиш.
5. Фикрларни билдириш. У ёки бу масала бўйича фикрларни баён этиш, фақат баён этиш билан чекланиб қолмасдан, уни баҳолаш ҳам керак.
6. Шакллантириш. Тунувитириш, мисоллар кўрсатиш, фикрларни ривожлантириш, бўлажак воқеалар тартиби, яъни таклиф этилган фикрларнинг амалга ошини ҳақида тахминлар.
7. Координация. Ҳолатлар ўртасидаги алоқаларни тунувитириш, таклифларни умумлаштириш, турли кичик гуруҳлар ёки гуруҳ аъзолари фаолиятларини мувофиқлантириш.
8. Умумлаштириш. Охириги мунозарадан сўнг, таклифни яна бир қарра эълон қилиш ва умумлаштириш.

ҲИМОЯ ҚИЛУВЧИ ОМИЛЛАР

1. Рағбатлантириш. Бир-бирига ишбатан меҳрибон, дилкан, сезгир бўлиш. Бонқаларни таклифлари учун мақтан, уларнинг хиссасини тан олш ва муносиб баҳолаш.
2. Қатнашинини таъминлаш. Гуруҳда ҳар бир одам ўз мулоҳазаларини айтишлари учун муҳит яратиш, ишончлар бериш, ҳамманинг муҳокамада тенга-тенг қатнашини ва ўз фикрларини баён қилишлари учун рағбатлантириш яратиш.
3. Мезонлар белгилан. Гуруҳда қабул қилинадиган қарорларнинг мезонларини белгилан. Ҳамма нинда шу мезонларга асосланиш, унга тўғри келмаган қарорларни қабул қилмаслик. Бу мезонлар гуруҳ олдинга қўйган мақсадларга мос бўлиши зарур.
4. Ижро этиш. Мунозара нийтида айтилган фикрларга эътибор билан қаран, гуруҳда қабул қилинган қарорлар ижроси учун курашин.
5. Гуруҳдаги истакларни ифодалан. Гуруҳ аъзоларининг истакларини хис этиш ва уларни умумлаштириш. Ўнг зарур муқобил вариантни қабул қилиш.

Тадқиқотчиларнинг гувоҳлик беришича, дунёнинг турли мамлакатларидаги фирма ва компанияларнинг раҳбарлари ҳам, гуруҳ аъзолари ҳам юқоридаги вазифаларни ўзларича ҳар қил тунувитдилар. Масалан, аксарият америка бонқарувчилари мақсадга мувофиқ вазифаларни бажарсалар, Японияда бонқарувчилар ҳам мақсад омиллари, ҳам мақсадни қўллаб-қувватлан омилларини муҳим деб ҳисоблайдилар. Ҳамдўстлик мамлакатларида, жумладан Ўзбекистонда ҳам худди Япониядагидек, ҳам мақсад омиллари, ҳам қўллаб-қувватлан омилларини турли қил ишбатда амалда қўллайдилар.

Профессорлар Ричард Наскаль ва Этонн Атос 1981 йилда нашр этилган асарларида бу ҳусусида фикр юритиб, қўйидагиларни таъкидлаган эди.

Японлар гуруҳдаги ўзаро муносабат ва ўзаро таъсирга жуда диққат эътиборин бўладилар.

Уларнинг гуруҳларга муносабатлари гарб мамлакатларидаги бракка бўлган муносабатларга ўхшаб кетади. Шуниси қизиқки, японлар ҳам биз бракка қандай муносабатда бўлсак, гуруҳдаги ўзаро муносабатлар ҳусусида худди шундай муаммоларни ўртага қўядилар. Бу масалалар ўзаро японча, ўзаро ёрдам, ўзаро садоқатга боғлиқ. Гарб мамлакатларида ички гуруҳлари етакчилари асосий эътиборини ишлаб чиқариш жараёнига қаратиб социал аспектларни четлаб ўтадилар, аммо японлар эса ишлаб чиқариш манфаатлари билан бирга ишчи гуруҳлар аъзоларининг эҳтиёжлари ижтимоий қаноатланиётганлигига асосий эътиборини қаратадилар.

Менеджерлар юқоридагилардан тўғри хулосаларга келиб, ишчи гуруҳлардан иложи борича унумли фойдаланишга ва шу тариқа белгиланган мақсадларга эришишга ҳаракат қилишлари зарур.

ЙИГИЛИШЛАРНИ САМАРАДОР ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

Йиғилишлар гуруҳлар фаолиятининг самарадорлигини оширишда катта аҳамиятга эга бўлишнинг учун, раҳбарлар йиғилишларни тайёрлаш ва ўтказишга ўз вақтининг анча қисmini сарфламади. Йиғилишларда сиймани қўтаётган муаммоларни муҳокама қилиш фойдали қарорлар қабул қилиш имконияти бўлади, шу тариқа йиғилишларни нухта тайёргарлик билан ўтказиш таъкилот фаолиятига ижобий таъсир қилади. Ўзбекистон Республикасида ҳам корхоналарда, ишлаб чиқариш бирлашмаларида, меҳнат коллективларида йиғилишларни мунтазам ўтказиб туришга катта эътибор берилди. Унумдорликни кўтарини, ишларин координация қилиш, энг устивор йўналишларини танилаб олиш учун турли-туман йиғилишлар ўтказиб турилади. Бундай йиғилишлар кўпинча бирор бир давр якуниларига (ой, квартал, ярим йили, йил) бағишлаб ўтказилади. «Планерка», «иятиминиўтка», «летучка» деганлари тез-тез ўтказилиб турилади. Ҳисобот - сайлов йиғилишлари ҳар неча вақтда бир марта ўтказилади. Гуруҳ фаолиятидаги самарадорлик, йиғилишлардан самарадорликни ҳам таъминлайди.

Бу муаммоларни талқин этган Леланд Брэдфорд 1976 йида нашр этилган асарларида йиғилишлар самарадорлиги оширадиган тавсияларни айтиб ўтган, улар қўйидагилар:

1. Йиғилишнинг кун тартибини олдиндан тайёрлаб қўйиш ва йиғилиш олдиндан уни бир қарра кўздан кечиринг.
2. Йиғилишда эркин фикр алмашишини ва гуруҳ аъзолари ўртасида ахборотлар тарқатишини таъминлаш зарур. Йиғилишда гуруҳ

аъзолари ўз маъқуллашларидан келиб чиқиб, ўз фикрларини баён қилишлари натижасида яхши натижаларга эришиши мумкин.

3. Гурӯҳ аъзоларини қўллаб-қувватлар, уларнинг фаолликларини ошириш, истеъдодларини намоён этишга эътибор бериш.
4. Ўзаро ишонч муҳитини яратиш. Фақат шундагина гурӯҳ аъзолари тортинамасдан ўз фикрларини баён этадилар ва нотўғри фикрлар, ғояларни кўрсатиб ўтадилар.
5. Агар зиддиятлар келиб чиқса, ҳиддан чўчимасдан, ақсинча унга ижобий ҳодиса сифатида қараш. Бу масалани ҳал этишнинг айрим усуллари ҳақида кейинроқ тўхтаймиз.
6. Йиғилиш тугани олдидан бўлган муҳокамаги умумлаштириш ва белгиланадиган чора-тадбирларни аъён қилиш керак. Охирида қарор қабул қилинади.

ЯҚДИЛЛИККА ҚАРШИ КУРАШИШ. Менежер шунга яхши билиши керакки, гурӯҳдаги йиғилишда гурӯҳ аъзоларининг яқдиллиги ижобий фойдали қарор қабул қилишга имкон бермайди, шунинг учун ҳам йиғилишда яқдилликка хотима бериш керак.

Менежмент асосларида, мажлисни олиб борувчига қуйидаги маслаҳатлар берилади:

1. Гурӯҳ аъзоларига, сизлар натаванг гапларингизни танира олсин, натаванг масала бўйича ўз мулоҳазаларингизни эркин ифода қилай олсин ҳуқуқига эътибор деб айтиш керак.
2. Гурӯҳ аъзоларидан бирини мулоқоқнома қабул шунга ҳимоя қилишга тайёрлаб қўйиш, у очик музокарага туртки беради.
3. Ким нима деса ҳаммасини, на фақат маъқуллаш, балки танқидий фикрларни ҳам хотиржам тиниш.
4. Олдин барча ғояларни, таклифларни исботлаб бериш.
5. Мажлисда тобелар ўтиришган бўлса, олдин уларнинг фикрини эшитиш.

ҚЎМИТАЛАР ЁРДАМИДА БОШҚАРИШ

ҚЎМИТА. Қўмиита ташкилот ичидаги гурӯҳ ҳисобланиб, айрим ёки бир туркум вазифаларни бажаришга жалб этилган бўлади. Бу қўмиталар айрим жойларда кенгашлар, мақсадли гурӯҳлар, комиссиялар ёки командалар деб аталади. Қандай ном билан аталмасин, қўмитанинг мазмуни ва мақсади битта - гурӯҳ томонидан қарорлар қабул қилинади ва қарорларни ўзлари бажаришади.

Тажрибали раҳбарлар ва мутахассислар айрим ҳолларда қўмиталарининг натижаларидан норози бўлишади. Лекин қўмиталар натижалари фойдаси аниқ бўлиб тургани учун ҳам, уларни ташкиллаш тобора кетгайиб

бормоқда. Яна бунинг бир яхши томони шундаки, қўмиталар ҳар қандай йирик ташкилий структураларга мос келаверади. Раҳбарларнинг қўмиталар ташкил этишга интилишларининг яна бир томони, уларнинг воситасида ташкилот олдига турган вазифаларни яхши ўддалашда қўшимча имкониятлар очилади.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича қўмиталарнинг иккита тури мавжуд.

- Маҳсус қўмита.

- Доимий қўмита.

МАҲСУС ҚЎМИТА. Маълум аниқ бирор мақсадни бажариш учун маҳсус қўмиталар вақтинчалик ташкил топадию ташкилот ичида ҳам, ҳокимият структураси ҳам бунақа маҳсус қўмиталар ёки комиссияларни қўлиб учратиш мумкин. «Правда Востока» газетасининг 1996 йил 12 март сонида ёзилганича юқоричирчиқ туманидаги «Юқоричирчиқ» деҳқон-фермерлар ҳўжаликлари бирлашмасининг механизаторлари экин мавсумига ҳар томонлама тайёргарлик кўрадилар. 8 хайдов трактори, 11 сеялка, 8 култиватор тайёр ҳолга келтирилади. Комиссия таъминланган техника асбобларининг сифатини юқори даражада баҳолади.

Ақсарият ташкилотларда мавжуд моддий материалларни, буюмларни инвентаризация қилиш яроқсиз жиҳозларнинг рўйхатини тузиш учун, ишга туялган объектни қабул қилиб олиш учун, яна шунингдек бошқа ишлаб чиқариш ва социал масалаларни ҳал қилиш учун мансабдор шахслардан иборат вақтинчалик комиссиялар тузилади.

Масалан, Фарғона вилояти ҳокимиянинг кўрсатмаси билан 1995 йил охирида ва 1996 йил бошида муҳим масалаларни ҳал қилиш учун бир қатор ташкилий мақсадли қўмита ва комиссиялар тузилди. Уларнинг ичида Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг бети йиллиги муносабати билан «Ўзбекистон Ватаним маним» мавзусидаги вилоят конкурс таплови ўтказиш учун ташкилий қўмита тузилди. Унинг составида 17 киши бор. Вилоят ўлкани ўрганиш музейининг 100 йиллигини ўтказувчи 10 кишидан иборат комиссия Фарғона вилоятида «Туркистон бизнинг умумий уйимиз» мавзусида конференция ўтказиш учун 17 кишидан иборат комиссия Ўзбекистон Республикаси бўйлаб, наврўз байрамини ўтказиш учун тузилган ташкилий қўмита жуда катта тадбирий ишларни ўтказди.

Вазирлар маҳкамасида ўтказилган ташкилий қўмитанинг навбатдаги йиғилишида бир қатор фойдали тадбирлар белгиланди, барча куч ва имкониятлардан самарали фойдаланиш йўлари ишлаб чиқилди.

Бундан ташқари масалан, АҚШ Конгресси, Россия Федерациясининг давлат думаси, Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси маҳсус вазифаларни, вазир муаммоларини ҳал қилиш учун қўмиталар тузиш мумкин.

ДОИМИЙ ҚЎМИТА. Доимий қўмита деганимизда ташкилотларда тузилиб, аниқ мақсадни бажаришга жалб этилган гуруҳни тушунамиз. Доимий қўмиталар қўйғина доимий ёки узоқ муддат бўлиши мумкин, қўйилган

масалалар бўйича маслаҳатлар, tavsiyalar тайёрлаб беради. Масалан, Республикамиз корхоналарида танкил этиладиган ишлаб чиқариш, маҳсулот сифати, иқтисодий тежамкорлик. Янги техникани жорий этиш, ёшлар билан ишлаш шикоят ва таклифлар бюроси каби масалалар билан шугулланувчи кўйлаб комиссия ва қўмиталарни қўрсатиб ўтиш мумкин. Собиқ халқ назоратининг гуруҳ ва гостларини ҳам шунга қўйиш мумкин.

Директорлар кенгашлари, фирма бошқармалари бирор бир ишлаб чиқариш бирлашмаси ёки акциядорлик жамиятининг коллегияларини доимий қўмиталар сирасига киритса бўлади. Йирик компанияларнинг Директорлар Кенгаши доимий қўмиталар ажралади. Масалан, тафтин комиссияси, молия комиссияси, ижроия қўмита ва бошқалар. Компания президентида одатда сўбсатин ишлаб чиқиш қўмитаси режалангитрини гуруҳи, шикоятларни қараб чиқувчи комиссия, уни ҳақини қайта кўриб чиқувчи комиссия, экологик масалалар бўйича комиссия ва бошқалар бевосита бўйсунади.

Тажрибали раҳбарлар фикрича, танкилотнинг бошқарувиининг пастки бўғинларида танкилнинг камайитрини, технологияни такомиллаштитрини ва ишлаб чиқаришнинг танкиллаш, социал масалаларни хал қилиш, тармоқлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш борасидаги қўмиталар тузиллини мумкин.

ҚЎМИТАЛАРНИНГ ВАКОЛАТЛАРИ

Тадқиқотлардан яна шу нарса кўзга ташланадиги, реал ҳаётда танкилотларда расмий қўмиталар билан биргаликда норасмий қўмиталар ҳам мавжуд бўлади. Норасмий гуруҳлар танкилотдан ташқарида фаолият кўрсатиб, бирор бир муаммони хал қилиш билан шугулланади. Масалан, 3-4 та техника ходимлари тез-тез учрашиб янги дастгоҳ жиҳозлари ёки лоток линияларни ишга солиш ва улардан фойдаланиш масалаларини муҳокама қилиб оладилар.

Менеджер шунинг яхши тасаввур қилиши керакки, норасмий қўмиталар норасмий гуруҳлар сингари танкилотнинг ишига ёрдамлашиши ҳам унга халақит бериши ҳам мумкин. Норасмий қўмиталарга бирор бир киши томонидан ваколат берилмайди, улар ўз ваколатларини ўзлари яратиб оладилар, шунинг учун ўз фаолиятлари учун ўзлари жавоб берадилар.

Расмий қўмиталарга, ҳар бир ходимга бўлганидек, раҳбарият маълум ваколатлар бериб расмий қўмиталар, айрим мансабдор шахслар сингари уларга ваколат бериб қўйган орган олдида ўзларига топширилган ишларининг бажарилишини ҳақида ҳисоб бериб туришлари керак. Аммо, тадқиқотлардан маълум бўлишича қўмиталарда коллектив жавобгарлик бўлгани учун (шунингдек гуруҳларда ҳам) ҳисоб беришда ҳам, маъсулиятни хис этишда ҳам бўшанглик кўзга ташланади.

Менеджер шу нарсани эътиборга олиши керакки, қўмиталарининг ваколатлари штабдан ҳам йўналишидаги раҳбарлардан ҳам бўлиши мумкин. Масалан, АҚШда Вазирлар Маҳкамаси ва миллий хавфсизлик Кенгашлари

Федерал ҳукумат томонидан берилган штаб ваколатлари президентлари бўйсунгани ва унга ҳисоб бериб туради.

Корпорацияда доимий қўмиталар сифатида ташкил тонадиган Директорлар Кенгаши йўналишни ваколатига эга бўлиб, у президентга маслаҳатлар бериб туриш билан бирга, бошқарини функцияларидан фойдаланиб, ўз қарорларини бажариш учун чора-тадбирларини йўналишдаги ташкилотлардан олади. Директорлар кенгашига ўхшаб Қўмиталар ҳам йўналиш ваколатларига эга бўлишса, бунда уларнинг «кўнгиллик раҳбарлик» деб ҳам аталади.

Маълум вазиятларда йирик компаниялар Директорлар Кенгашларига қўшимча равишда «коллектив раҳбарлик»ни жорий этишди. Бу нарса йирик стратегик ва маънавий тадбирларни ташкиллаш ва ўтказини зарурияти бўлганда анча фойдали бўлиб чиқади. Бундан ташқари бунақа тадбирлар бутун ташкилотни қамраб олган катта ишлар бўлаётганда ҳам ташкил этилади.

ҚЎМИТАЛАРДАН ҚАЧОН ФОЙДАЛАНИШ МУМКИН

Бошқарини соҳасидаги олимларнинг аксарият қўмиталар раҳбариятининг таъсир воситаси ҳисобланиб, гуруҳда бажарилган ишлар айрим раҳбарнинг бажарган ишдан яхшироқ бўлиб чиққан тақдирдагина, ташкилот катта ҳокимият ва ваколатини бир киши қўлига топириб, қатъис уни қилган тақдирдагина анча самарали бўлади деб ҳисобланади.

Менежментта бағишланган дарсликда қўмиталардан қайси пайтларда самарали фойдаланиш мумкинлиги кўрсатиб ўтилган.

1. Белгиланган муаммоларни ҳал қилиш учун маълум соҳада катта тажриба тўплаган одамларни шу ишга жалб қилганда, шу ишнинг бошида турган раҳбар шахсга маслаҳат бериб туриш учун қўмиталар тузини фойдали бўлади. Ҳозирги мураккаб ва тез ўзгаришчан замонда ҳусусан ихтисослашган корхоналарда ташкилотта таъсир қилувчи борча омишларини билсин қўшимча битта раҳбарга оғирлик қилади. Бундай пайтда қўмиталар зарур бўлиб қолади. Агар корхонада олдин мавжуд бўлган янги соҳа пайдо бўлган бўлса, шунда қўмита аъзоларининг фикрлари жуда фойдали бўлиб қолади. Янги бозорга чиқини, янги маҳсулот турини ўзлаштириш ва ишлаб чиқариш, бошиқа компания сотиб олсин ёки у билан қўшилиб кетсин, фирмани ривожлантириш учун каттароқ кредит олсин йўллариини излаш, ташкилот олиб борган сўёсатга жиддий ўзгантиришлар киритиш каби ҳолларда қўмиталарга мувожаат қилиш зарурияти аниқ сезилиб туради. Социал ва қонунчилик борасидаги талабларини тўғри ҳал қилишда ҳам қўмиталар катта роль ўйнайдилар.

2. Қабул қилинаётган қарорлар кўнчиликке маъқул бўлмай турганда, кўмиталар бу ноҳушликни бартараф этиш учун бу қарор учун жавобгар шахста ёрдам берадилар.
3. Коллектив тарзда қабул қилинадиган қарорлар одамларнинг рухнинг кўтариб юбориши зарур бўлиб турганда, кўмиталар одамларни шу қарорлар юқоридан туриб тикантириладиганда ишобатга олинмасида унда ишчиларнинг рухий ҳолатларига зарба урилган бўлади.
4. Фирманинг турли тармоқлари ва бўлимлари фаолиятини координация қилиш зарур бўлиб қолганда, ҳар бир тармоқ ва бўлим раҳбарининг ўз фикрларини очиқ ойдин айтишлари, умумий мақсадга хизмат қиладиган қарор қабул қилишлари пайтида кўмиталар жуда зарур восттачи рухнинг ўйнайдилар.
5. Бутун ҳокимиятни битта одам қўлида тўнланиб қолганининг олдини олиш учун кўмиталар бу ҳокимиятни бир неча киши ўртасида тақсимлаб берадилар. Кўмиталар кўн ҳолларда муҳим қарорлар қабул қилишда хатолар қилмасликка, юқори раҳбарга тайинқ ўтказмасликка дотлат этадилар.

Юқоридаги омиллар таъкилотни бошқаришда кўмиталар ўйнайдиган ижобий ролни кўрсатиб беради. Аммо кўмиталардан бошқаришнинг татъирчан восттаси сифатида баъзан таъкилотга мутлоқо фойдаси тегмайдиган мақсадларда ҳам фойдаландилар. Бу ҳолат кўнча раҳбарнинг ўз ишини яхши билмаслигидан келиб чиқади.

Корхонани бошқаришда битта раҳбар ҳамма ишни самарали олиб бора олади деган фикр мавжуд бўлганда, раҳбар фаолиятида ҳам, кўмиталар фаолиятида ҳам келиб чиқадиган хатолар менежмент асосида қўнидагича кўрсатиб ўтилган:

1. Кўмитанинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ ёзиб чиқилмаганлиги. Бундай пайтда кўмита айрим шахснинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари аниқ белгиланб берилмаган пайтда рўй берадиган қийинчиликларга дуч келади. Раҳбарлик кўмитани таъкил этишаётганда унинг ҳуқуқ ва бурчларини аниқ белгиланб бериши керак.
2. Кўмита аъзолари сонини нотўғри белгилан. Кўнча кўмитага унинг катта ва салмоқли кўришини учун иш таърибасидан, фойдали иш қилиш қилмаслигидан қатъий назар янги аъзоларни қўнаверадилар. Шундай қилиб, кўмита кенгайиб, йирикланиб кетади. Мутахассислар фикрича, кўмитада 5-10 аъзо бўлган маъқул. Кўмитада 5 кишидан кам бўлганда фикрлардан бирор бир жиддий ҳулосага келиш қийин бўлиб қолади. Кўмитада 10 кишидан ортиқ аъзо бўлганда, ҳар бир кишининг фикр билдиришига вақт етишмай қолади.
3. Вақтин йўқотиш. Норткот Наркинсоннинг кўрсатишича, кўмиталар фаолиятида мураккаб масалалардан кўра ҳаммага тушунарли бўлган

однй масалаларга кўлиб вақт сарфмилари кузатилади. Айрим одамлар қийин ва мураккаб масалалар бўйича хато қилиб қўйишдан қўчиб, бу нарсаларни четлаб ўтадилар осон ва тунуларин масалаларга асосий эътиборин берадилар. Кўп қўмиталарда однй масалалар бўйича сўзлаб тортиниб ўтирилади, сўнг охирида қийин масалаларини муҳокамага қабул қилиб қўйишаверади. Наркинсон бунақа воқеаларини бачканалантирини қонуни деб ҳисоблаб, шундай ётади: «Кўп тартибдаги ҳар бир масаласа сарфланган вақт, шу масалалар ортида турган сўммага тескари пропорционалди. Қимматбаҳо вақтин тежаб бўлмайдиган қўмиталарининг нима кераги бор.»

4. Қарорларин қабул қилиш ва бажаришдаги сустқашлик. Албатта шу нарсани тан олнш керакки, ўз ишнин яқини биладиган одамга бирорга ҳам қўмита тенг келолмайди. Хусусан бу нарса қарорларин тез қабул қилишда кўтага таъсиланади. Лекин шундай масалалар бўладикки, уларини муҳокама қилиш ва қарорлар қабул қилиш гарчи екинроқ бўлсада қўмиталарга мувожаат этиш керак бўлади. Масалан, бирор бир мамлакатнинг президенти ўз хоҳишича, бирор мамлакатга уруш эълон қилиш, бонча мамлакатга иқтисодий блокада уюштирини, бирор мамлакатини ҳимоя қилиш мақсадида у мамлакатга кредит ва молиявий ёрдам берини мақсадинин мустақил равишда хал қилиш ҳуқуқига эга эмас.
5. Комиссия ўртача ҳолатини кўтага келтиради. Гўруҳда муҳокама қилинадиган масала одатда овоз беринда бир овоздан қабул қилиш ҳолатини камдан кам учрайди. Агар тортинув жиддий бўлса, ҳаммани қаноатлантирадиган компромисс қарор барча гўруҳ аъзоларин роизлигининг паст коэффициентини ташкил этади. Шўнинг учун бу қарор, гўруҳда кироқ овоз кўилишидан сўнг қабул қилинар экан, у элликка эллик дегандек, жуда катта галаба ҳисобланмайди.
6. Ортиқча ҳаражатлар. Гўруҳда қабул қилинган қарор натижасида кетган ҳаражатлар бир одам қабул қилган қарорга кетган ҳаражатлардан анча юқори ҳисобланади. Бу нарса юқори раҳбариятдан масалаларини муҳокама қилиш учун гўруҳларга тоширини пайтида етти ўлчаб бир кесинини, яъни ҳаражатларини иложки борица камайтиринини талаб қилади.
7. Фикрлар муштараклиги. Фикрлар муштараклиги қўмита масалаларга таниқидий мувожабатда бўлишинини ва муқобил таклифларини кўриб чиқини имкониятинини қисқартиради. Қўмита аъзоларин баъзан бирор бир лойнхаса катта қизиқини билан муносабатда бўлиб, бонча масалаларини эҳтиёткорлик билан қараб чиқдилар. Айрим гўруҳ аъзоларининг ўта эҳтиёткорликлари ҳам кўпинча объектив ҳақиқатга олиб келмайди.

Менежер шунинг яхини билиши керакки, кўмита ҳам аслида гуруҳдир. Гуруҳга хос ин жараёни ва муаммолар кўмитага ҳам хосдир. Ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш учун зарур пайтларда кўмиталар фаолиятидан ҳам фойдаланиши керак.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Гуруҳ - икки ёки undan ортиқ одамлар ўзаро муносабатга кириб, бир-бирига таъсир қилиб туради.
2. Расмий ташкилотда мавжуд бўлган расмий гуруҳларнинг қуйдаги турлари мавжуд ва улар раҳбар ифодачи билан ташкил топади.
3. Норасмий ташкилотлар қайсибир маълум мақсадни ҳал қилиш учун одамларнинг ўзаро муносабатларидан иборат бўлиб, раҳбарнинг хохиниши ўз-ўзидан келиб чиқади. Норасмий ташкилотларнинг ривожланиши расмий ташкилотдаги одамлар ўртасидаги соқнал муносабатларга боғлиқдир.
4. Элтон Майо томонидан ўтказилган экспериментлардан аниқ бўлишича ташкилот бу соқнал системадир. Хотори самараси деганимизда шунинг янгиллиги ёки унга кўпроқ эътибор қилиш ўта муваффақиятли аслида самарага олиб келади.
5. Одамлар ўзаро ёрдам, ўзаро ҳимоя, ўзаро муаммоларга эга бўлиш учун гуруҳга аъзо бўлиб кирадилар.
6. Норасмий ташкилотлар соқнал назорат, ўзгаришларга қаршилиқ кўрсатиш, норасмий етакчилар, мин-минлар тарқатилиш билан банд бўлади. Хомас модели шунинг кўрсатадики, норасмий ташкилот расмий ташкилот билан динамик ўзаро муносабатда бўлади, унинг сифатига ўз таъсирини ўтказди, одамларнинг меҳнатга ва бошлиққа бўлган муносабатларга ҳам ўз таъсирини ўтказиб туради.
7. Норасмий ташкилотлар билан боғлиқ муаммоларга қуйдагилар киради: самарадорлиқни пасайиши, ёлгон тан-сўзларнинг тарқалиши, ўзгаришлар ва янгиланларга бўлган қаршилиқ; ижобий натижаларга қуйдагилар киради: ташкилотга бўлган катта садоқат, юқори руҳдаги коллективизм, гуруҳда бажарилган иш нормаларининг юқорилиги, натижада меҳнат унумдорлигининг ўсиши ва бонқалар.
8. Раҳбарият гуруҳ билан боғлиқ бўлган муаммоларни ечилиш ва undan ташкилот учун унумлироқ фойдаланиш мумкин. Бунинг учун норасмий ташкилотни тан олиш, у билан ҳамкорлик қилиш йўлига тушиб, норасмий етакчининг, гуруҳ аъзоларининг фикрларини диққат билан тинглаш, норасмий гуруҳда қабул қилинган қарорлар самарадорлигини эътиборга олиш расмий қарорлар қабул қилишда норасмийларнинг қатнашинини таъминлаш, махсус ахборотлар

билан таъминлаб туриш ёлгон миш-мишларининг тарқалишининг олдини олиш ва бошқаларни амалга ошириш керак.

9. Кичик расмий гуруҳлар самарадорлигига гуруҳ аъзоларининг сон, гуруҳ состави, гуруҳдаги нормалар, аҳилик, зиддиятлар даражаси, статуси, гуруҳ аъзоларининг функционал роллари катта роль ўйнайди. Энг ишчан гуруҳ аъзоларининг сон гуруҳларида турган вазифаларни бажаришга қадар даражада, гуруҳ аъзолари турли ҳаракатлардаги одамлардан ташкил топиши, уларнинг нормаси белгиланган вазифаларни бажаришга қаратилган бўлиши коллективчилик руҳининг барқарорлиги, худдас майна шунақа гуруҳларда зиддиятлар ўртача меъёда бўлади, натижаларга эриши юқори бўлади, бундай гуруҳлардан ташкилотта катта фойда келади.
10. Ўйгилишлар фойдали ва натижали бўлиши учун ўйгилиш ўтказувчи олдиндан ўйгилишнинг қатнашчиларига сўз бериб чиқади, ўзаро ишонч муҳитини юзага келтирди, зиддиятларни мохирлик билан ҳал қилиб боради, гуруҳдаги яқинликни ўзгартириб юборади.
11. Ташкилий структурада оғиз жойларни тўлдирish учун қўмиталар тузади. Бирорта ҳам бўлимга алоқадор бўлмаган масалаларни ҳал қилиб бориш, бўлимлар ва тармоқлар фаолиятини координация қилиш ва махсус вазифаларни бажариш қўмиталарга топширилади. Қўмиталар доимий ва махсус бўлиб, махсус қўмиталар маълум давр учун вақтинчалик тузилган бўлиб, маълум топшириқларни бажаришга қаратилади.
12. Қабул қилинган қарорлар ўз мазмунига эга бўлиб, ташкилот руҳини кўтарса, бир неча бўлимлар ва тармоқлар фаолиятини координация қилиш мумкин бўлса, бутун ҳокимиятнинг битта одам қўлига топшириш номатҳуз бўлса - мана шунақа пайтларда қўмиталар фаолиятини самарали ва фойдали бўлади.

ХИИ МАШҒУЛОТ

РАҲБАРИЯТ: ХОКИМИЯТ ВА ШАХСИЙ ТАЪСИР

Оддиги маърузамиз материалларидан тингловчилар гуруҳлар ва норасмий ташкилотлар, одатта кўра, айрим шахс ҳаётига ҳам, умуман корхона, ташкилот фаолиятига ҳам кучли таъсир қилиш мумкинлиги билиб оладилар. Мана шунини ҳисобга олиб, менежер айрим шахслар ҳам, гуруҳлар ҳам ташкилот фаолияти самарадорлигига ижобий таъсир қилишлари учун. Қарор тошастан ўзаро муносабатларини ташкилот манфаати томон буриш учун барча чора тadbирларини қуриш керак. Бунинг учун оқилона раҳбарлик керак, ҳокимият йўли билан, шахсий таъсир йўли билан ҳам, бу иккала таъсирини қўшиб ола бориш йўли билан ҳам бунга эришиш мумкин.

Ушбу маърузамиз материалларини ёритиш орқали менежерларга ҳокимият орқали ва шахсий таъсир орқали амалий ҳаётда етакчилик берадиган имкониятларини билиб оладилар. Агар расмий ташкилотда раҳбарга берилган ваколат унинг ўз ишини яхши билишига қараб белгиланса, айрим шахсга берилган ҳокимият эса унинг расмий ва норасмий гуруҳларга мансуб одамларга кўрсатадиган таъсирини қараб белгиланади. Айрим одамлар ҳукумдорларга ёмон кўз билан қарашга ўрганиб қолишган. Аммо шунини унутмаслик керакки, корхонада қанча муваффақиятга эришилган бўлса, раҳбар ваколати, ҳокимияти билан бевосита боғлиқ.

Бу материалларни ўрганиш бўлажак менежерларга қуйидаги тушунча ва терминларни билиб олишга ёрдам беради.

- Етакчи - ташкилот раҳбари
- Таъсир
- Ҳокимият
- Мажбурлашга асосланган ҳокимият
- Рағбатлантиришга асосланган ҳокимият
- Экспорт ҳокимият
- Намуна (талон) ҳокимият
- Қонуний ёки ағъанавий ҳокимият
- Ҳаризма
- Оқилона ишонч
- Эътиқод
- Қатнашиш.

ХОКИМИЯТ, ТАЪСИР, ЕТАКЧИ

Амалий ҳаётда, соддароқ қилиб айтганда, раҳбарликнинг беихтиёр мажбур томони шундаки, у ҳамма вақт ходимлар у хоҳлагандек ишлашлари учун уларга таъсир қилиб бориши керак. Бунинг устига, кўчиб тажрибали раҳбарлар фикрича етакчилигини мавқеидан қўлидаги ваколатга таъсир кучидан

самарали фойдаланиши катта аҳамиятга эга. Бошқаруш жараёнида бусиз бирор бир нарсага эришиши қийин ҳодиса.

Бу нуқтан назар жуда қадимдан буён мавжуд одамлар оммасига татбиқ қилини, ҳукумронлик мақсидан моҳирлик билан фойдаланишининг ёрқин мисоли жаҳонга танилган дею давлат арбоби, талантили ҳукмдор, шоирлар, ёзувчилар, олимлар, меъморларнинг ғамхўр меҳрибони Амир Темуր фаолиятидир. Ҳоким олимлар соҳибқирон давлат ва ҳарбий мансабларга қанақа одамларни танилаб олган, уларга қандай қилиб қучли татбиқ қилгани ва шу тариқа қўзланган мақсадга эриштиганини катта қизиқиш билан ва шу тариқа қўзланган мақсадга эриштиганини катта қизиқиш билан ўрганимоқдамиз. «Фарғона ҳақиқати» газетасининг 1996 йил 10 апрел сонида босилган «Донишмандлик улутимчилиги» номли мақолада ёзилганича: «Амир Темуր буюк салтанат қурушкан, юксак маънавиятлик, инжонлик, катан иш-ишариш учун қўраганини қайқон қилиб, ҳимоя қилаётган одамларни танилаб олган. У арбобларининг бурчлари ва ишқиний фахриятлари ҳақида танишганда у мансабдор ишқилардан қатъийлик, талаб қилишганда аямаслик, аммю ўч олишда қўнғиричилигини номоён қилишини тавсия этган».

Давлатнинг қуч қураганини ҳар томонлама мустаҳкамлаш чора-тадбирларини ишқилан Амир Темури тарихчиларининг гуноҳлик беришича маданият, санъат, ҳунармандчиликни ривожлантиришига катта эътибор берган машхур фойдаловчилар, олимлар катта турли мамлакат ҳукумдорларига катта ҳурмат билан муносабатда бўлган. Уларнинг айримларининг юқори мансабларга кўтарилди, юқори иш ҳақлари белгиланди, турли ҳил моҳирли ва маънавий ихтишчилар қилиди.

Асрлар давомида турли қурақлар, инжонлик, мамлакатлар, халқларга ҳукумронлик қилишлар. Никелли Мак Кивелли ўзининг «Шахнома» асарида XVI аср бошида кўрсатиб ўтганидек, ҳокимиятни маслий давом эттириши қадимги даврларданюқ бошқаруш усули сифатида маълум эди. Бу концепция, тадқиқотчилар фикрича ҳозирги замонда ҳам актуал бўлиб турибди.

Генри Манцбург ва Дэвид Мак Кивеллида ўз асарларида ёзилганича, ҳокимият ва раҳбарлик мансабни самарали бошқарушнинг энг муҳим воситасидир. Бу фикр эндиликда анча кенг тарқалган фикридир.

Аммю дескин таҳсиллар шуни кўрсатадики, битта му восита билан ҳамма иш қил бўлиб қолмасди. Таниқилот мураккаб организм бўлгани учун унга бошқарушнинг ҳамма томонларидан фойдаланишданюқ юксак натижага эришиши мумкин. Улар муносабатлар ва қарорлар қабул қилиш жараёни сифатида раҳбарлик ҳам, ставчилик ҳам, бошқарушнинг барча томонларига дахлдор фахрият деб қарани керак. Агар раҳбарлик самарасиз бўлса, режалантириши ҳам таниқилоти ҳам, назорат ҳам, умуман, таъкилотнинг яшилб туриши ҳам халф остида қолади.

ТАШКИЛОТДА РАЎБАРЛИК

Раўбарлик оқилона бошқаришнинг жуда муҳим асоси ҳисобланади. Шунинг эътиборига олинган керакки, иқтидорли етакчилар албатта иқтидорли бошқарувчилар бўлади, деб бўлмайди. Бундан ташқари самарали етакчи бошлиқлар юқори даражада таъсир қилмоқчилиги учун расмий ташкилотнинг ривожланишига жиддий қаршилиқ кўрсатиши мумкин. Масалан, обрўли норасмий етакчи шундай қилиши мумкинки, коллектив ходимлари маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қисқартирилишлари, қайсибир фойдали янгилликларга имдан қаршилиқ кўрсатишлари мумкин.

1976 йили эълон қилинган материалларда Файлу Хаус ва Керр бошқариш билан етакчилиқ ўртасида қуйидаги фарқларни изоҳлаб ўтдилар. «Бошқариш жисмоний ва ақлий жараён бўлиб, унинг натижасида ходимлар, ўзларига таъинланган таъиниқларни бажардилар, маълум масалаларни ҳал қиладилар. Етакчилиқ эса, аксинча, бир киши гуруҳ аъзоларига кўрсатадиган таъсири жараёнидир».

Одатда бошқарувчи унга берилган тегинли ваколат туфайли, яъни маълум ташкилот мақсадларига хизмат қилишни орқали ташкилот бошчилиқ қила бошлайди. Етакчилар ташкилотнинг мақсадларига боғлиқ бўлмаган ҳолда шаклландилар. Шу билан бирга берилган ваколат, сўзсиз, маълум маълумода, одамларни ўз кетидадан эргаштириб кетишига шароит яратди.

Хар қандай ташкилотда унинг аъзолари ким раўбар эканини яхши биладилар, аммо уларни ким бошлаб беришини ҳамма ҳам билавермайди.

Шунинг аниқ тасаввур қилиш керакки, етакчилар фақат бирор ваколат доираси билан чегараланиб қолмайди. Кўпинча раўбарлар ваколатларига боғлиқ бўлмаган ҳолда етакчилар ҳам бўлиб қоладилар. Шундай ҳол бўладигани, ишчилар раўбарларига таъсир қилиб ўзларидан юқорироқ манқадаги одамларни ўз кетидан эргаштиришлари мумкин.

Менежмент аъзоларига доир материалларни ўрганишда ташкилот раўбари инсон сифатида ўзида етакчилиқ қобилиятини ва ўзига тобе одамларни бошқара олишни муваффақият эга олиши учун катта қизиқиш уйғотади. Бунақа раўбарлар ходимларга таъсир қилиб, уларни ташкилот олдига турган вазифаларни бажаришига рағбатлантиради.

Аксариyat муаллифлар етакчиликка таъриф берганларида етакчиларнинг ўзида мавжуд энг муҳим белгиларни асос қилиб оладилар. Масалан, Дэвид Катц ва Роберт Кан етакчиликка таъриф бериб, унинг шаклланиш жараёнларини тавсифлаб беришди. Етакчи ташкилотдаги кундалик бир ҳил эрикарли ишлардан юқори кўтарила олган, одамларнинг диққатини ўзига қарата олган шахс. Питер дукер бошқачароқ таъриф беради: «Етакчилик - инсон қарашларини юқори босқичга, инсон фаолияти самарадорлигини юқори стандартлар даражасига кўтарини, шунингдек, инсон шахсининг кенгроқ кўрсаткичлари асосида шакллантириши демакдир».

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида Мескон, Альберт ва Хедоури етакчилигини бошқарини доирасида шундай таърифланади: «Етакчилик - алоҳида шахс ва гуруҳларга таъсир қила олин қобилияти, уларни танқидлот мақсадларини бажаришига жалб этиш билан характерланади».

Бўлажак менежерлар етакчилигининг шаклланиш жараёни, бошқа одамлар қирғида ишлаш нитиёқини пайдо қилиш сир-асрорларини яхши биллиб олишлари керак.

Раҳбарлик билан етакчилик ўртасидаги муштараклик ва фарқларини мана шу тариқа биллиб олиш зарур.

ТАЪСИР ВА ХОКИМИЯТ

Таъсир деганимида бирер бир одамнинг бошқа одамга таъсир қилиб, яъни ўз хатти-ҳаракатлари билан бошқа одам хатти-ҳаракатларида муомаласида ўзгарини ясаини тушунамиз. Бир одамнинг иккинчи одамга таъсир қилиш учун ишлатган барча воситалари жуда ҳам турли-туман бўлиши мумкин. Бу воситаларини кўз олдимида келтирсак, қўлоққа шивирлаб айтилган илтимосдан тортиб, томоққа ничоқ қадашгача барча усулларга дуч келамиз. Томоққа ничоқ қадаш дегани, албатта кўчма маънода бўлиб, мансабинини пасайтирини ёки ишдан хайдаш билан қўрқитини кабиларини тушунамиз.

Амалий ҳаётда бир кини иккинчи кишига фақат гоявий таъсир қилиши мумкин ҳолос. Бунақа мисолар тарихда кўп бўлган. Буюк инсонлар ўз гояларига ишонтириб, минглаб кишиларини ўз томонига ағдариб олганлар. Раҳбалар ўз ходимларига, ишчиларга на фақат ўз гоялари, фикр мулохазалари билан, балки шу гояларини, фикр мулохазаларини бажарини учун одамларини сафарбар қилинига, шу орақали белгиланган маълум натижаларини қўлга киритинига эришадилар. Демак, раҳбар ўзига берилган ҳуқуқлардан самарали фойдаланиб, уларини риножлантириб, одамларининг хурматини қозониб ўз маъқеини мустаҳкамлаб олиши керак.

Шуни элтиборга олиш керакки, ҳокимият тушунчаси кўпчилик тасавурида аўривонлик туйғуси билан боғланиб, салбий хиссёт тугдиради. Шу бонедан, Норд Элтоннинг фикрлари диққатга сазовордир. Унинг фикрича ҳокимиятнинг ички кучида бузғунчилик ҳолатлари бўлади. Мутлоқ ҳокимият бузғунчилигини келтириб чиқаради. Кўпчилик тасавурида мавжуд бўлган ҳокимиятдан ўзини чапга олиш, яъни ун аўрлик, агрессия белгиси деб биллинда албатта жон бор. Тадқиқотлардан маълумки, ҳатто риножланган мамлакатларда ҳам ҳокимияти асосида аўравонлик, куч ётади. Аммо, биз хали шунга амин бўламизки, ҳокимиятнинг сақлаб қолини ва ҳимоя қилишининг асосий воситаси куч ишлатини эмас. Менежмент асосларида кўржатилинича, қўлқон ичидаги мушт ҳам маълум вазиятда ҳокимиятнинг мустаҳкамлайди, аксинча ун анча бўшантириб юборади. Ҳокимият дегани бошқа одамларга

таъсир қилиши имкониятидир. Хокимиятнинг мана шу тарзда тушуниши ҳақиқатга яқиндир.

Бошқарув хокимиятининг зарурлиги. Раҳбар на фақат ўз командасидаги, балки ундан ташқаридаги одамларга ҳам боғлиқ бўлгани учун ўз вазифаларини, мажбурийларини бажариши учун унга берилган ваколатининг ўзи етмайди, яна куч, хокимият ҳам керак. Жон Коттер ўз асарида кўрсатиб ўтганидек, раҳбарга зарур бўлган хокимият шунинг учун ҳам керакки, биринчидан, раҳбарлар ўларга бевосита бўйсунмаган бир қатор одамлар билан боғланган бўлади. Иккинчидан, ҳозирги замонда ташкилотдаги ҳар бир одам бошлиққа фақат у бошлиқ бўлгани учун бўйсуниб, унинг буйруқларини бажаравермайди. Аксарият тадқиқотчиларининг ҳам фикри шундай: ҳар бир ташкилотда ишларни тўғри йўлга қўйиб, самарали олиб бориш учун куч, яъни хокимият зарур.

Фирма ёки корхонанинг ҳар бир тармоғининг раҳбари бир томондан ўзидан юқоридagi бошлиққа тобе, иккинчи томондан ўз ходимларига, ҳамкасбларига боғлиқ. Унинг учун бу гурӯҳ атрофи муҳитининг ажралмас бир қисми ҳисобланади. Унинг ишига бу гурӯҳнинг таъсири катта, ўлар билан ўзаро ҳамкорликда у ишлай олади, қолс. Бундан бешқа ташкилотдан ташқаридаги ташкилотлар, одамлар бор, ўлар билан ҳам ҳисобланмасани бўлмайди. Жумладан, хом ашё етказиб берувчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар, ташкилотни назорат этувчи муассасалар, жамоат ташкилотлари, жумладан касаб уюшмалари.

Амалий ҳаётда ҳамма иш сени истагандек бўлавермайди. Юқоридagi ташкилотлар, одамлар дарров сени тўғри тушуниб, илтимосининг бажо келтирилишавермайди, ўлар билан дарров тил топишиб кетавермайсан. Бунинг учун югуриб сени керак, қийинчиликларни енгиб ўтиш керак.

Ваколати етарли бўлиб турганда ҳам раҳбар ўз одамларини мақсадга тўла сафарбар қилиб юбора олмайди, яъни бу иш ҳам саллиқина кечавермайди, демокчимиз. Олдин кўрсатиб ўтганимиздек, айрим ҳолларда ишчилар, ходимлар раҳбарининг айрим буйруқларини бажармасликлари мумкин. Шунинг учун раҳбар ҳаёти, унинг одамлари ҳаёти билан бевосита боғлиқ бўлиб қолади. Бунинг устига раҳбарга расман тобе бўлмаганлар ҳам бор. Масалан, қўйи бўлган раҳбарлари итаб бошқарув ходимларидан турли ҳил маълумотлар ва хизматларни олиш учун ҳам вақт ва ҳаракат керак. Иккинчи томондан, итаб персонал ҳам маслаҳат ваколатига эга бўлгани учун ўз талсияларининг ижроси учун қўйи бўлган раҳбарларига тобе бўлиб қолади. Мана шу тариқа одамларнинг бир-бирига, вазиятга боғлиқ бўлиб қолиши ташкилот ва унинг тармоқлари раҳбарлари учун катта ва жиддий қийинчиликлар келтириб чиқаради. Батъан шундай ҳам бўладикки, раҳбар бунақа кўи сонли бошқаришнинг қийин бўлган омилларни тартибга соломай, нормал ўзаро муносабат ўрната олмай, натижада ўз мажбуриятларини бажаришга ноқобил бўлиб қолади. Бу нарса ҳар бир ходим фаолиятига ҳам, ётуви ташкилот фаолиятига ҳам салбий таъсир қилади. Юқоридagi

муаммоларни ҳал қилиш учун раҳбарга ёрдам берадиган ягона восита бу куч ҳокимият, ётакчи сифатида одамларга таъсир қила билиш. Ҳокимлик имкониятининг пастлиги ўзингдан пастдагиларга таъсир қилишни пасайтириб юборади, ташкилот тақдирини хавф остида қолади. Бундай пайтда раҳбар бошлиқларнинг меҳнати эвазига келадиган ресурслардан маҳрум бўлиб қолади.

Тадқиқотлардан маълум бўлинича, ҳокимиятдан баъзан ифтихор фойдаланиб келганини ҳам, бари бир у ўз натижасини беради. Социолог Роберт Берстед 1950 йилда намуна олиган ўз асарида шундай ёзган эди: «Ҳар бир ташкилотнинг орқасида ҳокимият бор, у ташкилот структурасига сингиб кетган бўлади. Ҳокимиятга ташкилот ҳам йўқ, тартиб ҳам йўқ». Муваффақият билан фаолият кўрсатаётган ҳар қандай ташкилот ёки корхонани таҳлил қилсак юқоридаси таниниш тўғрисида амин бўламиз.

Биз шунга оид битта мисол келтирайлик. Экинчи мавсуми қизган пайтда қишлоқ меҳнатчиларининг тартиб билан қиладиган иши жуда кўп. Шундангина урушни ўз вақтида тунроқ остига қадар улагуриш мумкин. «Фарғона ҳақиқати» газетасининг 1996 йил 12 апрел кунги сониде ёзилишича Қўша туманининг Намангй номли жамоа хўжалиги деҳқонлари бириктирилган бўлиб ишга тайёрланган режасини бажардилар. Кейинги йилларда ҳам улар илгирликни қўлдан бой бермай келмоқдалар. Эргаш Ҳамидов бошчилигидаги бригада кўрсаткичлари юқори. Механизаторлар кеча ва кундуз ишлашади. Бригадада уч маҳал иссиқ овқат, дала шийнонида дам олиш учун шароит яратилган. Бригада бошчилигининг ҳурмати ҳам, ваколати ҳам таъсир кучи ҳам юқори. Шунинг учун ҳам ишлар яхши ташкил этилган.

ҲОКИМИЯТ БАЛАНСИ

Айрим одамларнинг сохта тасаввурини кўра ҳар қандай одам ҳокимиятга эга бўлгандан сўнг ўз ихтиёри ва қобилиятига боғлиқ бўлмаган ҳолда бошқаларга ўз сўзини ўткази берилади. Аммо, амалда кимдир томонидан тайинланган ва маълум ваколатларга эга бўлган ташкилот раҳбарлари ўз ходимларига тўғридан тўғри сўзини ўтказишга тўла ҳокимиятга эга бўлавермайди. Тадқиқотчилар фикрича таъсир қилиш ва ҳокимият кўп ҳолда кимга таъсир қилишга ҳам боғлиқ бўлади. Бундан ташқари ҳукумронлик таъсири маълум вазиятга ва раҳбарнинг шахсиятига боғлиқ.

Тадқиқотларда исботланишича, мутлоқ ҳокимлик бўлмайди, бир одам ҳар қандай шароитда ҳамма вақт одамга таъсир қилишни қийин масала. Албатта улкан диктаторлар, қирқалар, подиолар бундан мустасно.

Ҳар бир корхона ёки ташкилотда раҳбарнинг ҳукумронлиги иерархия ланжирисидаги бир халқа, бир зинадан билан белгиланади. Ҳар бир раҳбарнинг ваколат даражаси аниқ бир вазиятда ҳукумронлигининг қанчаллиги билан эмас, балки қанча одам унга тобеалиги билан белгиланади. Бунинг ҳар бир раҳбар яхши тушунади. Агар ходимларнинг раҳбарга тобеалиги унчалик катта бўлмаса, раҳбарнинг ҳукумронлиги ҳам юқори бўлмайди. Агар бир одамнинг иккинчи

одамга тобелиги юқори бўлса, шу иккинчи одамнинг ҳуқумронлиги ҳам юқори бўлади, баъзан бу ҳуқумронлик чексиз ҳам бўлиши мумкин. Бу борадаги мутахассислардан бири Имерсон маъна бундай формулани таклиф этган. «Ҳуқумдорнинг тобета ҳуқумронлик даражаси тобенинг ҳуқумдорга тобелиги даражасига тенгдир». Демак, ўша юқорида айтган таъминин яна қайтарамиз. Ҳуқумдорнинг тобета ҳуқумдорлиги, тобенинг унга қанчалик тобе эканлигига қараб белгиланади. Бу таъсир ва ҳуқумронлик балансиدير.

Тобелар ҳуқумдорлиги. Матлумки, тобелар деярли ҳамма вақт жуда кўп масалалар бўйича, жумладан, таъширларини аниқлаб олиш, уни ҳақини олириш, мукофотлар олиш, юқори мансабга кўтарилиши, ижтимоий эҳтиёжларини тўлароқ қондириш, айрим зарур ҳолларда ўзини ҳимоя қилиш кабилардан бошлиқда мувожаат қилиб, ундан марҳамат кутадилар.

Аммо шу билан бирга, раҳбарлар ҳам кўп ҳолатларда, одатда тобеларининг ҳуқумронлигини хал қилиб турадилар. Масалан, раҳбар ходимларнинг ўз ишларини аниқ ва сифатли бажаришлари, самарали қарорлар қабул қилиш учун ахборотларга эга бўлиш, бошқа бўлим ва тармоқлардаги ишчилар билан норасмий алоқада бўлиш ва бошқалардан тобеларининг ҳуқумронлигини тан олишга мажбур. Тобелар яна ўз ҳамкасбларига жиддий таъсир қилиб уларнинг самарали ишларга туртки бўлишлари мумкин. Албатта бундай раҳбар манфаатдор бўлади. Бошлиқ қайта сайланаётган пайтда у тобеларга тўла қарам ҳолатига тушиб қолади. Раҳбарлар сайловчиларнинг кўнгилини олиш учун кўп ҳаракат қиладилар, ишчилар унга ўз шартларини қўйиш имкониятига эга бўладилар.

Менежмент асослари ўқув қўлланмасида кўрсатилган тобеларининг раҳбарларга кўрсатадиган таъсирлари мутлақо мақбул бўлган контрактлар ҳисобланади. Хусусан, спортчилар, футболчилар, хоккеистлар, баскетболчилар ва бошқа спортчиларнинг контрактлари раҳбарини уларга қарши қилиб кборади, спортчиларга баъзан ўз маоиларидан ҳам катта бўлган долларини тўлашга мажбур бўладилар. Спортнинг оммабон турларида клуб раҳбарлари ўз клубларининг шон-шўхратини олириш учун, рақобатда енгиб чиқиш учун ҳар қандай пул сарфлашга спортчиларининг ижтимоийликларини кўтаришга рожин бўладилар.

Дэвид Меканик ходимларининг раҳбарларга таъиниқ ўтказишлари ҳолатларини текшириб, энг муҳим омилларини кўрсатиб ўтади, бир одамнинг иккинчи одамга тобелигининг умумий қондаларга асосланиб бир одамнинг иккинчи одамга таъсирини кўрсатади. Ташкилот ичнда битта одам бошқаларини ўзига қарам қилиб олади. Бунда ахборотлар, одамлар, воситалар муҳим роль ўйнайди.

Ахборотлар ташкилот ҳақида, ундаги одамлар ҳақида, тартиб-қондаларини ҳақидаги билимлардир.

Одамлар - ташкилотдаги барча одамлар.

Инструментлар - ташкилотнинг барча жисмоний воситалари, ресурслари (асбоб-ускуналар, машиналар, пуллар ва бошқалар).

Тобеларининг ҳуқуқронлиги мавжуд бўлади, деган гапга эътироз билдириб бўлмайди. Менежмент асослари бўйича ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, раҳбарлар вафақат ишчилар, ходимлар, балки ёрдамчи хўжалик ходимларига ҳам боғлиқ бўладилар. Масалан, Томас Шефр бир тадқиқот натижаларини таҳлиа қилиб шуни кўрсатадики, касалхонадаги даволончи врач шу ерда ишлаётган ёрдамчи ходимларга қарам бўлиб қолади. Бу асосан врачнинг иш вақти ўлариникига нисбатан қисқалиги, маъмурий ишларининг кўпчилиги, аммо ўларин бажаринига врачларининг хохинилари унчалик йўқлиги билан боғлиқдир. Мана шу ходимлар касалларга қаран билан бирга бир қатор маъмурий қозоз ишларинин ҳам бажарадилар.

Масалан, Фарғона шаҳрининг айрим поликлиникаларида ва касалхоналарида, ҳатто барча санитария-профилактика ишлари ҳисоби ва меҳнатга интироқ этганларининг коэффициент даражаси барча-барчаси медицина ҳамширалари зиммасига юклатилган.

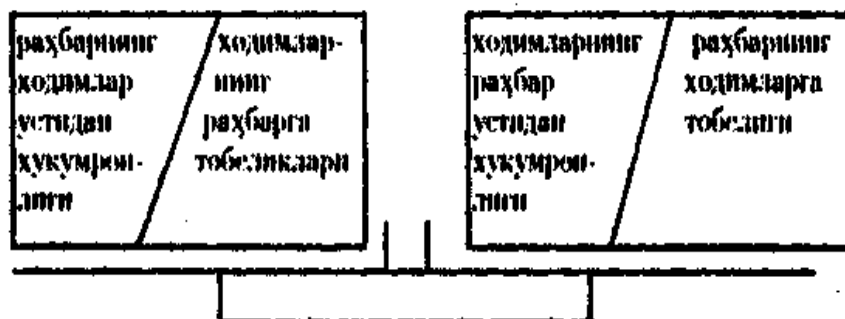
Томас Шефр врачларинин жамғина ўз ишларинин бошқаларга тоширишилари натижасида кичик сохтан - ҳамширалар баъзан врачининг иштимосини бажармаганлар ва тобеликдан чиқинини эълон қиладилар. Бундай шайтда врач учун энг зарур бўлган касаллар ҳақидаги маълумотларин тўлиан жуда қийин бўлиб қолган.

Бошиқа бир тадқиқотда кўрсатилшинича, ҳатто қамоқхона назоратчилари маълум маънода махбўсларга боғлиқ бўлишади. Албатта, агар махбўслар ўларга бўйсунмаганда, ўларининг юқорига билдирини ёзини ҳузуқи бор аммо бунақа ишконтлар ўларининг ўзларига қайтиб тушади, - чунки ишконт қилганлар ўз ишларинин уйдатай олмаётган бўлиб чиқади. Бушининг олдинин олнини учун кўп назоратчилар махбўслар ўзларинин хотиржам тутишлари учун баъзан қамоқхона қондаларинин бузинига ҳам рози бўладилар.

Ҳар бир менежер яхши билшини керакка, агар ўлар ўз ҳуқуқронликларинин тўла намоён этадиган бўлишса, тобелар ҳам бунга қарама- қарини раҳбар устидан ўз ҳуқуқронликларинин намоённи эта бошлайдилар. Айрим мисолларга мурожаат қилсақ, корхона ёки унин тармоқли раҳбарлари ҳаракатларинин тўсиб қўйини, бошлиқни алмайтирини ҳақидаги талабномалар, ёки уни ҳурматинин туширадиган аноним хатлар ёзиб, юқори раҳбарга жўнатини каби ҳолатларга дуч келамиз. Бунақа фактлар на фақат Фарғона ашкоти, балки республикамизининг бошиқа вилоятларида ҳам учраб туради. Бу воқеалар замирида раҳбарларининг қилиб қўйган бирор-бир хатолари эмас, балки ўларининг ўз ҳуқуқронликларинин пети қилишилари ётади.

Менежер шуни ҳисобга олнини керакки, бунақа нарсалар ишчиларининг беҳудага ортинча куч-ғайрат сарфлашиларига олиб келади, ташилот фаолиятига катта зарба бўлиб тушади. Тажрибали ишчан раҳбар ҳамма вақт ҳуқуқронлик мавқеи иккин томон учун балансида бўлишинга интилади. Раҳбарининг мавқеи, ҳукми ташилотда ишларини ташикиллаш даражасида бўлишин, ҳеч қачон ишчиларининг гапига тегмаслиги аксинча ўларини янада рағбатлантирини янги ишларга жалб этишини керак.

Раҳбарининг ҳодимлар устидан ҳуқуқроҳлиги, ҳодимларининг раҳбар устидан ҳуқуқроҳлиги баъзан ҳамда уларининг бир-бирларига боғлиқлиги бир қатор тадқиқотларда тарқиб назмлари мавқиятига ўхшатишган. Бунини қилиб кўрсатамиз.



Раҳбар шунинг билан чиқармаслиги керакки, унга таъсир кўрсатишда на фақат интилар балки индаги сифдонлар ҳам унинг устидан ҳуқуқроҳлиги қилинлари мумкин. Масалан, инлаб чиқарини бўлими боилиги таъминот бўлими боилигидан, техника бўлими ёки конструкторлик бюросидан қарам бўлиши мумкин. Фирманинг молиявий бўлими раҳбари маълумотларини инлаб берини хизматини уюштирувчи бўлимдан нажот кўтиши, унинг боилигидан ёрдам сўраши мумкин. Тадқиқотлардан маълум бўлишича, компьютерлаштириши натижасида маълумотларини инлаб бўлимининг роли янда орди. Бирок боилиққа у истаётган маълумотларини етказиб берини билан унинг устидан на турини хизматлар уюштиришида ҳам шундай ҳолат рўй берини мумкин. Ҳатто фирма ёки компания раҳбарининг котибаси на ёрдамчиси ҳам ўз қўлларида маълум ҳокимиятин тутиб турадилар. Улар ҳамма ганди хабардор, қачон нима масалада кишига учрини кераклигини айтиб бера оладилар.

Джон Нотернинг таъкидлашича, раҳбар боилиқлари улар инлатилишдан ресурсларини рўқач қилиб, ўз ҳуқуқроҳлиги мавқияни ошириши мумкин. Бу ресурсларининг моҳияти - жуда муҳим шахси кириб - чиқини, ахши самарадор инрикларини топини, керакли натижаларга қатнашини, нур ниситалари, ахбирот ниситаларига эга бўлини.

Дейинд Мак Кизланд ўз тадқиқотларида самарадор раҳбар, ҳуқуқроҳлиги мавқияга муҳтожлигини сезиб, аммо унга эга бўлганини сўнг ҳеч қачон тобеъларга таъини ўтказиниға ҳаракат қилмайдн. Раҳбар гуруҳларини қанчалик қўллаб-қувватласи, у гуруҳларининг эҳтиёжларини қанчалик қондирси, улар билан тил тошиниб инлашиси, унинг ҳуқуқроҳлиги боилиқларга оғир юк бўлиб тушмайдн.

Менежерга ҳокимият баълиқига эришини учун нима қилини кераклиги масаласида Корнелъ университетининг профессори Артур Ковер шундай маслаҳатлар беради:

- Агар сизга ҳокимият керак бўлса, биринчи қонда шундан иборат: ҳукумронликка тезроқ чиқиб олинг. Сиз тезда бошқаришга қарорлар қабул қилишга киришинг. Ҳокимият балансини топиб олинг, демак нимагадир ён берайсиз, нимагадир ён беришни талаб қиласиз, тўғри қилсангиз буюринг, хато қилсангиз ён беринг.

- Умумий қонда - ҳеч қачон ўзингга душман орттирма. Дунё ишлари шунақа, бугунги дунманинг эрта бошлигини бўлиб қолиши мумкин. Айрим вазиятларда бу қондага амал қилиш ҳам қийин.

- Сиз ҳам у ҳам мансабда юқори кўтарилишни кутяпсанлар. Аммо фақат сиз кўтарилидингиз, у қолиб кетди. У ё нидан кетади, ё ташкилотда қолади. Ҳар икки ҳолда ҳам сизни ёмон кўриб қолади. Буни қандай қилиб унинг кўнглидан чиқариб танидан мумкин. Уни ўз яқинингизга олинг, у билан ҳамкорлик қилинг, ўз ваколатингизни бир қисmini унга беринг. Уни ўз дўстингизга айлантиринг. Бўлмаса бир кун келиб, у оёғингиздан олади.

- Бирор кишини нидан хайдамоқчи бўлсангиз, буни ҳукумронлик билан қилманг. Унга вазиятни тушутиринг, бу ҳолатини келиб чиқишига ўзингизнинг айбонгиз ҳам борлигини айтинг. Унинг эҳтиёжларини қондирилмаганингиз учун хижолат чекинг. Унга вақт беринг, бонқа бирор бир иш топишига кўмаклашинг. Мана шу тариқа дўстона хайрлашинг.

Менежер юқоридаги тавсияларнинг мутлоқ эмаслигини, бунда ўзига хос хавфли томонлар борлигини унутмаслиги керак. Аммо бари бир бу тавсиялар ҳокимият балансини таъминлашда катта имкониятлар беради.

ХУКУМРОНЛИК ВА ТАЪСИР ҚИЛИШ ШАКЛЛАРИ

Маълумки, раҳбарлик қилиш таъсир қилиш деганидир, бирор-бир ҳокимият меъёрига ҳеч бир таъсир қилиб бўлмайди. Тобеларнинг ўз вазифалари бор, шу вазифаларни бажариш уларнинг бурчи, бу вазифаларни уларга раҳбар топширган, аммо раҳбар топшириқни бериб қўйиб, нидамай юраверса ҳеч нарсага эриша олмайди. Шунинг учун шу топшириқларнинг бажарилишини назорат қилиши керак. Назорат учун эса ваколат, ҳокимият керак.

Тобелар раҳбарини топшириқларини бажаришлари учун раҳбар уларнинг эҳтиёжларини қондириши керак. Олдин кўрсатиб ўтилганидек, Маслоу эҳтиёжларини физиологик эҳтиёжларга, ҳимояланиш эҳтиёжлари, социал эҳтиёжларга, ҳурмати ва ўзини кўрсата олиш эҳтиёжларига бўлган эди. Раҳбар шу эҳтиёжлардан энг зарурларни биринчи навбатда қондириши керак, айни шу топда таъсир қилишга ёрдамлашадиган эҳтиёжларни танилаб олиш зарур.

Инсонга таъсир қилишнинг йўли кўп. Раҳбар мана шу таъсир қилишнинг энг самаралиларини танилаб олиб, таъсир қила бошланганда, у шуни яхши билиши керакки, қуруқ гап қулоққа ёқмайди деганидек таъсирнинг амалий томони муҳим, яъни ходимнинг, ишчининг бирма бир

эҳтиёжи қондирилиши керак. Ёки қулоқ солаётганининг эҳтиёжларини қондиришни тўғиб қўйиш ҳам бу таъсирнинг иккинчи шаклидир.

Таъсир олаётган томон ҳам бу масалаларни калласида ўйлай бошлайди. Қандай қилсам ўз эҳтиёжларим қондирилар экан, деган масалани ўз олдига қўяди. У ўз хатти-ҳаракатларини бир метрға келтира бошлайди. Аммо унинг хатти-ҳаракатлари баъзан унинг продасига бўйсунмаслиги мумкин. Раҳбар бу заидиятни тўғри тушуниши ва уни ҳал қилиш йўлини топиши керак. Ҳар бир одам ўз индивидуаллигини йўқотмаган ҳолда, раҳбар талабига мослаша бориши зарур. Раҳбар ҳам ўз раҳбарлик мавқеини йўқотмаган ҳолда тобелар хатти-ҳаракатига мослаша бориши, натижада раҳбарнинг таъсири ўз натижаларини бера болиши зарур. Албатта, бунида раҳбарнинг қобилияти, истеъдод, тажриба, билим билан бирга, унга берилган ҳокимият ҳам катта рол ўйнайди. Ходимларнинг эҳтиёжларини қондириш учун истеъдод, қобилият, билим, тажриба камлик қилади, буниинг учун биринчи навбатда ваколат ва ҳокимият зарур.

Ҳокимият ва стажчилик масалаларини тадқиқ этган Френя ва Рэйвесс ҳокимият асосларини классификация қилиб чиқишган. Улар ҳокимиятнинг асосан бешта формасини тавсия этганлар.

1. Мажбурланган асосланган ҳокимлик.

Ходимлар агар раҳбарнинг талабларини бажармасалар, буниинг учун жазоланишларини ўз эҳтиёжларини қондириш имкониятларидан маҳрум бўлиб қолишларини аниқ сезиб турадилар.

2. Тақдирланган асосланган ҳокимлик.

Ходимлар яхши ишласак, меҳнатимиз муносиб тақдирланади, деган нишон билан, умид билан меҳнат қиладилар, шу пайтгача шундай бўлиб келган, буни ҳамма билади.

3. Эксперт ҳокимлик.

Ходимлар бошлиқнинг бу ишларининг сир-асрорларини яхши билишини биладилар ва ишини яхши бажариб, тақдирланишга нишондилар.

4. Намуна кўрсатиш ҳокимлиги.

Ходимлар раҳбарнинг фазилатларини шунчалик ёқтириб қолганларки, улар унга ўхшашига ҳаракат қиладилар.

5. Қонуний ҳокимият.

Ходимлар раҳбарнинг қонуний ҳуқуқларини тан оладилар ва бу қонуний ҳуқуқларга бўйсунини орқали ўз мақсадларига эришини ҳам бир амаланини йўл, кимлардир бу йўлни энг маъжул йўл деб билишади. Бўйсунувчи бўйриқ берувчининг юқори мансабда турганини тушуниб бўйсунганда қонуний ҳокимият тури тўла намоён бўлади.

Ҳар бир раҳбарнинг қонуний ҳуқуқлари бор, ундан фойдалана билмиш керак.

Юқоридаги бошқарини усуллари раҳбар учун кенг имкониятлар яратиб беради. Мақсад битта - одамлар яхши ишланлари керак, ташкилот ўз олдиданги мақсадларга эрини зарур. Шунинг ҳам эътиборга олиш керакли,

порасмий стажчи ҳам ўз мансабларига эришини учун юқоридаги усуллардан фойдаланиб, таъкилот йўлига тўғри ташлай бошлайди.

Энди биз юқоридаги бошқарини усулларини бирма-бир қараб чиқамиз.

МАЖБУРЛАШГА АСОСЛАНГАН ХОКИМЛИК. ҚЎРҚИТИШ ОРҚАЛИ ТАЪСИР ҚИЛИШ

Хокимлик ҳақида кўпинча одамларда куч ишлатиш мажбурлаш усули тариқасида тасаввур бўлгани учун унга ҳадиксираб қарашади, одамлар хокимлик ва қўрқитиш бир маънони англатади деб тушунишади. Шунинг учун ҳам одамлар ҳар қандай ҳолатда ҳам ўзларини ҳимоя қилиш чораларини кўра бошлайдилар. Чунки, бугун бўлмаса, эртага бошингга кулфат тушишдан қўчиб яшаш ҳеч қачон яхшиликка олиб келмаган.

Хоким мажбурлаш усулидан фойдаланганда у ҳам ўзини ўйлайди. Ўзини ўзидан юқоридагилардан ҳимоя қилиш мақсадида шу ишни амалга оширади. Албатта бундай усул биттаю, ammo амалга ошириш турли ҳил бўлиши мумкин. Бунда вазият, тобеларнинг қаринлиқ қилиш даражаси, бошлиқнинг ақл-идроқи ҳаммаси муҳим роль ўйнайди. Одамлар ўз хатти-ҳаракатлари билан ўзлари биллиб билмай мажбурлашга баҳона топиб қўйядилар. Воқеалар мана шу тарада бир-бирига ўланиб кетаверади. Дэйвис Киннис 1976 йилда Чикагода нашр этилган «Хокимият брокерлари» номли асарида шундай ёзади: «айрим шахслар куч ишлатишга, бақириб-чақиритишга, одамларга яхшилик қилиш ва қилмаслиқини исси қилиб, мажбурлашга ўта бошлайди. Бу шунча одамлар учун иккинчи кинигга таъсир қилишининг ўзига хос бир йўли».

Бизнесс ва тadbиркорлик соҳасида бунча йўллар тез-тез кўзга ташланиб туради.

Иш устидаги қўрқув. Таdqикотлардан маълум бўлишича, раҳбар иш устида ишчига таъсир қилиш учун катта имкониятларга эга. Ишчи ўз эhtiёжларини қондириш учун ҳам бошқа режаларини амалга ошириш учун ҳам мана шу ўз ишчи ўринини сақлаб қолишга ҳаракат қилади. Раҳбар ишчининг ишдан хайдаш билан қўрқитиб, унга ўз таъсирини ўткази бошлайди. Мансабининг пасайтириш ёки бошқа ишга ўтказиш, маошини қисқарттириш ҳўдлас, қўрқитиш усулларини кўп, раҳбар мажбурлашга асосланган сиёсат олиб борар экан, у шу усулларнинг нстаганидан фойдаланиши мумкин.

Батадан ишчиларга бевосита иш жойида қўрқув тарқатишининг иложи бўлмай қолади. Чунки анча ўзини ҳимоялашга қодир бўлади. Шундай пайтда раҳбар бошқа усуллар налай бошлайди. Масалан у, рўй бераётган ишсизлик ҳақида ахборотлар тарқати бошлайди. Шу йўл билан у бу воқеа сизнинг бошингизга ҳам тушади, деб шўъма қилади. «ҳар кунни тўла ишни бажариш тўла иш ҳақиға тенгдир» деган чақириқлар ҳам батадан яхши натижа беради. Ишчи бир кунлик ишни яхши бажаришга ҳаракат қила бошлайди.

Тадқиқотларда рекламакинг роли ҳақида ҳам анча маълумотлар бор. Айрим телекўрсатувларда тижорат рекламалар берилиб, унда ўз ҳаётларингизни сугурта қилингар, деган мурожаатлар бўлади. Шу орқали ўз яқинларингизни моддий ҳимоялаган бўласиз, деб айтилади. Бу ҳам ўша кўрқитишнинг ўзига хос бир усулидир.

Бу кўрқитиш ва дағдағалардан ўзини ҳимоя қилиш мақсадида ишчилар касабга уюшмаларига мурожаат қиладилар. Касаба уюшмалари ҳам кўп мамлакатларда ишчиларни ҳимоя қилиб, раҳбарларга нисбатан худди шундай кўрқитиш усулларида фойдаланишмоқдалар. Касаба уюшмаларининг таъсири ҳам кучли, яхши натижалар бермоқда. Меҳнат қондиришига риоя этишига раҳбарлар мажбур бўлишмоқда.

Шу муносабат билан ҳозирги пайтда раҳбарлар учун ходимларга нисбатан ҳам кўрқитиш усули кўп нохушликлар келтираётганини эслатиб ўтиш керак.

Раҳбарлар, хусусан юқори малакали, ўз ишини яхши биладиган одамлар, тажрибали мутахассисларнинг кўрқитиш, тазйиқ натижасида ишдан кетиб қолишлари таъкилот учун ҳеч қачон яхшилик олиб келмайди. Уларнинг ўрнига улардек одамларни таълаш оқин эмас, вақтинчалик ёлланган одамларга эса катта ҳаражатлар кетади.

Тадқиқотларда кўрсатилганидек, турли бўлим ва тармоқлар раҳбарларига ўтказиладиган тазйиқ уларга моддий томондан кўра, кўпроқ маънавий таъсир ўтказди. Уларнинг назат-нафсига тегиш жуда қаттиқ ботади. Уларни ўз хизматчилари олдида бебурд, беобрў қилиш уларнинг қобилиятларини камайтириш юқори раҳбарият учун маълум натижа берса ҳам, аммо уларнинг ўзлари учун ахволни жиддийлаштириб юборади. Шунинг учун юқори раҳбарлик уларга бирдан кучли таъсир қилмасдан оз-оздан таъсир қилиб боришни маъқул, кўрадилар. Масалан, «баъзи раҳбарлар ўзини оқламапти, палончи-палончилар эса яхши ишляпти» дегандек гап ташлаб қўйишдан, тегиб ўтишлардан бошлаб кучайтириб борилади. Айрим раҳбарни бошқа участкага ўтказиш, вазт ишларга тайинлаш, ноқулай кабинетлар ажратиб бериш, индивидуал транспорт воситасидан фойдаланишнинг ман этиш - ҳуллас, мана шунақа турли-туман қисқа-қисқа таъсирлар билан раҳбарлар огоҳлантириб борилади, уларга рухий азоб берилади. Мана шунга ўхшаш камситишлар. Танбехлар, раҳбарларга «бундай ишляшнинг ярамайди, ўзгаришнинг керак» деган матиода унинг олдида иш усулини ўзгартириш, ўз тармоқ ёки бўлимидаги кўрсаткичларни юқори кўтариш керак, деган масалалар қўйиладиган қилиб қўйилади. Масалан, Фарғона вилоятининг корхоналари ва хўжаликларида директорлар, бирлашма раислари на фақат огоҳлантиришлар билан, балки бўлим ва тармоқ раҳбарлари номига кескин гаплар қилинганда унинг таъсири кучли бўлади. Кўп ҳолатда ўрта ва қуйи раҳбарлари бунга танқидлардан тўғри хулосалар чиқариб олишадн ва ўз ишларида жаддий ўзгаришлар қилишадн. Вилоятда катта раҳбарлар, туман

хокимлари директорлар, раислар бошлиқларга нисбатан ҳам худди шундай кескин танқидлар уюштирилади. Собиқ шўролар заминиди республикалар, жумладан Ўзбекистонда раҳбарларни тазйиққа олиш, уларни кузатиш органи сифатида халқ назорати фаоллият кўрсатади. Барча бўғинларда бу назоратнинг тармоқлари мавжуд эди.

Кўрқитиш орқали таъсир қилишнинг ожиз томонлари. Мутахассислар фикрича, кўрқитиш усулининг ожиз томонларидан бири шундаки, у жуда қимматли тушади, баъзан ташкилотнинг ҳаётини хавф остига олиб келади.

Менежмент асхсларни ўқув қўллаимасида У.Т.Трантнинг шу туфайли банкротта учрагани мисол тариқасида келтирилади. Бу воқеа бизнес тарихида энг катта воқеалардан бири бўлиб, янчи ўринларида амалга ошириладиган кўрқитиш усули баъзан ишчиларининг ёниасига қарши хужумга ўтишларига олиб келади. Бу усулга жуда эҳтиёткорликда бўлиш керак, яхшиси уни қўлламаслик керак - қўн тадқиқотларининг хулосаси шундан иборат.

Юқоридаги мисолларга қайтсак 1975 йилда ўз пайтида бозор савдоси тармоқларининг энг йирик тадбиркори бўлган Трант компанияси кредитларни тўлашда катта қийинчиликларга учрайди. Бу кредитни тўлаш асосан истеъмолчилардан тушадиган пулларга боғлиқ эканлигини ҳисобга олиб, Трант бутун айбини магазин директорларига юклайди. Трант уларни жазолашда ўта таҳқирлаш йўлини таплайди. Ўз вазифаларини яхши уйдалаётган директорлар қўпчилик олдиди таҳқирланади, тазйиқ остига олинади. Юзларига пирогларни олиш, орқаси билан магазин ичиди чоғиш, галетукларни йиртиш, хуллас қўп номинсоний жазолаш усулларини қўлланади. Албатта шулардан сўнг савдосотик анча жонланади, аммо булар танқиди ўзгартишлар эди.

Компания кредитлари янги раҳбарларни тайинлаб, банкротлик сабабларини аниқлаш чораларини кўра бошлайдилар. Шу нарса аниқ бўлиб қоладики, магазин директори тазйиқдан қутилиб қолиш учун ҳисоботларига қўшиб ёзишларни очилиб қолади, сохта ҳисоб-китоблар орқали банкротликдан қутулиб қолиб бўлмайди. Компаниядаги молнявий режалаштиришнинг самарасиз эканлиги ва назоратнинг бўйлиги шу оқибатларга олиб келган. Кўрқитиш Трант ўйлаганидек натижа бермаган.

Мажбурлашга асосланган раҳбарлик иншончининг йўқлиги туфайли қуйи бўғин раҳбарларига самарали таъсир қилолмаганини менежер эътиборга олиши керак. Бунақа хокимиятни ушлаб туриш учун катта ҳаражатлар қилишга тўғри келади.

Тадқиқотчилар кўрсатиб ўтишганидек, кўрқитишга асосланган раҳбарлик усули яхши натижа бериши учун раҳбарларни хато қилаётган найта қўлга тушириши, уларининг хатоларини фактлар асосида исботлаб бериш керак. Самарали назорат тизимини яхши йўлга қўймасдан бунга эришиб бўлмайди. Аммо бундай назорат ташкилот учун жуда катта ҳаражатларни келтириб чиқаради. Ташкилот ўртача ҳаражат билан юқори даражадаги назоратни йўлга қўя олмайди, натижада хатоларни ўз вақтида фош

этаолмайди. Қўрқитиб ва мажбурлашга асосланган бошқарувда ходимлар, ишчилар онгдан равишда раҳбариятни алданга ўтадилар.

Текширишлар натижасида шу нарса аниқландики, коҳоридаги ҳолатларда кадрларнинг ишдан кетиб қоллилари тез-тез рўй бериб турди. Чунки одамлар меҳнат қилиш орқали ўзларининг энг зарур эҳтиёжларини қондириш имкониятига эга бўлмадилар. Қўрқитиш ва мажбурлаш усули меҳнат унумдорлигини оширини, маҳсулот ва хизматлар сифатини яхшилашни таъминлаб бермади. Бундан ташқари одамлар мажбурлаш натижасида ўз ишларида ҳам қониқини ҳосил қилолмадилар. Бошқарув соҳасидаги айрим мутахассисларнинг фикрича, раҳбарлар меҳнат унумдорлигининг пастлигига ишчилардаги малака ва кўникмаларнинг пастлиги эмас, балки тартиб интизомининг пастлиги сабаб бўляпти деб ўйлайдилар.

Айрим олимларнинг фикрига кўра хусусий бизнес ва тадбиркорлик пайтида қўрқитиш ва мажбурлашга кўн тапқилотлар ва корхоналар бардош бераолмайдилар.

Фред Луганс 1981 йилда нашр этилган асарида шундай ёзди: Қўрқитиш ва мажбурлаш натижасида ходимларни бир мунча вақт қарамликда ушлаш мумкин, аммо у айрим оддий оқибатларга ҳам олиб келади, қўрқув, ўч олиш, бегоналашши ва бошқалар. Бу меҳнат унумдорлигини тушуриб юборади, ишдан норозиликлар кучайиб кетади, кадрлар қўшимчасизлиги кучаяди!»

Қўрқитиш ва мажбурлаш раҳбарлик усули ҳақида ўйланганларида яқин ўтмишда собиқ иттифоқ даврида ўрта Осиё республикаларида рўй берган воқеалар кўз олдимизга келади. Қинлоқ ҳўжалигида маҳаллий раҳбарлар юқоридаги ҳўжайишларга яқин кўришини учун дехқонларни буни экмасан, буни экасан, бундай қарамайсан, бундай қарайсан деб мажбурланлар, об-хаво, табиат кўрсаткичларини ҳисобга олинимас эди. Дехқонлар қайта экишга мажбур бўлишар, режани бажаролмас, қўшиб ёзинига мажбур бўлишар эди.

Менежер буларнинг мағзини чақиб, моҳиятига етиши, самарали раҳбарлик йўллариини излаб топиши, бор тажрибага асосланиши керак.

ТАҚДИРЛАШГА АСОСЛАНГАН ХОКИМИЯТ. ИЖОБИЙ ИШЛАР БИЛАН ТАЪСИР ҚИЛИШ

Раҳбар мутлоқо бошқача йўл билан ходимларга меҳнатига яраша рағбатлантириш йўли билан таъсир қилиб, катта натижаларга эришиши мумкин. Тадқиқотчиларнинг гувоҳлик берганича, тақдирлаш орқали таъсир қилиш энг эски ва сиғалган таъсир воситасидир.

Бунда самара доим бўлади. Тақдирлашга асосланган ҳокимият ижрочиларда ҳамма вақт яқин кайфият тутдиради, меҳнатга муносабат бирнеча бор ошади. Ишчилар меҳнатга киришинидаи олдин келгусида меҳнатлари муносиб тақдирланишларини билсалар ва унга нишонсалар ва бу орқали ўзларининг энг керакли эҳтиёжларини қондириш имкониятларига э.а

бўлсалар, буларнинг ҳаммаси меҳнат унумдорлигига кучли таъсир қилади. Мана шу ишчи раҳбарнинг айтганларини бажара бошлайди.

Аммо, шу нарсани эътибордан соқит қилмаслиги керакки, ишчиларнинг эҳтиёжлари бир-биридан фарқ қилади. Бундан ташқари бир ходим ҳар қил вазиятда ҳар қил эҳтиёжларини намоён этиб туради. Бундай пайтда уларни қондириш анча қийинчилик туғдиради. Ишчига берилаётган мукофот ёки тақдирлаш унинг истагига мос келган тақдирдагина ўртада яхши муносабат қарор тошади. Тақдирлашнинг розиликни амалга ошириш учун мажбурлашга қараганда одамлар эҳтиёжларини қондириш йўналиши устиворлик қилади.

Жон Коттер таъкидлаганидек, раҳбарлик ҳукумронлиги одамларнинг шахсий эҳтиёжларини қондириш орқали анча мустаҳкамлашни мумкин. Коттер шу муносабат билан «айрим одамлар шахсий хотамтойлик қилиш қобилиятига эга бўладилар, бу нарса улар учун кўп йўқотиш бўлсада, аммо одамлар учун бу катта аҳамиятга эга бўлади, одамлар буни қадрлайдилар. Аммо ҳаётда шундай мисоллар кўпки, бошқаларга марҳамат қилишга ўрганиб қолган одамлар, кўнчилиكنинг ҳурматига сазовор бўладилар» деб ёзган эди.

Бу ижобий таъаббусларнинг камчиликлари. Аммо афсуски, тақдирлашга қаратилган раҳбарлик усулининг ҳам камчиликлари mavjud. Бу усулнинг самарадорлиги раҳбарнинг бериладиган тақдирлашнинг қанчалик аниқ белгилай оlishи ва у худди шу вазиятда ишчининг эҳтиёжларига қанчалик мос келиши ва бошқаларга белосита боғлиқ бўлади. Ҳаёт кўрсатадики, бунақа муҳим масалаларни ечиш учун анча-мунча тўсиқлар mavjud. Одатда деярли барча ташкилотлар, корхоналар, фирмаларнинг ресурслари чекланган, шунинг учун тақдирлашга ҳам истаган пайтда маблағ топилавермайди. Раҳбарнинг ваколатлари ҳам чекланган, фирма ёки компания томонидан нима мумкинлиги, нима номумкинлиги белгиланб берилган. Раҳбарнинг олдида қачон кимга қанча нин учун қанча мукофот берилиши ҳақида қасаба уюшмалари билан шартномалар ҳам тузилган.

Фаргона, Қўқон, Маргилон шаҳарларидаги корхоналарнинг айримларида мукофотлар ҳар уч ойда, ёки ҳар ойда берилса, айримларида ярим йилда ёки йилда бир марта берилди. Айрим ташкилотларда умуман ҳеч нарса кўзда тутилмаган. Раҳбар юқоридаги ўзига хос қийинчиликларни бартараф эта оlishи керак.

ҚОНУНИЙ ҲОКИМИЯТ. АЙТНАЛАР ОРҚАЛИ ТАЪСИР ҚИЛИШ

Тадбиркор раҳбар одамларга таъсир қилишнинг турли усулларидан фойдаланишга ҳаракат қилади. Бу таъсир воситалари ичида тарихий айтналардан фойдаланиш ҳамма пайт яхши самаралар берган ва қонуний ҳокимиятнинг барқарор қилган.

Раҳбар айтналардан фойдаланиб, одамларни жамоага тегишли бўлишга интиланилари ва зарур пайтда ҳимояланилари эҳтиёжини қондиришга эришади. Аммо, шу ахассислар фикрича бу усул фақат ишчилар

ўзларининг юқоридаги эҳтиёжларини қондириш учун раҳбарнинг имкониятлари ҳам, хохиш-иродаси ҳам борлигига ишонч ҳосил қилганларидан сўнг натижа бера боилайди. Ишчиларда бунга ишонч пайдо бўлиши учун эса ташкилот учун ташқарида бўлган кадриятлар, чунончи умумий маданият нормаси, ходимнинг бошлиққа бўйсунуши зарурий бир ҳодиса, деган фикрининг қарор топиши ва бошқалар муҳим роль ўйнайди. Бу кўникмаларсиз раҳбарнинг аъёналар орқали таъсир қилиши яхши натижаларга олиб келмайди. 1982 йилда нашр этилган асарларида Хемптон, Саммер ва Уэберлар шундай ёзишган эди: «Аъёналарга асосланган система ишчиларга мадад ва ҳимоя бермаса чиннакка чиқади».

Қадимги Шарқ мамлакатлари тарихига мурожаат қилсак, худди Ғарбдаги сингарм маданий аъёналар минг йиллар давомида ҳокимиятнинг мустаҳкамлашга ва ҳимоя қилишга хизмат қилган. Одамлар ўзларидан юқори турувчи турли воғонадаги мансabdорларга итоат этишга ўрганиб қолганлар. Ушбу қадимда ҳокимиятнинг сўзи таъсир кучига эга бўлиб, уни бузишга ҳеч ким журъат этолмаган.

Эндиликда кўп мамлакатларда, жумладан Марказий Осиё мамлакатларида ҳам ашё ишчилар ўз раҳбарларига тўла қулоқ солишга тоқатлари йўқлигини кўрсатиб қўйдилар. Аммо шунга қарамай бошлиқнинг бўйруғига бўйсунувчи ишчилар ҳам кўпилаб топилади. Бошлиқ бузургандан сўнг, у бу деб ўтирмасдан бажаргани маъқул эмасми.

Болаликда ота-оналарнинг талабларини сўзсиз бажаришга ўрганиб қолганлар, корхонада бошлиқ топшириқларини ҳам бажарадиган бўлишади. Бу ҳам ўзинга хос тарихий аъёна.

Расмий ташкилотлар учун тарихий аъёналарнинг роли катта. Раҳбар ўз ваколатидан келиб чиқиб бўйруқлар беради, аммо унинг ҳокимиятнинг барқарорлиги тобеларини жазолаётгани, тақдирлаётгани - шунга боғлиқ бўлади. Албатта раҳбар фақат тақдирлаш билан чекланиб қолмасдан, зарур бўлганда мажбурлаш усулидан ҳам фойдаланиб туриши керак. Ходимлар тарихий аъёналарга содиқ қолиб, бошлиқни тинглашга ўрганишлари керак, ахир у нима бўлгандаям бошлиқ. Аммо ишчилар агар шундай қилмасалар, умуман ташкилотта, жумладан унинг тармоқларида ривожланиш қийин бўлиб қолади.

Тадқиқотларда кўрсатилишича, аъёналар ҳозирги кунда раҳбарнинг ходимларга таъсир қилишининг самарали воситаларидан бири бўлиб келмоқда. Бунда яна шу омил мажбурлаш ва тақдирлаш ҳал қилувчи роль ўйнайди. Қўрқиб ишлаш керакми, ёки ўз эҳтиёжларини қондириб, айраб ишлаш керакми - ишчи учун бунинг аҳамияти катта. Аъёналар таъсири остида бўлганинда, ўзинга манфаат ололсанг, жамоанинг ҳимоясини сезиб турсанг, эҳтиёжларини қондириб турилса, шунда берилиб ишлайсан. Шунда одам ўзини шахс сифатида шакллантира олади.

Менежер шунини ишбатта олиши керакки, раҳбарнинг қонуний ҳуқуқларини ҳимоя қилишда аъёналарнинг роли катта. Бунда энг муҳим

омил сифатида шунинг таъкидлаш керакки, ходимлар раҳбар шахсиятини ҳурмат қилиш билан бирга, энг аввало унинг мансабини таъминлаш керак. Раҳбар обрўси ҳар қандай ҳолатда ҳам сақланиши керак. Раҳбарга қўлоқ солиб, унинг ҳурмати ҳолига қўйиб меҳнат қилувчилар қанчалик кўп бўлса, ташкилот шунчалик барқарор ривожланиб бораверади. Йирик мутахассислар ҳам бунинг таъкидлаб кўрсатишмоқдалар. Демак, раҳбарнинг ходимларга таъсирида тарихий анъаналарга амал қилиш кўп ҳолатда ҳам раҳбарга, ҳам ходимларга яхшилик олиб келади.

Анъаналарга асосланган усулнинг камчиликлари. Раҳбарлик тажрибасида анъаналарга асосланган усулнинг айрим камчиликлари ҳали ҳам кўзга ташланиб қолади. Бу асосан ходимларни, ишчиларни тақдирлаш билан боғлиқ. Юқорида айтганимиздек, тақдирлаш ишчининг кайфиятини кўтаради. Унинг меҳнатида бўлган муносабатини ижобий томонга ўзгартириб юборди.

Аммо, ҳамма гап шундаки, тақдирлашнинг меъёри нимада, ҳар бир ишчига ўзига хос мукофот эълон қилинганда нисбатларга асосланади. Маъмурият бу ишнинг кўпинча осон йўлини излаб топади. Энг осон йўллардан бири бу - иш стажидир. Иш стажининг неча йиллигига қараб, осонгина тақдирлашнинг эълон қилинаверади. Шунинг учун ходимлар ҳар доим иш стажларининг кўпайишини кўтиб юрадилар. Аммо иш стажини суғий равишда қўзиб бўлмайди.

Бу тизимдан бошқа тизимга ўтиш ҳам мумкин. Масалан, ходимнинг корхонада қилинган меҳнатининг маъмунига қараб. Аммо бу усулга кўп одамлар рози бўлмайди. Иш стажига қараб ҳукм қилиш раҳбар учун ҳам, ишчи учун ҳам осон йўл. Ўртача ишласанг ҳам, аммо етарли стажинг бўлса, бўлди, буёғи келаверади. Аммо бу масалани оқилона ҳал қилиш юқори раҳбариятнинг иродаси ва тўғри йўл танлаш олишига боғлиқ.

Тақдирловчилар фикрича, анъаналар ҳам баъзан зарар келтириши мумкин. Шундай ҳам бўладики ён раҳбар ёки янги мутахассис бирорбир технологик жараёни, ёки операцияни такомиллаштириш таклиф билан чиқади. Аммо унга узоқ йиллардан буён давом этиб келган анъаналардан келиб чиқиб, буёғига ҳам шундай қилаверамиз, натижаси ёмон эмас, деб жавоб берилади. Бунақа янги таклиф фойдали маслаҳатларнинг белгига тепади. Ҳар бир ташкилот ўзгариб турувчи вазиятда яшар экан, шу янги вазиятдан келиб чиқиб, ўз тактикаси, стратегияси ва бошқа соҳаларга ўзгартиришлар киритишга мажбур. Агар ташкилот раҳбарлари анъаналарини пеш қилиб янгиликлардан қол ўтирса, вазиятни ҳисобга олмабса, буида ташкилотнинг келажагига катта хавф тугилади.

Шундан келиб чиқиб, айтмоқчимизки, анъаналар узоқ йиллар давомида синовдан ўтиб, ходимларга таъсир қилишнинг муҳим самарали воситаси бўлиб келган бўлишига қарамай, эндиликда бу анъаналар билан чекланиб қолиб бўлмаслиги аён бўлиб келмоқда. Тақдирловларда кўрсатиб ўтилишича студентлар орасида раҳбарга бўлган ишонч ва ҳурмат анча пасайиб кетди. Бунга яна бир мисол келтириш мумкин. Узоқ йилли анъана бўлган армия

сафида хизмат қилиш истаги ёшларда насайиб бормоқда. 1960 йилларда АҚШда миңлаб ёш америкаликлар армияда хизмат қилишдан бош торта бошладилар. Улар Вьетнамда бўлган жанглар адолатсиз уруш эканлигини кўн ёшлар тушуниб етдилар ва унга ўз муносабатларини билдирдилар.

Шу пайтгача анча тартиб-интизом билан яшаб ишлаб келган ишчилар ҳам кейинги пайтларда ўз нуқтан назарларига мос келмайдиган раҳбар буйруқларига бўйсунмаслик аломатларини кўрсатиб турибди.

Батамк шундай ҳам бўладики, тошчириқларини сўзсиз бажариш учун фақат бошлиқнинг буйруғи камлик қилиб қолади. Ёш ишчилар кексаларга нисбатан анъанавий таъсирларга камроқ берилувчан чунки анча татқиқланган ва ҳимояланган бўлиниг устига кўн ёшлар юқори маълумотга ва касб маҳоратига эга. Қарор тошган анъаналарнинг бузилиши, уларга риоя қилмаслик маълум маънода одамлар диққатини индивидуализмдан социал ривожланиш томон, мактабда ҳам, оилада ҳам диний эътиқодда ҳам мутелик замиридан халос бўлиш томон буриб юборишти.

Ҳозирги вазиятнинг моҳияти шундаки, анъанавий раҳбарлик таъсир фақат ҳимояланишга муҳтож бўлганлар учун маъқул бўлиб келмоқда. Бошқалар фаол ҳаракат қилиб, ўз-ўзини ҳимоялаш ва таъминлаш орқали ўз эҳтиёжларини қондирмоқдалар, ишчи ахлини билдиш, ҳурмат ва эътибор билан ютуқларга моҳад бўлмоқда. Олимларнинг таъкидлашларича анъанавий раҳбарлик усули борган сайин ўзини оқламайпти. Ўш ахли ишчиларнинг меҳнатига яраша тақдирлаш билмайди, таъкилотта зарар келтирарканларини жасолаш борасида анъанавий раҳбарлик тизимида изчиллик, обитқаламлик етишмайпти. Шунинг учун менежерлар одамларга таъсир қилишнинг бошқа усулларини қидириб топишлари керак.

1982 йилда нашр этилган «Самарали бошқаринидаги изланишлар» номли китобда Томас Питерс ва Роберт Уотерман энг илгор компанияларда ходимларга самарали таъсир қилишнинг энг кўринган усуллари анъаналарга эмас, балки ишлаб чиқарини жараёни ёки бошқа муаммоларни ечиш борасида ахборотларга эга бўлган гуруҳлар ва айрим шахсларга таянмоқдалар. Бу усул аксарият ҳолатда корхоналар ва фирмаларга катта муваффақият келтирмоқда.

Тез ўзгарувчан шизият ва ташиқи мухитга усталлик билан мосланидиган корхоналар, хусусан, конгломератлар умуман анъанавий таъсир воситаларидан фойдаланишмайди. Атраф мухит ва вазиятга мосланиш осон эмас, буида жуа теакорлик билан ҳамма омилларини ҳисобга оладиган қарорлар қабул қилиш ва тезда унинг ижросини текшириш зарур. Бу ҳолатда анъанавий таъсир усуллари таъкилот фаолиятига халақит бериши мумкин, ҳолос.

ҲОКИМИЯТДА ИБРАТИНИНГ РОЛИ. ХИЗМАТЛАР ВОСИТАСИДА ТАЪСИР КЎРСАТИШ

Маълумки, олдинги даврларда ҳарбий командир ўз қисмини дунман устига шахсий ибрати орқали бошқарди, бу муваффақиятни таъминлашга катта ёрдам берарди. Ҳокимининг ибрати - бу харизматик таъсир ҳисобланади. Харизма - анъаналарга қараб эмас, фикр-мулоҳазаларга қараб ҳам эмас, балки етакчининг шахсий сифатлари, қобилияти ва ҳурмат-эътиборига қараб бошқарини усулидир. Харизма орқали таъсир қилиш натижасида ижрочи ҳам раҳбарга ўхшашига ҳаракат қилади, унга эргашади, ўзини ҳурмат ва эътиборни қабул қилиб олади. Агар анъаналар орқали таъсир қилиш мансабга қараб қўлоқ солишга асосланса, харизма таъсир тўла ва ўзил-кесил шахсий намунага асосланади.

Тобаслар етакчининг кўрмаган бўйсалар ҳам бари-бир у ҳақидаги яхши гапларга махлуф бўлишиб, унга ўхшашига ҳаракат қиладилар, ўз ҳаёлларида ундан намуна оладилар, ҳеч бўлмаганда унга тақлид қилиб, катта ҳурматга эга бўлишлари мумкин.

Етакчининг қўлидаги шахсий сифатлари ходимлар учун намуна бўлиши мумкин:

Куч-қувват улашиши. Етакчи ходимларга ўз куч-қувватидан уланади, яъни уларни жасоратга чорлайди.

Таъсирли тавқил қилиш. Етакчи чиройли бўлиши шарт эмас, аммо у ёқимли, ўзини туғини билгани, қиёфаси таъсирли бўлиши зарур.

Ҳаракатларининг барқарорлиги. Бу одамлар муваффақият ва ғалабага интилишини бошиқаларга таъкид қўймайдилар.

Юқори даражада маданияти. Улар равои ва таъсирли гапирга оладилар, ўзлар муомалани яхши биладилар.

Ўз шахсияти билан гуруҳлашиш. Бошиқалар унга таъкид берилганда, у бениҳоя яйраб кетади, аммо мағрурликка, манманликка бормайди.

Табииқорлик ва мувожабат. Бунда етакчилар ўз мувожабатларини йўқотиб қўймайдилар, аммо чора топиш учун жиддий ҳаракат қиладилар.

Юқорида санаб ўтилган етакчининг шахсий фахриятлари ва улар орқали одамларга таъсир қилиш усуллари Мэйнс Тюнтернинг 1979 йилда нашр этилган асарига баён этилган. Юқоридагиларга яна шунинг қўшимча қилиш мумкинки, харизматик етакчи аксарият одамларда ишонч туғдиради ва уларни ўз ортидан эргаштира олади.

Тадиқотчиларнинг таъкидлашича, одамлар деярли ҳамма вақт ўз характери билан ёқиб қолган бошлиқларнинг таъсирида бўладилар, унга ўхшашига ҳаракат қиладилар.

Шундай шахсий сифатларга эга бўлган етакчилар орасида масалан, машҳур боксчи Муҳаммад Али, киноактер Шварценегернинг кўрсатиши мумкин. Бунақа одамлар маълум мақсадларга эришиш учун ўзларининг реклама ҳам қиладилар, яъни реклама орқали одамларга таъсир кўрсатадилар.

Харикматик етакчилар ўз характерлари орқали ўз ходимларига намуна бўладилар. Ходимлар эса унинг хатти-ҳаракатларига тақлид қила бошлайдилар.

Надлер, Хэксман ва Лоулер асарларида кўрсатиб ўтилганидек, «хурмат ва эътиборга сазовор бўлган ўрта бўғин раҳбарининг ходимлар тинглайдилар, чунки у уларнинг ишончини қозониб олган».

Сиссий аربоблар орасида ҳам бундай шахслар кўпилаб топилди. Аммо, уларга ҳар қил даврда турли қил муносабатлар қарор топади. Батъан ундан ҳафсалалари пир бўлиб, юз ўтирадилар. Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида бу ҳақда шундай дейилган: «Олий ирқ ҳақидаги тўхтовсиз талаблари туфайли Гитлер жаҳон жамоатчилиги ўртасида нафратга учради. Аммо немислар ўзларининг энг юксак эҳтиёжларини қондираётганликлари учун уни беҳад хурмат қиладилар ва унга эргашадилар. Биринчи жаҳон урушида хўрланган немислар энди Гитлер қиёфасида ҳақиқий йўл боғчининг топган эдилар. Аммо иккинчи жаҳон урушидаги унинг мағлубияти, ундан одамларини, жумладан, немисларини ҳам ҳафсаласини пир қилиб юборди.

Ёки бошқа бир мисол, 60-йилларда Жон Кеннеди америка халқининг катта хурматиға сазовор бўлди, унга раҳбарлик қилди. Эндиликда Кеннеди энг уқувсиз президент эди деб айтинмади».

Демак, намуналик ҳоким ҳам назиятға боғлиқ ҳола ё хурмат қозонади, ё хурматдан қолди.

РАҲБАРНИНГ КАСБ МАҲОРАТИ, БИЛИМДОНЛИК ОРҚАЛИ ТАЪСИР ҚИЛИШ

Бунди раҳбарининг касб маҳорати асосий роль ўйнади. Ишчилар раҳбарда билимдонлигини сезиб турсалар, унга бўлган хурматлари оша боради. Ҳамма соҳани билиши шарт. Аммо маълум соҳани яхши билиш, шу соҳа бўйича энг керакли маълумотларини, билим маҳоратини намоён эта олиш ишчиларининг кўз ўнгиде бу шахсининг хурматини оширади. Бундай пайтда ходим, ишчи раҳбарға бир мутахассисға ишонгандек, онгли равишда муносабатда бўлади.

Шу муносабат билан Жон Коттер ёзган эди: «... раҳбарнинг касб маҳоратиға ишонини унга эргашиниға олиб келади. Раҳбарлар ўзларининг маълум муваффақиятлари билан буниға эринадилар. Бу муваффақиятлар қанчалик катта бўлса, ва улар қанчалик кўзға кўриниб турса, раҳбарнинг обрўси ҳам шунчалик юқори бўлади».

Касб маҳорати орқали таъсир қилишға врач билан бемор ўртасидаги муносабатини олиши мумкин. Врачлар беморға турли йўлар билан таъсир қиладилар. Касаликнинг оғирлиги, даволанганининг зарурлигини таъсир, улар беморға таъсир қиладилар. Аммо энг кучли таъсир бу врачлик қобилияти, врачлик билимдонлиги орқали таъсир қилишдир. Врачнинг билими, тажрибаси юқори бўлса, у дардин бекаму-кўст аниқлайди; самарали

давониши йўлларини белгилайди, одамларнинг кўз ўнгига працнинг обрўси охиб бораверади. Беморнинг працга ихлоси, хурмати қанчалик юқори бўлса, унда працга ҳам, беморга ҳам фойда катта.

Ташкилотда ким ўз касбини яхши билса, ўз соҳасида билимдон бўлса, ким кўн маълумотларга эга бўлса, ўшанинг обрўси ошади ишчилар кўпроқ унга қулоқ соладиган бўлилади. У катта раҳбарми, ёки бирор бир ўрта раҳбарми, бунинг аҳамияти йўқ. Ҳатто, битта оддий гуруҳ ичида ҳам, гуруҳ аъзоларидан бири билимдонлигини намойиш эта олса, унинг қолганларга таъсири кучли бўлади. Унинг манежи ҳам, маъқиси ҳам, баланд бўлмаслиги мумкин, аммо унинг маълум соҳани яхши билиши унга хурмат ва эътибор олиб келади. Ишчилар ўз раҳбарларини билимдон ҳисобласалар, муҳим қарорлар қабул қилишда унинг фикрига қўйилиб қўя қоладилар. Батъан, бу маълум кўнгилсизликларга ҳам олиб келади. Яъни раҳбар улар ўйлагандек бўлиб чиқмаса, унда уларнинг ундан ихлослари қайтиб, асосий эътиборини бошиқа бирор ақлли мутахассисга қаратадилар. Стейнер ва мейнерларнинг таъкидлаб ўтишларича, раҳбар ишчилар билан мулоқотда бўлиб, улар билан муҳим масалаларни муҳокама қилиб, ўзи нистаган маълумотларини қўлга киритиши мумкин. Бу раҳбарнинг ўқувига боғлиқ.

Амалий ҳаётда батъан шундай ҳам бўладики, ишчилардан бирортаси мураккаб техника масалаларини билишда раҳбардан кўра кўпроқ билим ва кўнимага эга бўлиши мумкин. Бундай вазиятда раҳбар ўз маъқисига нутур етди деб ўйлаб, ўша ишчининг билимдонлигини кўриб кўрмасликка олса, унда ишчилар ўз имкониятлари даражасида ҳаракат қилиб, раҳбар билан ҳисоблашмай кўйишлари мумкин. Раҳбарнинг тобеларга таъсир қилиши бундай пайтда анча насади.

Ҳозирги техника ва технологияда беҳисоб ўзгаришлар рўй бериб тургани учун раҳбарнинг билимдонлиги сув билан ҳаводек зарур бўлиб турибди. Лекин ҳар қандай раҳбар ҳам бу янгилликларни тўла ўзлаштириши имкониятига эга эмас. Шунинг учун ҳам раҳбарлар мутахассис - экпертлар ҳулосасига қулоқ созишлари керак. Хусусан компьютерни яхши биладиган, режалаштириши ва назоратини самарали тузиши ва амалга ошириши, бозордаги муҳалифларнинг хатти-ҳаракатларини айтиб берадиган дастурини компьютер орқали аниқлаб олиши жуда зарур бўлиб турибди. Демак, бу масалаларни ҳам ҳал қилиш учун ҳам экперттер фикри жуда зарур.

Корхонанинг кенгайиши ҳам технологиядаги мураккабликларга ўхшаш мураккабликларни тутдириб туради. Йирик компанияларда раҳбарият офиси ишлаб чиқаришдан анча масофада жойлашган бўлади. Шунинг учун раҳбар ўрта бўғин раҳбарлари берадиган маълумотлар билан кифояланишга вақтинчалик мажбур бўлади.

Технологиянинг мураккабланиши, ташкилотнинг кенгайиши натижасида малакали мутахассислар штаблари ҳам тобора ўсиб бораётти. Улар ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларига бевосита таъсир қилиш ваколатига эга бўлмасаларда аммо уларнинг аниқ фактларга асосланиши тавсиялари, ҳулосалари бугун

ташкilot учун жуда фойдали бўлади. Қўйи раҳбарлар бирор бир мутахассиснинг фикрларининг тўғрилигига амин бўлса, у ўша мутахассис билан яқин алоқа боғлаб доимий равишда ундан маслаҳатлар олиб туради. Бу йўл билан раҳбарлар шу маълумотларни тўплаш учун кетадиган вақтни тежаб қолади, ва шу асосда асосан ва тўғри қарорлар қабул қилиш имкониятига эга бўлади. Экспертлар ҳулаасига кўр-кўрому ишониб бўлмаганидек, уларни ишкор эити ҳам яхшиликка олиб келмайди. Ёли раҳбарлар ўта ишонган бўлади ва катта раҳбарларнинг айтганларини бажараверишади, бу эса баъзан кўнглисхликларга олиб келади.

Касб маҳорати, билимдонлик орқали таъсир қилишнинг ўзига хос камчиликлари бор. Тадқиқотларда кўрсатилганича, бу усул унчалик катта барқарорликка эга эмас, харизматик таъсир узокроқ чўзиллиши мумкин. Касб маҳорати, билимдонлик орқали таъсир қилиш аста-секин ривожланиб боради. Раҳбар мутахассис бирор бир масалада ноҳақ бўлиб қолса, сўнг унга ишонмай қўяди. Харизматик раҳбар унинг бирор бир ҳаракати, бирор бир ғояни кўтариб чиқилиши билан дарров оғизга тушилиши, унинг хурмати ошилиб кетади, одамлар унга махлиё бўлиб қолидишлар. Экспертлар эса ақл кучи билан шўхрат қозонадишлар, шунинг учун уларнинг ҳулааслари ҳаёт синовидан ўтилиши керак. Бу нарса бир неча йилларга чўзиллиши ҳам мумкин.

Лекин менежер бу усулнинг камчиликларини бўртириб кўрсатмаслиги керак. Мутахассислар ҳулааслари ижтимоий фойдали натижаларга олиб келади, бунида манфаатдорлик асосий ўрин эгаллайди. Раҳбарлар билан тобиалар ўртасиди ҳукмронлик мунданати ўзгаради. Раҳбар эли керакли маълумотларга мухтож бўлганда, худди шу маълумотларга эга бўлган ходимларининг махсус анча юқори кўтарилади. Мана шунақа воқеалар туфайли, ишчиларининг махсус раҳбар махсусидан ҳам кўра юқориноқ бўлиб қолади. Масалан, Фарғона, Андижон, Намангандаги йирик сапоат, хусусан машинасхлик корхоналарининг конструкторлар ва техника бўлимлари ходимлари ишини пачил ва сифатли танкил этилилари орқали истиқболларини тўғри белгилаб олганликларини туфайли раҳбарият махсусотлар ишлаб чиқарилиши ва шартнома шартларини бажарилиши соҳасида катта муваффақиятга эришмоқда. Агар бордино, шу технологик бюроларидан бирида ишлар тўғри ривожланмай, хатоликларга йўл қўйилса, бу ходиса бутун ташкilot фаолиятига салбий таъсир қилади. Экспертерлар фаолияти мана шунақа шайтларда жуда зарур бўлиб қолади. Менежер бу вазиятларини яхши тахлил қилиб, рўй берган ходисаларининг асл сабабларини топилиши керак.

ИШОИТИРИНИ ВА ҚАТИАНИНИ

Юқорида биз раҳбарининг ходимларга таъсир қилиши усулларидан беш ҳилини кўриб ўтдик. Бу беш ҳил усул таъсирининг ўзига хос усутуликлари ва камчиликлари маажуд. Аммо бу усулнинг ҳар қайси қўллашда вазиятнинг ролини инобатга олиши зарур.

Ҳозирги пайтда жуда кўп мамлакатларда барча йирик компанияларда мутахассислар сони етарлича таъминланган. Ингиларнинг, ходимларнинг билимлари, тажрибалари, малакалари ҳам анча юқори. Шунинг учун ҳам уларга самарали таъсир қилиш оson эмас. Умуман, раҳбарлар билан ходимлар, ишчилар ўртасидаги катта фарқлар анча қисқарган. Социал ва моддий манфиатдорлик ҳам бир мунча ўзгарган. Мана шу юқоридagi омилларни ҳисобга олиб менежерлар раҳбарлигининг янги ўзига хос замонавий усулларини топишлари керак.

Албатта, ҳозирги юксак ривожланиш даврида раҳбарлик усуллари ҳам ўзгариб, ривожланиб боради. Тарихда таркиб тошган усулларнинг энг самарадор нақлларида фойдаланган ҳолда, энди янги самарали усуллар топиш ҳақида ўйланамиз, яна иккинчи усул ҳақида тўхтам зарурияти туғилади. Бу ишонтирини ва қатнашини.

Менежер мана шу икки усулдан, яъни ишонтирини ва қатнашини усулларида фойдаланиш йўллариини излаб топиши керак. Бу, қўйида бу ҳақида батафсил тўхталиб ўтишни лозим тойдик.

ИШОНТИРИНИ ОРҚАЛИ ТАЪСИР ҚИЛИШ

Амалиётда шу нарса кўзга ташланадиги, одамларга таъсир қилишининг на фақат жамолан ёки раъётдантирини ёки харизматик белгиларга эга бўлиш ёки маълум соҳада жонг билимларини намоеи эга олиш каби усулларидан ҳам бошқа йўллари кўп. Энг кўп самара берадиган усуллардан бири бу ишонтирини, яъни бошқаларини ўз сўзига ишонтирини қобилиятидир.

Ишонтирини, усули эсеперт усулини ҳам, намуна усулини ҳам, касб маҳорати усулини ҳам ўзига бирлаштиради. Фарқи шундаки бирор ишини бажараётган одам ўзи қилаётган ишнинг зарурлиги ва тўғрилигини ишониб бажаради. Раҳбар уни қил, буни қил деб ўтирмайди, балки бирор нарсани қиланга одамни тўла ишонтиради. Раҳбар ижрочини ишонтиринига ҳаракат қилар экан, у ҳаёдан ижрочининг имкониятларини ва ўзи бажараётган соҳанинг маълум қисмини ўқшонтириб олиши мумкинлигини хис қилиб, шунинг учун ҳам у қўноқлик қилмасдан, ўз фикрларини дадиллаб, исботлаб, ишонтиради. Сўнг уни ишга солади.

Масалан, «Фарғонаойафзал» ёки «Сувоқова» акциядорлик жамиятларининг, ёки Фарғона Фуран бирикмалари химия заводининг раҳбарлари маржсини хизматини яхшилаш мақсадида, ўзларида маълум бўлган савдо-сотиқ бўлиминин қайта тўзиш учун улар энг аввало шу бўлимда ишлаётган одамларининг мана шу энг қилмоқчи бўлаётган ўзгаришларга қанчалик қаринилик қилишлари мумкинлигини чамалаб чиқишлари керак. Ахир буқдай қаринилик бўлини мумкин ва у ёмон оқибатларга олиб келади. Тадбиркор раҳбар оқдин шу билимларининг барча ходимларини йиғиб мажлис ўтказиш мақсадида мунофиқ деб ҳисоблайди. Мана шу йиғилишда лозим бўлган йиғилишлар қилиниши керак бўлган ўзгаришлар ҳақида раҳбар ахборот

бергандан сўнг тўқланганларининг ҳаммасининг фикрини эшитиб, охири ҳамма учун маъқул қарорга келинади. Албатта раҳбар ўз ваколатларидан фойдаланиб йиғилишлар ўтказмай, ўз билганича йўл тутавериши мумкин эди. Аммо йиғилиш ўтказиб, одамлар билан муҳокама қилиши унинг хурматини оширади ва шу тариқа ходимларни бўладиган ишга ишонтиради.

Таққиқотчиларнинг кўрсатиб ўтишларича ходимлар, ишчилар биланмига ва назат-хурматга ўзларида маълум эҳтиёжлар сезиб турганларида уларга ишонтириш орқали таъсир қилиш осонланади. Демак, раҳбар ишчига ишонч билан қарайди, унинг маҳоратига таяна беради, ижрочи эса ўз навбатида бошқарувининг қайсибир бир қисми унга ўтаётганига қаноат ҳосил қилади. Демак, ишонтириш усулига кўра ижрочиларнинг оғишга агар сен раҳбарининг атганини қилсанг, ўз эҳтиёжларининг ҳар томонлама қондиришга йўл топасан деган фикрни сингдириш асосий масаладир.

Раҳбар ходимларга таъсир қилиш учун жуда кўп омилларни ишобатга олиши зарур. Аммо энг умумий қонуният шундаки, раҳбар тингловчининг ҳам туйғуларига, ҳам ақлига бир пайтда бир-ҳил таъсир қилишга ҳаракат қилади. Бу жараёнга мисол тонадиган бўлсак, сотувчи билан харидор ўртасидаги муносабатини олиши ҳам мумкин. Нарқда маълум бўлган анъанавий бозорга кирсангиз одатда асосан икки киши ўртасидаги тортинувнинг кўрасиз. Сотувчи ва оловчи. Сотувчи одатда ўз молини турли йўللار билан мақтаб, ўзи нистаган нархда сотишга ҳаракат қилади. Харидор минг ҳил далилларни рўқач қилиб, нархин нистаганига эришмоқчи бўлади. Демак, сотувчи ҳам, оловчи ҳам ўз фикрларига иккинчи томонини ишонтира олиши керак. Қайси томон кўпроқ ишонтира, ўша томон ютиб чиқади. Сотувчи харидорни ишонтираолса, молни ўзи нистаган нархда сотади, харидор сотувчинини ишонтира олса, у молни ўзи нистаган нархда сотади, харидор сотувчинини ишонтира олса, у молни арзонроқ нархда сотиб олади. Бунда ҳам хаяжон, ҳам ақл-идрок баббаровар иштирок этади.

Қорхона ва таъкилотларда раҳбар ўз фикрларига ишонтириш учун ўз мақседининг маълум бир қисмини тингловчи билан баҳам кўради. Раҳбар ўз мақседининг маълум бир қисмини ходимга бериш орқали ўз ҳокимиятини янада мустаҳкамлаб олади, таъкилот олдигаги мақсадларга эришади.

Самарали ишонтириш - бонқа бировга самарали таъсир қилиб, уни ишонтиришга уриниш ҳам бир томондан савдо-сотиққа ўхшаб кетади. Албатта, бозордаги помидор ёки олма сотнадек эмас кўчма маънода гапирянимиз. Таъкилотларда бир киши иккинчи кишини ишонтирмоқчи бўлса, яна бунинг устига унинг расмий ваколатларидан унчалик юқори бўлмаса, шунда савдо-сотиққа ўхшаши ҳодиса рўй беради.

Менежер шунинг эсида тутиши керакки, бировга таъсир қилиб уни ишонтиришга ҳаракат қилинганда, бу ишонтириш даражаси юқори ёки паст бўлиши мумкин.

Энг муҳим ишчилар раҳбарга ишонинлари керак. Яна шуниси ҳам муҳимки раҳбар ходимни ишонтираётганда келтирадиган далиллари

тингловчининг ош тунувчасига мос бўлиши керак. Далиллар анча мураккаб бўлганда ҳам, ёки жуда жўн содда бўлганда ҳам кутилган натижага эришиб бўлмайди. Агар рахбар кўздаётган мақсад тингловчиларнинг кадр-қиммат ҳақидаги тунувчасига мос бўлмаса, бунақа нишонидан ҳеч бир натижа чиқмайди. Рахбарнинг хатти-ҳаракатлари фикрлари, одатда ишчиларга тунувчалари ва ёқимли бўлса, бундай рахбар одамларни ошонликча ниюнтира олади. Агар «сотувчи» ва «олувчи» ўртасида тортишув бўлиб турганда «сотувчининг товари» ёки «хизмати» эмас, балки ўзи ёқмай турганда, «олувчи» гарчи «товар» яхши бўлса ҳам, барибир уни олмайди.

Қуйида ниюнтирини учун таъсир қилишнинг энг самарали усулларини Менежмент асосларидан ўқув қўлалламаси асосида келтириб ўтамиз.

1. Тингловчининг эҳтиёжларини яхши билиб олиш, асосий эҳтиёбдорни шу эҳтиёжларга қаратиш.
2. Тингловчига ёқиб тунадиган фикрдан гапни бошлаш.
3. Катта умид билан қараса бўладиган, ниюнса бўладиган одам қиёфасига кириш.
4. Ўзингиз истаганда бироз кўпроқ нарсани сўраш. Аммо жуда ошириб юборманг, ҳамма нарса тасқари бўлиб кетиши мумкин.
5. Тингловчининг манфаатларидан келиб чиқиб гапиринг. «Сиз» деган сўзини неча бор такрорласангиз ўзини сизга бўлган ҳурмати анча ошади.
6. Одамлар турли фикрлар билдираётган бўлипса, сиз охириги бўлиб гапиринг. Охириги гапирувчининг гапи асослироқ чиқса. Унинг таъсири катта бўлади.

Менежер юқоридаги усулларни яхши ўрганиб олиб, уларни заруриятга қараб қўланиши ва тингловчинини ниюнтириши учун далил ва фактларининг роли катталигини билиши керак. Бу нарсая тадбиркорлар билан ишлашга катта ёрдам беради.

Ниюнтирини усулнинг кучли ва кучсиз томонлари. Ниюнтирини орқали таъсир қилишнинг энг кучсиз томонларидан бири тингловчига аста-секин таъсир қилиши ва тингловчининг таъсирланиши даражасининг позитивлигидир. Масалан, бирорта ходимни ниюнтириш учун кетган вақт ва ҳаракат албатта битта буйруқ чиқариб, ходимни мажбурлашга кетган ҳаракат ва вақтга ишбатан анча кўп ҳисобланади. Тажрибалар шунини кўрсатадики, тингловчига таъсир қилиб, уни ниюнтиришга бўлган ҳаракатлар ҳамма вақт ҳам кутилган натижани беравермайди. Бундан ташқари бошқа йўллар билан қилинадиган таъсирларга қараганда ниюнтириш орқали таъсир қилиш бир марта бўлади, ҳолос. Ниюнтирини орқали таъсир қилишга одатланган рахбарлар тингловчига таъсир қилиш учун ҳар сафар ҳаммасини бошидан бошлаши керак. Бошқаришдаги бошқа масалаларни ҳал қилиш учун кетган вақтга ишбатан бу ишга жуда кўп вақт кетади.

Менсжер шуни яхши тушуниши керакки, ишонтирини усулининг энг кўп қўлланган тақдирда ҳам бари бир бошқа усуллардан ҳам фойдаланиб туриш керак. Масалан, ишонтиринида харизма қўл келади, ходимлар ўзларини раҳбар ўринга қўйиб кўра бошлайдилар. Ишонтиринини ахъаналар билан, тақдирлаш билан ҳам қўшиб олиб бориш мумкин. Ходимнинг раҳбарга ишончи ортади. Ходим раҳбарнинг мажбурлаши мумкин бўлган ҳолда, аммо бу йўлни тутмаганини кўриб унга хурмат ошади.

Баъзан ишонтирини ҳеч бир натижа бермайди, раҳбар шунда ўз ихтиёрида бўлган бошқа усуллардан фойдалана бошлайди. Ишонтирини орқали маълум натижаларга эриштиётганини кўрган раҳбар келгусида ишонтиринининг қайси шакллариини қўллаш мумкинлигини чамалаб чиқади. Кундалик фаолиятда, тадқиқотчилар фикрича, ишонтирини маҳоратининг ўрта бўғин раҳбарлари ва штаб хизмати ходимлари орқали оқилона ишонч воситалари ишга солина бошлайди.

Ишонтирини усулининг яна бир муҳим яхши томони шундаки, ишонтиринган одамнинг меҳнатини текшириб туришга ҳожат қолмайди. Бу одам энди берилган топшириқни бажариниш учун қўлидан келган барча ишларини қилади. Демак, ижрочи шу бажарини зарурлигига ишонгани учун, бундан ўзининг турли ҳил эҳтиёжлари қондирилишига ҳам ишонади. Маълумки, буйруқ асосида иш бажарилганда, шу ишнинг энг кам миқдори бир амаллаб амалга оширилади. Буйруқ асосида ишларининг танқиди самарали томонлари бўлса ҳам, баъзан унинг ички салбий томонлари кўриниб қолади, яъни анча-мунча муаммолар пайдо бўлиб, уларни ҳал қилиш энди вақт ўтиб анча қийналиб қолган бўлади.

Умуман, ишонтирини орқали таъсир қилишнинг устун, афзал томонлари аниқ, унинг фойдали томонлари кўриниб туради. Аммо айрим ҳолларда раҳбар мажбурлаш усулидан ҳам фойдаланиб туради.

Жон Коттер асарларида таъсир қилишнинг турли усулларини умумлаштирган тарзда берилади. Менсжер уларни бир-бирига солиштириб, энг самарали ва фойдалиларини аниқлаб олади. Биз келгуси саҳифа мана шу жавдвалини батафсил келтириб ўтамиз.

Метод	Имнига таъсир қилиши керак	Ижобий томонлар	Салбий томонлар
Мажбуриятга асосланган ҳокимлик	Бошқа бир ҳов қонуний деб ҳисоблайдиган зона чегарасидаги хатти-ҳаракат	Тезкорлик, ресурслар ҳаражати бунда йўқ	Зонадан ташқари ҳаракат қилмайдди. Агар зонадан чиқиб кетилса, бу ҳол ноқонуний ҳисобланади.
Берилган ваколатга асосланган ҳокимликдан фойдаланиши	Берилган ваколат доирасидаги муносибатлар ва хатти-ҳаракатлар	Тезкорлик, ресурслар ҳаражати бунда йўқ.	Зонадан ташқарида ҳаракат қилинмайдди. Агар зонадан чиқиб кетилса, бу ҳол ноқонуний ҳисобланади.
Раҳбарликка тенглаштирилган ҳокимиятдан фойдаланиши	бу тенглаштирилган ҳисобиди идеалга эриш бўлмаган муносибатлар	Тезкорлик, текланган ресурслар ҳаражати йўқ	Тенглаштирилган ҳисобиди идеалга эриш бўлмаган таъсирнинг текланганлиги
Қарамликка асосланган ҳокимликдан фойдаланиши	Бошқариб бўладиган турли туман хатти-ҳаракатлар (кенг доирада)	Тезкорлик, бошқа усуллар иш бермаганда бу таъсирчан бўлиши мумкин.	Ҳокимиятни эгаллаб олиш учун бошқа одамга таъсир янада такрорланади.
Тобелик ва мажбурлаганга асосланган ҳокимиятдан фойдаланиши	Оқои бошқариб бўладиган турли туман кенг даромаддаги хатти-ҳаракатлар	Тезкорлик, бошқа усуллар иш бермаганда эҳтимол қўлланилиши мумкин.	Қарини ҳужум бўлиши мумкин, жуда хатарли.
Ишқотиришда и фойдаланиши	Кенг доирадаги муносибатлар ва хатти-ҳаракатлар.	Бошқарилиши ҳам, ҳокимлики ҳам, текланган ресурсларини ҳам талаб қилмайдиган янги сабаб-оқибатлар эҳтимоли борлиги.	Тингловчи керак, кўп вақтни олиши мумкин.
Турли усулларнинг бирлиги, уйғунлиги	Бу уйғунлигининг аниқлигига боғлиқ.	Бирта усулдан фойдаланишга нисбатан кам хавфли ва кўпроқ таъсирли.	Бирта усулга нисбатан анча қимматга тушадиган усул.

Жадвалда кўрсатилган охириги усул анча таъсирчан бўлиб, Фарғона вилояти-Қувасойдаги 14 завод бошқармаси коллективига анча ёрдам берди. Қурилиш индустриясининг янада ривожлантиришида бу корхонанинг

самарадорлигинин омирини янги технология ва ресурсларни жорий қилиш асосида ишловчиларга янгича татъир қилиш асосида рўй берди.

Бу коллектив тарихи қирқ беш йилга бориб тақалади. Кейинги ўн йилда завод ҳаётида жуда катта қийинчиликлар рўй берди. Тажрибали ва ўз ишини яхши биладиган директор Сабит Қуртбединов одамларга татъир қилишнинг самарали йўлини топиб олди, ахвол аста-секин ўзгара бошлади. 1995 йил анрезинда одатдаги ғинтлардан катта бўлган, аммо ички ковак ишнқ ғинтлар ишлаб чиқариш йўлига қўйилди. Ҳаридор учун девор кубометрига кетган ҳаражат қисқарди, терин пайтида ҳам учдан бир меҳнат камайди.

Заводнинг яна бир ихтироси ғинтнинг қазасига тасвирлар туширилди. Бундай ғинтларни тергандан сўнг устини суваин керак эмас. Ўзи чиройли кўриниш беради. Уна бир янги ғинт тури ихтиро этилади, чиниш ва фаяислар ишлаб чиқаришда ишлатиладиган қиолини ҳам ишесидан тайёрланган оқ ялтироқ ғинт ишлаб чиқаришга бошланди. Деворлар чиройли ва сувоқ керак эмас. Биринчи бўлиб, Андижон деҳқон бозори қурилишига олиб ишлатилди. Бу оқ ялтироқ ғинтга талаб бoрган сайин ошиб борди. Шунинг учун заводи янги линия ишга туширилди.

Бир пайтлар Қувасой ғинт ишлаб чиқарувчилар махсус кийим бошини узоқдан уч қарра қиммат пул тўлаб олиб келинардн. Директорнинг шу кийимларни ўзимиз тайёрласак деган таклифи ҳар томонлама қўллаб-қувватланди. Ҳозирги пайтда тикув цехи мавжуд бўлиб, унда 58 киши уч сменада ишлашади. Завод ишлаб чиқарган уст-бонларини ҳатто Магнитогорский металлургия комбинатига жўнатиб, улардан турли сортдаги металопрокат ола бошладилар. Агар олдин заводи фақат шартли равишда озодликдан махрум этилганлар ишлаган бўлса, эндиликда ишчи кучи состави ўзгарди. Цехларда меҳнат наронтининг яхшиланиши натижасида, ишлаб чиқариш маданиятининг омиалениги сабаб, эркин ёллакма ишчилар кўйлаб ишга ўта бошладилар. Уларга ойлик иш ҳақни ўз вақтида берилиб турибди, маҳсулот сифати анча кўтарилди. Масалан, 1996 йил ўта қаттиқ «100» маркали ғинт стннтиринида 37 фойздан 89 фойзга кўтарилди. Ўзининг ишнқлиги кўрсаткичлари билан Қувасой ғинтлари жаҳон стандартлари даражасига яқинлашиб қолди. Ҳатто Воронеж қурувчилари бу ғинтларни ҳарид қилиб олиб кетмоқдалар. Ҳамманинг элтироф этишича бу ютуқларда директор С.Қуртбединовнинг хизматлари жуда катта. Демак, директор ўз ходимлари ўртасида катта ишонча эга, у ўз татъирини ўтказишга эришган.

МЕҲНАТКАШЛАРНИ БОШҚАРИШГА ЖАЛБ ЭТИШ ЎРҚАЛИ ТАТЪИР ЭТИШ

Юқорида неча бор таъкидлаб ўтганимиздек, одамларга татъир қилиб, уларни ишонтириш, маълум бир ишни яхши бажаришга ишонтира олиш, корхонани бошқаришнинг энг самарали усулларидаи биридир. Аммо,

меҳнатканишларин бошқаришига бевосита жалб этиш орқали уларга таъсир қилиниш учун ҳам яхшироқ натижалар бериши мумкин. Бу борада раҳбар ходимларга таъсир қилиб, ўз фикрларига уларни ишонтириш учун куч-қувват сарфлаб ўтирмайди. Раҳбар ходимларга эркинлик бериб, уларни бошқаришида шитирок этишлари ва ўз фикрларига эркинлик бериб, уларни бошқаришида шитирок этишлари ва ўз фикрларининг очиқ айтишлари учун имкониятлар яратиб беради. Раҳбар ҳам, ходимлар ҳам очиқ мулоқотда таъкилот олдига турган вазифалар ҳақида тўлиқ тасаввур ҳосил қилиб, уларни қай тарада бажаришни ҳақида бир қарорга келиб олдилар. Буида таъсир икки томонлама бўлади. Раҳбар ходимларга таъсир қилгандек, ходимлар ҳам ўз навбатида раҳбарга таъсир қиладилар. Ишчилар ишини аниқ тасаввур этиб, уни бажармасалар, ўзлари қандай манфаат олишларининг яхши тасаввур қилиб, ишга киришадилар.

Менеджер шунинг илобатга олишнинг керакки юксак эҳтиёжларга эга бўлган одамларнинг қарорлар қабул қилиш қобилиятига эга бўладилар. Бунақа ходимлар мансабда ўзини кўрсатишга, ўз ишини нухта бажаришга мослашган бўлишиди. Шунинг учун ходимларни бошқарувда қатнаштириш керакки, қайсики улар қарорлар қабул қилишда муваффақиятли шитирок этишга қолмай, балки бу қарорларни амалга оширишга ҳам муносиб хисса қўша олишлари керак. Эҳтиёжлари кундалик таъминлар билан ўралиб қолган ходимларни бошқарувда қатнаштиришдан ҳеч фойда йўқ.

Ярим аср олдин ўтказилган социологик тадқиқотларда шу нарса аниқланган эдики, ишчиларга уларнинг ишлари соҳасида бўладиган ўзгаришларни муҳокама қилишда қатнашининг ҳуқуқи бериладиганда, уларнинг бу ўзгаришларга бўлган қаршиликлари камайган. Меҳнат унумдорлиги кўтарилган, кадрлар кўнимаслиги пасайган, ким бу муҳокамаларда қатнашмаган бўлса, уларда ижобий сизжишлар бўлмаган.

Муҳокамада қатнашмаганларнинг ўз ишларига муносабатлари яхшиланганини ҳам текширишлардан билиб оламиз.

Аммо шунга қарамай ходимларнинг муҳокамаларда қатнашшлари ҳар қандай вазият учун ҳам маъқул бўлавермайди. Айрим ишчилар бошқаришда қатнашининг қараганда маълум назорат остида ишлашни хуш кўрадилар. Маъхумлигини ёқтирмайдиган ўз шахсини кўз-кўз қилишга қизиқмайдиган ишчилар шулар жумласидандир.

Меҳнатканишларин бошқаришида келис жалб этиш йўлидаги халақит берадиган сабаблардан бири кўн раҳбарлар узок асрлардан буён давом этиб келаётган раҳбарлик ҳокимлигининг пасайтиришини истамайдилар. Бошқалар қулатиб қилиб, анча қулоқ солиб турса қандай яхши эмасми? Аммо...

Шундай қилиб, бил шу нарсага ишонч ҳосил қилдикки, раҳбар тобеларга таъсир қилишнинг ўз усулларини яратади. Булар умуман олганда қўрқитиш, тақдирлаш, айтаналар, ҳаризмалар, оқиллона ишонч, ишонтириш ва ишчиларнинг қатнашининг каби юқорида санаб ўтилган усуллардан бошқа усулларни ҳам ишлаб кўради. Раҳбарнинг кулли ваколати бўлиши керакки, у

шу орқали меҳнатни завоқли эҳтиёжбон қилишга эришишга имкон бериши керак.

Менежер бу масалани яхшироқ хал қилишга ўзидан кучли прода ва қобилият топиши керак. Бу ҳақда менежмент асосларида жуда кўп ибратли фикр бор. Шулардан айримларини келтириб ўтамиз.

1. Таъсирни қабул қилаётган одамнинг эҳтиёжлари кучли ва фаол бўлиши керак.
2. Таъсирни қабул қилаётган одам бу таъсирни у ёки бу эҳтиёжларининг қондирилиши ёки қондирилмаслигининг асоси деб билиши керак.
3. Таъсирни қабул қилаётган одам шу ишни бажариш унинг энг юқори талабларини амалга оширишга ишонгани керак.
4. Таъсирни қабул қилаётган одам бу таъсир унинг раҳбар билан муносабатини яхшилайдиган деб ишонгани керак.

Таъқиқотларда таъкидлаб ўтилганича, шу таъсирни қабул қилиб олган одам ўз эҳтиёжларини жуда муқаддас деб билади ва уларни қондириш учун берилиб тиллаш лозимлигини тушунади, бу жга ўз нафбатига раҳбарнинг ниятларини рўйига чиқаради.

Бордию шу юқорида кўрсатилган омиллардан бирортаси амалга ошмаса, унда раҳбарнинг таъсир қилиш учун қилган ҳаракатлари зос кетади, қўзланган мақсадга эришиб бўлмайди. Менежер бунга эътиборга олиб, ҳамма омиллардан усталик билан фойдаланиши керак.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Бошқа одамларга таъсир қилиб, уларнинг куч-гайратини энг муҳим вазифаларни бажаришга эришган одамни етакчи деб атаймиз. Етакчилик ҳам ҳокимлик каби самарали бошқариш учун зарур.
2. Ҳокимлик ташкилот фаолиятини самарали давом эттириш учун тобеларга таъсир ўтказиш усулидир. Раҳбар фаолияти ходимлар фаолияти билан ҳамбарчас боғлиқ, бири-иккинчисини таъсир қилиб туради.
3. Ҳокимият турлари қуйидагилардан иборат. Яъни раҳбарларнинг таъсир қилиш усуллари мажбурлан, тақдирлан, ўз касбини яхши билиш, намуна кўрсатиш, аниқаналар ва оқилона ишонч. Бундан ташқари яна ходимларни инсонтириш ва уларни бошқарушга қатнаштириш ҳам муҳим самарали усуллардандир.
4. Юқоридаги усулларнинг самара бериши бир томондан шу усул нисба тушаётган пайтдаги вазият, иккинчи томондан, ишчининг ўз эҳтиёжларини пачоғлик тўла қондира олиши ёки қондираолмаслиги билан боғлиқ. Шунинг учун ҳар бир раҳбарлик усулининг яхши ва

- ёмон томонлари бор. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, ҳамма усуллардан бир ҳилда самарали фойдаланадиган раҳбар бўлмайди.
5. Мажбурлашга асосланган ҳокимиятда одамларни қўрқитиш асосида таъсир қилинади. Бунда албатта кучли назорат бўлиши керак. Бу назорат эса катта ҳаражатларни келтириб чиқаради.
 6. Тақдирлашга асосланган ҳокимият одамларга яхши, яқобий таъсир қилиш билан мақсадга эришади. Албатта бу усул юқоридаги усулга нисбатан анча нисоний натижа ҳам юқори бўлади. Бундаги қийинчиликлар шундан иборатки, раҳбар тақдирлаш, мукофотнинг меъёрини тўғри белгилай олиши зарур, бу эса осон иш эмас.
 7. Ангъанавий ҳокимият, одамларга анъаналар, қадриятлар орқали таъсир қилишга асосланган бу усул анча кенг тарқалган. Албатта бу усул ҳам баъзан натижа бермай қўяди. Хусусан ёшлар анъаналарга бўйсунинмайди.
 8. Ҳаризма ёки шахсий намунига асосланган ҳокимият етакчини жуда хурмат қилганлари учун унинг айтганларини бажара бошлайдилар. Унга ўхшашга ҳаракат қиладилар. Бу тақдид баъзан кўр-кўрона ҳам бўлиши мумкин.
 9. Эксперт ҳокимият, яъни оқилона ишюнч орқали таъсир қилиш анча кенг тарқалган технологиянинг тобора кенгайиши ходимларга билимдон раҳбар зарурлигини тақазо қилиб турибди.
 10. Ташкилот раҳбарлари тадқиқотлар натижалари ва тажрибалар асосида шу хулосага келишяптики, социал қадриятларнинг ўзгариб бораётгани учун одамларни ишонтириш орқали таъсир қилиш кўпроқ самаралар берапти. Бу усул аста секин, дастлаб мавҳумроқ тарзда олиб борилади, аммо унинг самараси оқибатида анча кучли бўлади. Ходимларнинг энг катта эҳтиёжларини қондиришга эътибор берини орқали уларни мақсад сари етаклаш худди шу ишонтириш усулини асосидир.
 11. Ва ниҳоят яна ўша эҳтиёжлар масаласи. Ходимларнинг қарор қабул қилишга қатнашинин ҳам мана шу энг юқори эҳтиёжларнинг қондирилишига боғлиқ. Бу усулларнинг ҳар қайсиси ўз ўрнида фойдали, вазиятга қараб раҳбарлар улардан фойдаланиши керак.

XIV МАНҒУЛОТ

ЕТАКЧИЛИК УСУЛИ, ВАЗИЯТ ВА САМАРАДОРЛИК

Олдинги маърузада тингловчилар менежер ихтиёрида жуда кўп таъсир воситалари, усуллари мавжудлиги ва улар орқали одамларнинг ташкилот олдидagi вазифаларини бажарилишига самарали таъсир қилиш мумкинлиги билан танишган эдилар.

Ушбу маърузада ҳозирги замон тилидаги ташкилотларда, бизнес ва тадбиркорликда банд бўлган одамларга янада самарали таъсир қилиш усуллари ҳақида гап боради.

Бўлажак менежерлар корхона фаолиятида одамлар фаол қатнашиб, барча имкониятларини сарф этиб ишлари учун ташкилот раҳбари ўзини қандай тутиши кераклиги ҳақида билимларни эгаллаб олишлари керак.

Раҳбарлик фаолиятига бағишланган илмий ишлари натижаларини чуқур билиб олишимиз зарур. Менежмент асослари курси тингловчилари қуйидаги тушунчалар ва терминларни билиб олишлари шарт.

- Етакчилик усуллари.
- Авторитар раҳбар.
- Демократик раҳбар.
- "Х" назарияси.
- "Y" назарияси.
- Либерал раҳбар.
- Ишнинг кўзини биладиган раҳбар.
- Одамларга муносабат қиладиган раҳбар.
- Фиддернинг вазият модели.
- "Йўл-мақсад" модели. Услуби.
- Раҳбарнинг қарор қабул қилиши ҳақидаги Врум-Йеттон модели.

ЕТАКЧИЛИК НАЗАРИЯСИ ТАҲЛИЛИ

Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, етакчилик маълум мақсадларга эришиш учун айрим, ёки бир гуруҳ одамларга ижобий таъсир қилиш қобилиятидир. Одамларга таъсир қилишнинг усул ва воситаларини ҳам биз ўтган машғулотларда ўрганиб чиқдик. Яна шуни ҳам таъкидлаб ўтдикки, самарадор етакчилик ва самарадор раҳбарлик айнан бир нарса эмас.

Етакчи раҳбар одамларга таъсир қилишнинг қанақа усулларини яхши эгаллаши кераклигини, одамлар фирма ёки корхона фаолиятини муваффақиятли ва самарадор қилишлари учун қанақа фойдали воситалардан фойдаланишларини, раҳбар ҳатти-ҳаракатининг зарурий меъёрларини менежер яхши билиши керак.

Бу масъалани ҳал қилиш жуда катта аҳамиятга эга. Аммо уларни ҳал қилишнинг ўзинга хос қийинчиликлари ҳам бор. Бундан қўчиб, уларни

жўнлаштиришнинг иложи ҳам йўқ. Етакчилиكنинг қайси харахтерли белгилари энг самарали ва бузинг сабаблари нимада деган саволга тўғри жавоб топинг етакчилигк назариясида катта ўрин тутати. Бихефористик қарашлар тарафдорлари, яъни, инсоний хатти-харахатлар ва муомала муносабатларининг устиворлигини тан олувчи етакчилиكنинг энг муҳим белгиларини аниқлашнинг учта йўналишларини ишлаб чиқдилар.

1. Шахсий фазилатлар устиворлиги.
2. Хатти-харахат устиворлиги.
3. Вазият устиворлиги.

ШАХСИЙ ФАЗИЛАТЛАР УСТИВОРЛИГИ

XX аср бошлариданоқ, яъни, бошқарув тизимини янгида такомиллаштириш учун жадал кураш бошланган кезларданоқ, етакчилик ва рахбарлик тамойиллари олимлар учун тадқиқот объектига айланган эди. Аммо ўттизинчи йилларнинг ўрталаридан бошлаб асримиз ўрталаригача етакчилиكنи астойдил ўрганган даври бўлди. Бунда шахсий фазилатлар устиворлиги аниқ кўзга танланиб турди.

Шахсий фазилатларга қараб рахбарни баҳолаш йўналишини катта бир назарий оқим бўлиб, унинг тарафдорлари ҳар бир катта рахбар, буюк шахс маълум шахсий фазилатларга эга бўлиши зарур ва инарт деб ҳисоблашади. Бундан ҳар бир одам ўзида шу фазилатларни шакллантирмаса, у катта рахбар бўлиши ва корхона фаолиятини юқори кўтарини мумкин, деган хулоса келиб чиқади. Бу фазилатларга, жумладан, идрок, ўз соҳасини яхши билшин, таъсирли таниқи кўриниши, ташаббускорлик, оқиллона иш юритиш, виждончилик ва ҳаққонийлик, соқил ва иқтисодий маълумот, ўзига ишонч каби хислатлар киритилган. Аммо келиб қилинган тадқиқотларда энг зарур фазилатлар бўйича бир фикрга келинмади.

Масалан, 1948 йида етакчилигкка онд комплекс тадқиқотлар ўтказилди.

Бу тадқиқотлар натижаларини хулосалаб, Стогдил рахбарларининг шахсий фазилатларини ўрганган қарама-қаринг фикрлар тутдираётганини таъкидлайди. Унинг кўрсатишича, етакчиларда кўпроқ ақл, билимларини эгаллашга интилиш, маъсулият ҳисси, фаоллик, барқарорлик ва бошқалар намоён бўлмоқда. Шу билан бирга рахбарлар самарали фаолият кўрсатиши учун харахат қилаётганларида ҳар хил вазиятда ҳар хил йўл тутинганини ҳаёт исбатлайди.

Шундан келиб чиқиб, Стогдил "одам маълум шахсий фазилатларга эга бўлиши билан рахбар бўлиб қолавермайди" деган хулосага келди.

Етук рахбар бўлиш учун аниқ фазилатлар йиғиндисини белгилаб бўлмаеллиги (барча рахбарлар учун ягона фазилатлар ҳақида тан кетмоқда) учун самарали рахбарлик фаолияти аксарият ҳолатда вазиятга қараб иш тутин билан боғлиқ бўлиб келмоқда. Ҳар хил вазиятда ҳар хил шахсий

сифатларини намоён қилиши зарурлигини Стогдилл аниқ далиллар асосида исботлаб берди. Лекин бари бир у шахсий фазилатлар устиворлигининг ҳақиқий тарафдори бўлмаседа, бари бир у шахсий фазилатлар родини инкор этмади. "раҳбарнинг шахсий фазилатлари структураси унинг қарамонда бўлган ходимлар, ишчиларининг шахсий фазилатлари, фаолиятлари ва улар бажараётган вазифалар билан уйғунлашиб кетиши керак" деб ёзди. Яъни, унинг фикрича, кўп ҳолларда мана шу уйғунлашнинг йўқлиги бошқарув фаолиятига салбий таъсир қилади.

ХАТТИ-ХАРАКАТ ЙЎНАЛИШИ

Олимлар фақат шахсий фазилатлар мавжудлиги туфайли самарали раҳбарлик қилиши мумкинлиги ҳақида аниқ бир хулосага келинмагандан сўнг, улар асосий эътиборни раҳбарнинг ҳатти-ҳаракатига қаратдилар.

Етақчилиكنинг шахсий фазилатлари родини инкор этмаган ҳолда, унинг ўз кўли остидаги одамларга бўлган муносабатининг аҳамияти исчоғлиқ катта эканлигини таъкидлаш керак. Шунинг учун ҳам биз раҳбарлик усуллари ва унинг муҳим элементлари ҳақида батафсилроқ тўхташга қарор қилдик. Булар, жумладан, авторитарик усул, демократик усул, ишга йўналтирилган ва одамларга йўналтирилган усуллардир.

Ҳатти-ҳаракат, муомала йўналишини ҳам ўз устуликларини ва нуқсонларига эга. Ҳамма раҳбарлар учун ўта самара берадиган ҳатти-ҳаракат белгиларини ягона ҳисоблаш анча қийин иш. Чунки, самарали раҳбарлик такрорланмас, ноб ҳодиса.

Бихевиористик мактабнинг илк намоёндалари раҳбарлар ҳатти-ҳаракатларини таҳлил қилганда, демократик раҳбарлик усули энг самаралидир, деган хулосага келинган эди. Аммо кўп олимлар чуқур изланишлардан сўнг, ҳамма учун ягона раҳбарлик усули мавжуд бўлмайди, деган хулосани ўргани таниладилар. Буида ҳам раҳбарнинг маълум пайтдаги ҳатти-ҳаракати маълум шарт-шароит, вазият билан боғлангани кўзга ташланади. Бонқача айтганда, вазият ўзгариши билан раҳбарнинг ҳатти-ҳаракати ҳам ўзгариши керак. Бихевиористик мактабнинг кейинги намоёндалари раҳбарликда ҳатти-ҳаракат мисъри билан бирга вазият мисъри ҳам бўлиши керак, деб ҳисоблайдилар. Демак самарали раҳбарлик натижалари вазиятни ҳисобга олиб иш тутинга боғлиқ бўлади.

ВАЗИЯТ ЙЎНАЛИШИ

Текинфинлар шуни кўрсатадики, шахсий фазилатлар устиворлиги ҳам, ҳатти-ҳаракат устиворлиги ҳам самарали раҳбарлик фаолиятининг бирдан-бир ягона омил бўлмасе экан. Аммо бу детал шахсий фазилатлар ва ҳатти-ҳаракатнинг бошқарув тизимидаги роли аринмас экан, деган гап эмас.

Муваффақиятининг асосий қисми худди шу омишларга боғлиқ. Аммо кейинги тадқиқотларда илгари сурилган фикрларга кўра юқоридаги омишларга қўшимча равишда шароитга қараб кўрилган чора-тадбирларнинг муҳим аҳамияти бор. Жумладан, хизматчилар, шифохоналарнинг эҳтиёжлари ва уларнинг шахсий сифатлари таъминотининг турлари ва мазмунини, муҳитнинг талаби ва таъсири, шунингдек, раҳбариятининг ахборотлар билан таъминланганлигининг алоҳида кўрсатиб ўтиш керак.

Мана шу натижаларни ҳисобга олиб, ҳозирги замон етакчилиги назариясида вазият йўналишини асосий йўналиш бўлиб қолди.

Ҳозирги пайтда олимлар раҳбарнинг қайси шахсий фазилатлари ва ҳатти-ҳаракатлари, у ёки бу вазиятга қанчалик мос эканлигини аниқлаш учун тадқиқот ишлари олиб боришмоқда. Қилинган хулосаларга кўра, раҳбарликнинг турли усуллари конкрет вазиятга қараб белгиланиши, иккинчи томондан, ҳар бир вазият раҳбарликка мос келиши керак.

Шунинг учун менежер етакчи-раҳбар ҳар бир вазиятда ўзини ҳар-ҳил тутиниш ва ўзига ҳос фазилатларини номоси қилиши лозимлигини билиши керак. Етакчилик учун вазиятнинг муҳим рол ўйнашини чуқур ва ҳар томонлама тадқиқ қилишдан олдин, ҳатти-ҳаракатнинг раҳбар фазолиятини янада самарали қилишдаги ролини батафсилроқ қараб чиқиши керак.

ЕТАКЧИЛИКДА ҲАТТИ-ҲАРАКАТ ОМИЛИ

Тадқиқотчиларнинг фикрича, ҳатти-ҳаракат омили раҳбарлик усуллариини чуқур таҳлил қилиш ва уларнинг классификациясини шиклаб чиқиш имкониятини беради. Бу ўз навбатида етакчилик назариясига катта ҳисса бўлиб қўшилади. Корхонаини янада ривожлантириш учун раҳбар ўз ходимлари билан қандай муносабатда бўлиши зарурлиги анча ойдинлашади.

Менежментга бағишланган ўқув қўлашмаларида берилган таърифга асосан, раҳбарлик усуллари шундан иборатки. Етакчи ходимларга қандай таъсир қилиб, танкилот олдига турган вазифаларини муваффақиятли ҳал қилиш имкониятини берадиган ҳатти-ҳаракат, муомала метёрларини белгилайди. Раҳбарлик усуллари шу билан жамлаб турган лавозимга мос бўлиши ва раҳбарнинг одамлар эҳтиёжларини қондиришда қанчалик уларга мададкор бўлишида номоси бўлади.

Раҳбарликнинг конкрет усуллари шу раҳбарнинг обрўсини белгилайди. Қўйилган мақсадга эришишда имконият метёри бўлиб хизмат қилади.

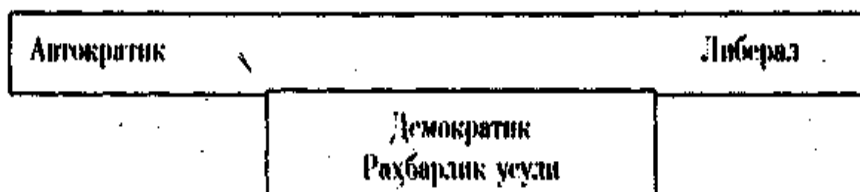
Реал ҳаётда бир-бирига тўла ўхшаган корхона, танкилот йўқ. Бир-бирига ўхшамаган одамлар, вазифалар, мақсадлар.

Раҳбарлар ҳам турли-туман. Уларнинг ҳар қайсисининг ўз қобилияти, билим савияси бор. Мана шу сабаблар туфайли раҳбарликни донмий, ўзгармайдиган битта тушунча билан изохлаб бўлмайди. Раҳбар ўз фазолиятида у ёки бу вазият билан, сабаблар билан боғлиқ ҳолда ҳаракат қилади, масалаларини ҳал этишга натижади.

Олимлар раҳбарлик усулларининг энг кўп тарқалган тур ва хиссларини умумлаштириб, икки катта йўналишнинг белгиланган бердилар.

Айланавий классификацияга кўра раҳбарлик усуллари икки қарам-қарин йўналишга, яъни, авторитар ва либерал кўринишга эга. Авторитар йўналиш кўпроқ нинга қаратилган бўлса, либерал йўналиш кўпроқ одамларга қаратилган.

Буларнинг ҳаммасини қуйидаги жадвалда акс эттириш мумкин.



Бу жадвалда кўрсатилгандек, авторитар ва либерал усуллар икки қутбни ташкил этмоқда. Авторитар раҳбар яқка ҳукмрон одамларни мажбур қилиб ишлайди. Либерал эса одамлар ўртасидаги муносабатни яхшилаш орқали, уларни нинга жалб этади. Уларнинг ўртасида демократик усул мавжуд бўлиб, ундан авторитар ва либерал усуллардан қайсидир томонлар олиб бирлаштирилган.

АВТОКРАТИК ВА ДЕМОКРАТИК РАҲБАРЛИК

Авторитар раҳбарлик яқка ҳокимлик усули бўлиб, бунда раҳбар жуда катта мавқега эга бўлади ва мажбурланган унинг асосий иш юритиш қуролидир. У ўқувига тобе одамларга уларнинг текланган, наот ҳаётининг жинлошан орқали таъсир қилади, бўйсундиради. Авторитар иш усулининг ўзига хос томонлари ва томоний асослари бор.

Етакчилилик бошқаруви соҳасида асарлар ёзган Дуглас Мак Грегор авторитар раҳбарлигининг томонларини, манбааларини текшириб “Х” назариясини яратди. Бу назарияга кўра раҳбарлик ўзига тобе одамлар ҳақида шундай фикр қилади:

1. Одамлар табиатдан меҳнат қилишни ёқтиришмайди, сал имконият бўлиши билан улар инсоний қўйишади.
2. Одамлар маъсулият ҳис қилишмайди, уларни кимдир бошқариб боришини исташади.
3. Одамлар уларни кимдир ҳимоя қилиб туришини хахланади.
4. Одамларни ишлатиш учун уларни мажбурлаш, назорат қилиш ва жазолаш билан қўриқтириш керак.

Мана шундай “Х” назариясига кўра ходимлардан юқоридаги ҳатти-ҳаракатлар қўйла бошласа, Раҳбар ҳокимиятини марказлаштириб, ўз қўлида тўйлаб олади ва тобе-ларини мустақилликдан маҳрум қилади. Авторитар ўз лақобини даражасида барча нинга буюсига ўзи раҳбарлик қилади,

ходимларининг яхши ишларини учун уларга руҳий тайёзқ ўтказиш ва хатто уларни накарнажада унлаб турини зарур деб ҳисоблайди.

Автократ раҳбар қаттиқ мажбурият ўзинга ходимларни мукофолани орқали ишга жалб қилишга ҳаракат қилса, бундай раҳбарларни раҳимдиз автократ раҳбар дейишади.

Раҳимдиз автократ бари бир автократ бўлиб қолаверадики, аммо у ходимлар ҳаётини яхшилаш, уларнинг кайфиятини кўтаринишга кўпроқ эътибор беради, уларни баъзан назоратга қараб, ташкили ишларга — режалаштиринишга ҳам жалб қилиб туради. Лекин бари бир автократ раҳбар қарорлар қабул қилиш ва уни бажаришда ўз ҳокимиятини биронга бериб қўйолмайди. Автократ раҳбар қанчалик раҳмидизлик қилмасин, ўз тамойилларидан воз кечмайди, ходимларга тайёзқ ўтказиш, уларни мажбурият ишларини бир тарзда давом эттираверади.

Демократик раҳбар автократдан фарқли ўлароқ ходимларга инсбатан бонқача муносабатда бўлади. Демократик раҳбарининг ходимлар ҳақидаги тасаввурини ўрганиб, бу ҳақида тадқиқот олиб бортан Мак Грегор «У» деб номланган назарни яратиб, унда қўйидагиларни таъкидлаб ўтди.

1. Меҳнат табиий жараёни. Агар меҳнат шароити яхшиланган ва самарали бўлса, одамлар меҳнат қилишга интилиб, уларда маъмурият ҳисси юксалиди.

2. Агар одамлар ташкилий мақсадларга жалб этилган бўлса, улар ўзини бонқаринишга, ўз-ўзини назорат қилишга ўрганиб кетишади.

3. Мақсадга эришилганидан сўнг уларни рағбатлантириш яхши самара беради.

4. Муаммоларни ижодий ҳал қилишга қаратилган ҳаракатлар инсоннинг ўртача ақлий қувватини ишга солиш билан бонқидир.

Мак Грегорининг фикрича, Юқоридаги қарашларга эга бўлган демократик раҳбар одамлардаги юксак эҳтиёжларни, жумладан ўз қадр-қимматини эъқолани, катта мақсадларни амалга ошириш, ўз куч-қувватини тўла сафарбар этиш каби талаб ва истакларни амалга оширинишга асосий эътиборни қаратади. Бир сўз билан айтганда демократик раҳбар мажбурият ишларга ўтмайди.

Демократик раҳбарлик мажбур бўлган ташкилотда одатда раҳбарлик усуллари ўта марказлашган бўлмайди. Компанияларда, фирмаларда акциядорлик жамиятларида ходимлар, ишчилар масалаларини муҳокама қилиш ва қарорлар қабул қилишга анча фаол қатнашадилар ва ўз фаолиятларида ўзларини анча мустақил сезадишлар.

Ўзбекистон Республикасида кўпилаб корхоналар, ташкилотлар, хўжаликларда бонқ муносабатларига ўтини туфайли кейинги ишларда демократик раҳбарлик усуллари қарор топаётганини таъкидлаб ўтини керик. Ташкилотлар, акциядорлик жамиятлари, ишлаб чиқарини бирлашмалари, қишлоқ хўжалиги ва бонқа корхоналарда раҳбар навбатда турган вазифаларини обдон ва ҳар томонлама тунгунтириб ва ўзларини бажарини устидан

назорат қилини билан чекланмоқда, ходимлар эса ташаббус кўрсатишиб, мустақил ҳаракат қилиб жуда катта ютуқларга эришмоқдалар.

Албатта тенадан туриб буйруқ бериш камайса, настигиларининг ташаббуси шунчалик ошадди. Ҳозир республикада бу хил раҳбарлик усулининг натижалари кўга яққол ташланиб турибди.

Демократик раҳбарлик мавжуд бўлиб турган ўрта ва қўйи бўғинларда қаттиқ назорат қилиб туришнинг ҳожати қолмайди. Фақат шунинг натижаларини текшириш ва ходимлар фаолиятини баҳолашнинг ўзи kiffoя.

Албатта шунинг ҳам эътиборга олиб қўйиш керакки, демократик раҳбарлик усули фақат жиддий назорат бўлгандагина самара берини мумкин. Аммо собиқ совет республикаларида, жумладан Ўзбекистон Республикасида ҳам назоратни пачил ва юқори савияда олиб бориш ҳозирги кун талабига жаноб бермайди. Турли хил ишлаб чиқариш тармоқларида ва хизмат соҳаларида кўн ҳолларда аввалгидек корхона фаолияти учун ҳеч қанақа нафис тегмайдиган юқоридан бўладиган тафтишларга кенг йўл қўйилмоқда. Нاستдаги бўғин раҳбарлари бутун вақтларини, куч-қувватларини ва ташаббусларини меҳнат унумдорлигига ва талдаги вазифаларини муваффақиятли бажаришга қаратиб ўрнига тафтишларга ўралаиб қолимоқдалар. Ўрта бўғин раҳбарлари тафтишларга ўралашиб қолмасдан, турли тармоқлар ва бўлимларини бир бирига мувофиқлаштириш билан шуғулланиб, ишлаб чиқариш турмушларини керакли ресурслар билан таъминлашга вақт сарфлашлари бозор иқтисодиётининг муҳим талабларидан биридир.

Демократик шунг усулининг энг муҳим моҳияти шундаки, демократик йўналишга эга бўлган етакчи-раҳбар ишловчиларга шундай шароит яратиб берадики, меҳнат оғир юк бўлмай, балки завоқли иштинингга айланади. Улар ўзларининг энг юксак ораулари, эҳтиёжларини қондириш имкониятидан беҳад мамнун бўладилар.

Демократик раҳбарининг ташаббуси ва омиқкорлиги туфайли ходимларда ўз вазифаларига нисбатан маъхулиги хисси кучаяди, улар ўзларини қанчалик мустақил сезсалар, шунчалик кўн меҳнат қилишга одатлана бошлайдилар. Бундай мисоларни Фарғона, Андижон, Тошкент вилоятлари хўжаликларида кўнлаб учратиш мумкин.

Бундан ташқари демократик раҳбар ўз қўл остидагиларга эркинлик бериш билан, уларда мустақиллик ва ташаббускорликни оширади, улар бошлиқни кутиб ёрдам сўрашдан ҳолие бўлиб, кўнлаб маммоларини ўзлари ҳал қила бошлайдилар.

Шу билан бирга бу тиндаги раҳбар ошкоралик ва ўзаро ишонч муҳитини яратиб учун доимий самхўрлик қилади, натижада ходимлар бошлиққа тортинмасдан айта оладилар, ўртада ўзаро дўстона муносабат шаклланади, раҳбарининг обрўси, маъқеи янада кўтарилади.

Демократик руҳдаги раҳбар ўз қўли остидагиларга эркинлик, мустақиллик бериш билан кифолашмай, энг аввало, уларни мана шу эркинлик ва мустақилликдан самарали фойдаланишга ўргатади, бошқача

айтганда ходимлар, ишчилар корхона, танкилот, фирманинг ички ҳаётидан яхши хабардор бўлишлари, ишлаб чиқаришдаги муаммоларни ҳал қилишга ҳисса қўишлари, яъни корхонани бошқаришда бевосита иштирок эта олишлари керак.

ЛЕВИН ТАДҚИҚОТЛАРИ

Курт Левин ва унинг шериклари 1939 йилдаёқ боғлиб чиқарган китобларида етакчилик усуллариининг самарадорлигини масаласини биринчилардан бўлиб ишлаб чиқдилар. Левин тадқиқотлари Мак Грегори томонидан яратилган "X" ва "Y" назарияларига ўхшаб кетади. Левин томонидан ўрганиш объекти сифатида шундай воқеа танланади, яъни ўн ёшли болалар бир неча гуруҳ тuzиб, бу гуруҳларни турли клубларга юборишади. Бу болалар гуруҳларига автократ, демократ ва либерал усулдаги раҳбарлари бўлиб тайинланади.

Автократ раҳбарга чекланмаган ягона бошқарув ҳуқуқи берилади, у болалар ўстидан ҳукмрон бўлиб, айтгани-айтган, дегани-деган эди. Демократ раҳбарлик қиладиган гуруҳда раҳбарлик ҳуқуқи бир неча қисмга ажратилади. Бошқарувда ҳамманинг иштирок этиши эътироф этилди, гуруҳ аъзоларининг масъулиятлари ҳам ўзаро тақсимланиб берилади. Либерал раҳбарлик қиладиган гуруҳда раҳбарликнинг асосий вазифалари гуруҳ аъзолари ўртасида тақсимланди, бон раҳбарга озроқ ҳуқуқ қолди ҳоким.

Левиннинг янақ ҳуқуқаси шу бўлдики, автократ раҳбарлик гуруҳида демократ раҳбарлик қилган гуруҳга ишбатан кўнроқ иш ҳажми бажарилган.

Аммо, шу билан бирга, авторитар раҳбарлик қилган гуруҳда бир қанча салбий ҳодисалар рўй берган. Жумладан, гуруҳда аҳиллик, дўстлик жуда паст даражада, яқинлик билан фикр қилиши ва ташаббускорликнинг йўқлиги, раҳбарга ишбатан ҳам, гуруҳдаги аъзолар ўртасида ҳам душманлик кайфиятларининг намоян бўлиши, болаларнинг беовталиклари ва бонқа яна бир қанча салбий ҳодисалар рўй беради.

Тадқиқотчиларининг тасдиқлашича, либерал раҳбарлик қилган гуруҳда аҳвол демократик гуруҳдагига ишбатан жуда ёмон бўлди. Иш ҳажми паст бўлди, сифат ҳам паст, иш ўрнига болалар ўйин билан овора бўлинди.

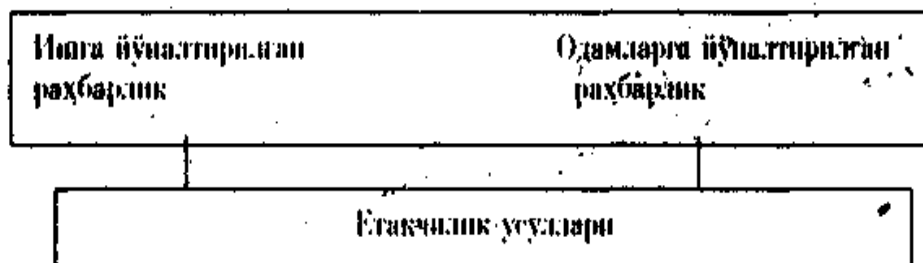
Шу тариқа, демократик раҳбарлик усули энг мақбул, энг самарали раҳбарлик усули деб топилди.

Кейинчалик қилинган изланишларда ҳам шу ҳақиқат яна неботланди. Авторитар раҳбарликда иш ҳажми баланду, аммо ишловчиларининг норозилиги ҳам катта. Аммо Левин ва унинг идошлари қилган ихтиролар бу борадаги бўлган барча кўнлаб янги-янги тадқиқотлар учун асос бўлиб хизмат қилади. Ҳам меҳнат унумдорлиги, ҳам ишчилар розилиги бир хилда баланд бўлиши учун кураш бошланди.

ҲАМ ИННГА, ҲАМ ИНСОҒГА БИР ХИЛ ТАРЗДА ҚАРАТИЛГАН РАҲБАРЛИК

Мичиган университети олимлари Ренсис Лайкерт ва унинг излашчилари раҳбарлик усуллариини авторитардан то демократик раҳбарларга қадар классификация усуллариини авторитардан то демократик раҳбарларга қадар классификация қилиб чиқинди. Юқсак меҳнат унумдорлигига эга бўлган ҳар хил гуруҳларини паст меҳнат унумдорлигига эга бўлган гуруҳларга солиштирилиш орқали улар бу тафовут аниқлаш раҳбарлик усулига боғлиқлигини исботлаб бердилар. Уларнинг меҳнат унумдорлигининг паст-баландлигига қараб чиқан хулосалари ўз вақтида Мак Грегор томонидан "X" ва "Y" назариялари орқали қилинган икки қарама-қарши тенденцияларини асдатди. Демак, фақат илмий ўйлайдиган раҳбардан инсонларни ўйлайдиган раҳбаргача бўлган жараёнлар аниқлаб берилди.

Лайкерт томонидан қилинган етакчилик усуллари классификациясини қуйидаги жадвалдан аниқлаб олиш қийин эмас.



Бу жадвалга кўра иннга йўналтирилган раҳбарликда етакчи асосий диққат-эътиборини ишларнинг тайинлаштирилиш, рағбатлантирилиш системасини шиллаб чиқишга қаратилиш орқали меҳнат унумдорлигини кўтаринишга эришишни ўйлайди. Бундай раҳбарларни иннга йўналтирилган раҳбарлик усули деб аташади.

Юқоридаги классификациянинг бошқа қутбиде одамга йўналтирилган раҳбарлик усули мавжуд бўлиб, бунда асосий эътибор ишловчиларга қаратилади. Бунда одамлар ўртасидаги муносабатин юқори кўтариш орқали юқори меҳнат унумдорлигига эришилади. Одамлар ўртасида аҳиллик, ўзаро ёрдам ва ҳамкорлик, уларнинг корхона фаолиятида фаол қатнашинилари охири-оқибат меҳнат унумдорлигининг ўсишига олиб келади. Раҳбар одамларнинг эҳтиёжларини қондиришга ҳаракат қилади, уларни корхона муаммаларини ҳал қилишга жалб этади, касб маҳоратини ошириб боради. Бу типдаги раҳбарнинг муҳим томонларидан бири ходимларнинг корхонани бошқаришдаги қатнашчиларини тайинлашдир.

Лайкертининг хулосасига кўра, раҳбарлик иш усули табиий равишда иннга, ё одамларга йўналтирилган бўлади. Бу иккита йўналиш бир хил юқори даражада битта раҳбарда намойён бўлганлигини топиб бўлмайди, деб

таъкидлайди Лайкерт. Шу билан бирга, одамларга йўналтирилган раҳбарлик усули одатга кўра меҳнат унумдорлигини кўтариш учун яхши имконият яратиб бериши аниқ.

Аммо кейинчалик бу назариялар яна ўзгарди. Жумладан, бир нафтини ўзида ҳам ишга, ҳам одамларга йўналтирилган раҳбарлик усуллари мавжуд бўлиши мумкин деган ҳужомага келинди. Бонқа олимлар эа, одамларга йўналтирилган раҳбарлик усули билан меҳнат унумдорлигини кўтаришга имкон бермаслиги ҳам мумкин, деган гояни асослашга ҳаракат қилдилар. Бихевориет олимларининг кейинги кўламинларида бу парса кўзга ташланади.

ЛАЙКЕРТНИНГ ТҮҲТТА СИСТЕМАСИ

Лайкерт кейинги тадқиқотларида етакчилик усулининг қуйидаги тўртта кўринишини ишлаб чиқди.

1- система	2- система	3- система	4- система
Эксплуататор автократ	Раҳмдил авторитар	Маслаҳатли демократ	Қатнашинишга асосланган

_____ Лайкер ишлаб чиққан етакчининг тўрт системаси _____

Бу жадвалдан шў парса кўзга аниқ ташланадиги, раҳбарлик усуллари классификациясида фақатгина бир-бирига қарима-қарини йўналишлар мавжуд бўлиб қолмасдан, билки орқалиқ йўналишлар ҳам бўлиб, уларда авторитар усулдан ҳам, демократик усулдай ҳам фойдаланилган. Хусусан, кўпроқ ва самаралироқ ишланслари учун одамларга таъсир қилишнинг турли усулларида фойдаланиши мумкинлигини бирма-бир текшириб чиқилди.

Лайкерт системасидаги 1- системага онд раҳбарлик усули эксплуататор-авторитар раҳбарлик деб аталади. Бу ҳилдаги автократлар одамларга ишончсизлик билан қарайди, ҳар қандай қилиб бўлса, ҳам вазифанинг бажарилишини ўйлайди.

Лайкерт системасидаги 2- системага онд раҳбарлар раҳимдил-автократлар деб аталади. Бу ҳилдаги раҳбарлар бир томондан мажбурлаш орқали, иккинчи томондан, ходимларга корхона фаолиятида қисман қатнашини имконияти берилади. Демак, жавзолаш ва кўнгилни кўтариш, мажбур қилиш ва эркинлик бериш қўшиб олиб борилади.

3-системада ходимларга ишонч билдирилади, эркинликлар берилади, улар корхона фаолиятига доир айрим қарорларни муҳоама қилиш ва қабул қилишда иштирок этадилар, аммо муҳим қарорлар фақат асосий раҳбарнинг хоҳиши билан ҳал қилинади.

4- системада раҳбар ҳар бир масалани кўпчилик иштирокида ҳал қилишга ҳаракат қилади, барча кишилар корхонани бошқаришда у ёки бу

тарада яшатирик этишлари мумкин. Рахбар билан унга тобе бўлганлар орасида дўстона, инсончи муносабатлар шаклланади. Марказлашган тартиблар деярли бекор қилинади, рахбар билан ходимлар ўртасидаги муносабатлар анъанавий кўринишлардан четга ҳам чиқиши мумкин.

Лайкертнинг фикрича, худди мана шу 4-система анча таъсирли ва фойдали системадир. Мак Грегори "Y" назарияси ҳам шу ҳилда эди. Демак, бу система одамларга йўналтирилган рахбарлик усулини ёрқин мисолдир.

Лайкерт ўз изланишларидан шундай якуний хулосага келди: ишдаги бўгин рахбарлари ўзлари билан ходимлар ўртасида инсончи дўстона муносабатларни қарор топтириш орқали корхонани самарали бошқариш борасида жуда катта муваффақиятларга эришишди. Тадбиркор рахбарлар ишлаб чиқариш ишчи гуруҳларини тузиб, уларнинг олдига аниқ вазифалар қўядилар ва шу тариқа улар ходимлар билан бўладиган дўстона суҳбатлардан ташқари, корхонани, мана шу гуруҳлар ёрдамида бошқаришни ташлик этидилар, бу эса жуда яхши натижалар берди.

Лайкерт бир далил тариқасида бир савдо ташкилоти фаолиятини ўрганиб чиқади, у 4-системага дахлдор рахбарлигининг афзаллиларини таъкидлаб, шундай ёзди: "Савдо-сотиқ билан шугулланувчи бирор бир мутахассис томонидан қаиқф этилган бирор янги қизиқиш, янги бозор ёки реализация ҳақидаги бирор бир янги фикр тез орада гуруҳлар назарига тушади, улар уни янада ривожлантириб юборадилар. Мажлаасларда одамлар ўртасида бўладиган суҳбатлардан кўра гуруҳлар ўртасидаги ўзаро фикр алишиб, маълум қарорлар чиқариш анча самарали натижалар беради".

Лайкерт хулосаларини кўичилик тадқиқотчилар маъқулладилар ва янада ривожлантирдилар. Лекин шунга қарамай, мутлоқ дониш ҳақиқат ҳисобланган назариялар каби, лайкерт гоялари ҳам баъзи амалга ошмаган, утилган натижаларини бермаган пайтлари ҳам бўлган. Бошқарув дониш ўзгариб, ривожланиб борувчи ижод ситгаридир.

ЕТАКЧИЛИК УСУЛЛАРИНИНГ ИККИ ХИЛ ТАЛҚИНИ

Мак Грегор ва Лайкерт тадқиқотларининг натижалари рахбарлик усулларини янада такомиллаштириш учун катта туртки бўлган бўлса ҳам, аммо кейинчалик рахбарларининг амалдаги фаолиятлари учун булар етарли бўлмай қолди, инсоний муносабатларини янада барқарорлаштириш эҳтиёжи тобора орта борди.

1945 йили Огайо штати университетидати бюро рахбарлигидаги олимлар томонидан олиб борилган бизнес соҳасидаги тадқиқотлар бу борада олға ташланган қадам бўлди. Бу тадқиқотларда рахбарлиқни икки қутибга — ишга йўналтирилган ва одамларга йўналтирилган қутибларга ажратилиш натижасида келиб чиққан хатоликларини бартараф этишга муваффақ бўлинди. Авторитар рахбар айни пайтда демократик рахбар бўлиб қолмаслиги аниқ,

Аммо у асосий эътиборни нинга қаратиш билан бирга одамларга ҳам эътибор қила олинган мумкин деган ҳулюса ўртага ташланди. Бу тадқиқотларда бош раҳбар автократик ва демократик ҳусусиятларни ўзида уйғулаштира олиши, ишни ҳам, одамларни ҳам баб-баравар ўйлай олиши мумкин, деган го-я турли йўллар билан асосланган ҳаракат қилинди.

Огайно штати университети олимлари раҳбар фаолиятини икки омил билан, яъни бир томондан структура таркибий, иккинчи томондан, одамларга бўлган диққат-эътибор орқали характерлашга қаратилган системани яратадилар. Структура – таркибий амал деган раҳбарнинг гуруҳ фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш асосан кўзда тутилса, иккинчи омил – одамларга бўлган диққат-эътибор асосан ходимларнинг эҳтиёжларини тўла қондиришга қаратилган ҳатти-ҳаракат, интилишнинг изоҳлайди. Буида ўзаро дўстона муносабат ва ишонч асосида раҳбарлар ва тобелар ўртасидаги ўзаро алоқалар кўзда тутилди. Демак, раҳбар бу икки томонни бараварига юқори савияда олиб бориш мумкин, бу эса меҳнат унумдорлигини оширишнинг энг мақбул йўлидир.

Огайнолик олимлар қилган бу намай ҳулюсаларни қуйидаги йўналишлар орқали ифодалан мумкин.

Таркибий структура омилга кўра:	
-	тобелар ўртасида ишлаб чиқариш вазифалари тақсимланади;
-	бу вазифаларни бажариш йўллари кўрсатиб ўтилади;
-	иш графиклари режалаштирилади ва тузиб чиқилади;
-	ишни бажаришдаги омиллар ишлаб чиқилади;
-	ишни бажариш учун бешовта бўлаётганини сездириб туради.

Тобеларга бўлган диққат-эътиборга кўра:	
-	икки томонлама муносабатларда қатнашини;
-	қарор қабул қилишда тобеларнинг иштирокчини таъминлаш;
-	тобелар билан ҳаёрихоҳлик асосида муносабатлар ўриатиш;
-	одамларга ўз эҳтиёжларини тўла қондириш учун имконият бериш.

Аммо шу билан бирга Огайнолик олимларнинг фикрича, раҳбарлар одадда бу икки омилни бир пайтда бир хил намоён қилолмайдилар.

Қуйида мана шу ҳолатнинг мумкин бўлган тўртта кўриниши тасвирланган.

Юқори	Таркибий омилнинг паст даражаси	Таркибий омилнинг юқори даражаси
Диққат эътибор	Тобеларга муносабатнинг паст даражаси	Тобеларга муносабатнинг юқори даражаси
	Таркибий омилнинг паст даражаси	Таркибий омилнинг юқори даражаси
Паст	Тобеларга муносабатнинг паст даражаси	Тобеларга муносабатнинг паст даражаси

Наст _____ Таркибий _____ Юқори

Кўп ҳолатда мана шу икки томонни бир ҳилда юксак намоён этаоладиган раҳбар меҳнат унвумдорлигининг юқори даражаси ҳамда янни самарали ташкил этилишига эриша олади. Аммо кейинги тадқиқотларда таъкидлаб ўтганидек, юқоридаги ҳолий йўналишнинг амалдаги неботи тобора камайиб бораётти.

БОШҚАРУВ НАНЖАРАСИ

Басйк ва Мутон ўз асарларида Огайно олимлари яратган раҳбарликнинг икки омилни тўғрисидаги юқорида биз изохлаб ўтган фикрларин янгича талқин қилиб, раҳбарлик усулларининг битта нанжараси ҳақидаги ўз гоиларинин илгари сурдилар.

Бошқарув нанжарасининг вертикал ўқи 1 дан 9 гача бўлган оралиқдаги "нисот учун ғамхўрлик" даражасинин ифодалайди. Раҳбарликнинг аниқ бир усули мана шу икки кўрсаткич ораси, яъни, одамлар ҳақида ғамхўрликни ишлаб чиқарини ҳақидаги ғамхўрлик билан омукта этилиши билан боғлиқ. Бунда ҳам юқорида бир неча бор таъкидлаганимиздек, ҳамма ғай ишлаб чиқаринини самарали ташкил этилиши ва меҳнат унвумдорлигини оширинини таъминланадидир.

9	1.9. Дала ҳоқин руҳидаги бошқарини (дам олтин уйи)				9.9. Гуруҳ бўлиб бошқарини (команда)				юксак	
8									Одамлар манфаатларини ҳисобга олтиш даражаси	
7				5.5. Корхонани ташкилий бошқарини						
6										
5										
4										
3	Бирлашган бошқарини (қашшоқлик насваса)					Бўйсундирини ҳокимияти (авторитар тобалик)				
2										
									наст	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Наст _____ ишлаб чиқарини манфаатини ҳисобга олиш даражаси _____ юқори.

Ўрталикдаги (5.5) ва тўртта чеккадаги (1.1; 1.9; 9.1; 9.9) позициялар қуйидагича шарҳланади:

1.1. Қашиюқлик олинган расмаса. Раҳбар ишчиларининг ишсиз бўлиб қолмаслиги, таъкилотини одамлар билан таъкилотини амадга оширини учун ишлаб чиқарини кўрсаткичлари, иш сифатига бўлган талабни камайтиришга ҳаракат қилини керак.

1.9. Дам олинн уйи. Раҳбар бажарилаётган ишларининг самарадорлигига кам эътибор берган ҳолда, асосий эътиборини ходимларга, уларининг кайфиятлари ва ҳаётларига қаратади.

9.1. Авторитар тобедлик. Раҳбар ўз диққат марказида ишлаб чиқарини фаолиятининг самарадорлигини қўяди, аммо одамлар, тобеллар ҳақида кам ўйлади.

5.5. Таъкилотини. Раҳбар бажарилаётган ишнинг сифатига, самарадорлигига ҳам, одамлар ўртасидаги юксак муносабатларга ҳам бир ҳилда диққат-эътибор қилади.

9.9. Команда. Раҳбар ишлаб чиқарини самарадорлигига ҳам одамларга ҳам бир ҳилда катта эътибор берини натижаида, одамларининг ишга ўз ихтиёрлари билан берилиб ишларларига эришади. Иш ҳам ўзаро муносабатлар ҳам бир тарзда юксалиб бордини имкониятларига эга бўлади.

Шундай қилиб, Басейк ва Мутонининг чиқарган хулосасига кўра, улар томонидан тузилган панжарадан 9.9. позицияси раҳбарлигининг энг самарали ва омиқкор йўналишини ҳисобланади. Бу ҳилдаги раҳбарда ишлаб чиқарини самарадорлигини таъкилотини учун ҳам, одамларга ҳамхўрлик учун ҳам қобилият ва фазилатлар муҳаб бўлади. Албатта реал ҳаётда раҳбарлигининг бу хилини ҳар қадамда учратиб бўлмайди, аммо одамларининг фикрича, раҳбарининг профессионал тайёргарлиги ва ўз фаолиятига онгли суратда муносабатда бўлини уш ҳудди мана шу 9.9. позициясига яқинлаштиради ва кейинги жараёнлар албатта яхши натижакаларга олиб келади.

Бошиқаруш панжарасининг ҳаққонийлиги ва самарадорлигини тасдиқловчи қўилаб мисоллар мавжуд. Масалан, "Қўқон нон комбинати"нинг яъни, коллектив корхонасининг директори А.мавлонқуловининг фаолияти мана шу 9.9.га анча мос клади.

У ҳам ишлаб чиқаринига, ҳам ишлаб чиқарувчиларга бир ҳилда катта эътибор берини орқали катта натижакаларга эринмоқда. "Бизнинг корхонамиз замонавий асбоб-ускуналар ва технологияларга эга, биз уларни доимо янгилаб борамиз ва таъкилотини -- деб ҳикоя қилади А.Мавлонқулов -- ўз маблагларимиз ҳисобидан Қўқон шаҳрида 22 та фирма дўконларини қуриб битказдик ва ишга тушүрдик, маҳаллаларда кичик нонвойхоналар, иссиқ нон сотувчи дўконлар тавкил эдик. Ҳозир А.Павоний мавзесида бир кеча-кундузда 30 тонна нон маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи нон заводи қурилишини тугаллаямиз. Бу йил ҳамиртуруш заводида Австрия жиҳозларини ўрнатишини

поёнига етказамиз. Аммо бизнинг жамоамиз, одамларимиз — бизнинг асосий бойлигимиздир”.

Бозор иқтисодиёти турдони хусусий корхоналарининг рақобати Қўқон комбинатининг ион етиштириш соҳасидаги монополиясига путур етказди. Аммо маҳсулотнинг юқори сифатлилиги ва энг муҳим қайд этилган нархларининг пастлиги туфайли комбинат маҳсулот ҳажмининг андак қисқартирган ҳолда мажбурий-иқтисодий кўрсаткичларининг барқарорлигини, юқори рентабеллигини сақлаб қолади. Корхонада 630 қўқонлик иш билан банд. Одамлар бу корхонадан кексалиб, нафақага чиқиб кетишлари мумкин ҳолос, ўшанда ҳам уларнинг ўринларини ўғиллар, неваралар эгаллайди.

Мана шундан келиб чиқиб, Корхонада кадрлар қўнимсизлиги йўқ, уларнинг касб маҳоратлари ҳам юқори. Қўқондаги бошқа бир қатор корхоналардан фарқли ўлароқ, бу ерда маонилар ўз вақтида бериб борилади. “Фарғона ҳақиқати” газетасининг 1996 йил 17 майдаги сонида босилган мақолада комбинат директори соҳил муаммоларини муваффақиятли ҳал қилиб келмоқда дейилади. Кейинги йилларда 147 киши янги уйларга кўчиб ўттиди, комбинат ихтиёрида 200 ўринли ажойиб болалар боғчаси бор, шахсий ёрдамчи хўжаликда етиштирилаётган мол ва қўй сўшти ходимларга бозор нархидан кўра уч карра арзон нархда сотилмоқда. 1995 йили “Қўқон ион” комбинати 11 миллион сўм даромад 7 миллион сўмга кўтарилди. Фарғонада ўтказилган регионал кўрик танловда “Қўқон ион” комбинати ўзининг 120 ҳил ион маҳсулотларини намойиш қилди. Уларнинг сифати харидорларини ҳам, мутахассисларини ҳам ҳуррайд эди.

Ўз ишини қойиллатиб бажараётган бундай раҳбарларини кўплаб учратиш мумкин.

Биз асосий масаласида яна тўхтаб ўтамиз, чунки раҳбарлик усулларини текширганимизда фақат битт-иккита томонини характерлаш билан чекланиб қолиб бўлмайди. Бундан ҳам аввалроқ яна бир масалани — раҳбарлик усуллари ва ходимларининг қониқиб меҳнат қилишлари, ҳамда меҳнат унумдорлигининг ўзаро боғлиқлигини яна бир карра кўздан кечириш керак. Чунки, умуман бошқарув билан боғлиқ масалалар инҳоятда кўп қиррали ва мураккаб масалалардир.

РАҲБАРЛИК УСУЛЛАРИ: ИШДАН ҚОНИҚИШ ВА МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИ

Агар тарихий воқеаларни эсласак, ўша дастлаб раҳбарлик усулларининг икки турига йўналтирилган ва одамларга йўналтирилган усуллар ҳақида фикрлар ҳам кескин баҳсларга сабаб бўлган эди. Одамларга муносабат энг муҳим оми деб ҳисобловчилар авторитарларни реакционерлар деб аташади, чунки уларнинг йўли ривожланиб бораётган иқтисодий жараёнларини тўла акс эттиролмас эди.

Ангъанаврий фикр тарафдорлари одамларга муносабатини асос қилиб олиб бўлмайди, чунки инсон табиати жуда мураккаб, уларни бошқарувага жалб этиш билан ҳеч нарсага эришаолмайди, чунки одамлардаги билимининг пастлиги ва тажрибанинг камлиги бу шиятни барбод қилади, деб важ кўрсатишар эди. У томонининг ҳам, бу томонининг ҳам ўзига яраша далиллари ва хулосалари мавжуд эди. Биз бу далиллардан, хулосалардан энг муҳимларини ажратиб олишимиз керак.

АВТОКРАТИК РАЎБАРЛИК

Автократик раўбарлик тарафдорлари "Х" назариясидан келиб чиқиб қуйидагиларни рўкач қилиб кўрсатадилар:

1. Раўбарликнинг автократик усули, хусусан, раҳимдил автократ якка ҳошим бўлгани, барча муҳим масалаларни ўзи ҳал қилгани учун одамларга таъсири кучли бўлади, уларнинг куч-қувватини корхона олдида турган вазифаларини юқори даражада бажаришига йўналтиради ва натижада меҳнат унумдорлиги самарали бўлади.
2. Бўтун диққат-эътибор ишга қаратилгани учун ишлаб чиқарини кўрсаткичлари юқори бўлади. У меҳнат унумдорлигини ошириш учун катта имкониятларга эга бўлишини таъкидлаш керак, аммо у одамларга таъсир қилиш, уларни ўзгартиришига қобил бўлмайди.

Автократ раўбарининг фикрича, қуйидаги барча ҳолатларда раўбарлик усули билан меҳнат унумдорлигининг ўсиши мос келади.



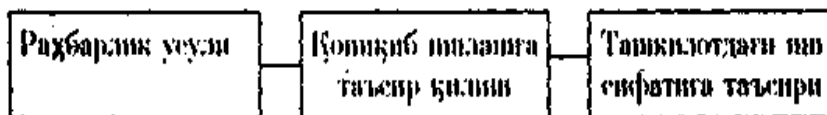
ИНСОНИЙ МУНОСАБАТЛАРГА АСОСЛАНГАН РАЎБАРЛИК

Демократик руҳдаги, яъни инсоний муносабатларни устивор ҳисобловчи раўбарлик тарафдорлари "Ҳ" назариясига қўшимча равишда яна қуйидагиларни кўрсатиб ўтадилар:

1. Тобсларга берилган эркинлик назорат остига олинмаса, уларнинг ҳуқуқдорлиги кучая бориб, раўбарининг обрўсига нугур етказиш ва ишлаб чиқариш жараёнида қийинчиликларни келтириб чиқариши мумкин.
2. Инсоний муносабатлар устиворлигига асосланган раўбарликда юмуш билан банд бўлганлар ўз хоҳишлари, истаклари билан қандай қилиб меҳнат қилиш ва юқори натижаларга эришишни яхши

биладилар, унумдорлик, самарадорлик ўз-ўзидан кўтарила боради. Тездан кўриб чиқилирилган режалар кўпинча настигиларнинг кескин қарилишига учрайди. Инсоний муносабатларга асосланган раҳбарликда одамларнинг фаолиятига ўз ҳаётидан қониқиш ҳосил қилиш катта аҳамиятта молик омилдир.

Инсоний муносабатлар устиворлиги тарафдорлари тобеларининг қониқини ҳосил қилиб ишлари билан меҳнат унумдорлиги ўртасида бевосита боғланиш борлигини қундагича изохлайдилар.



Бу нуқтаи назардаги олимларнинг таъкидлашича, инсоний муносабатлар устиворлиги раҳбарлик усули яхши ва тўғри олиб борилса. Кўп яхши натижалар берилиш, самарадорлик, унумдорли шубҳасиз олинган турган гап.

СТАКЧИЛИК БЎЙИЧА БЎЛГАН ТАДҚИҚОТЧИЛАРГА ЯНА БИР ЯКУНИЙ НАЗАР. ҚОНИҚИШ ВА УНУМДОРЛИК

Демократик ва авторитар раҳбарлик усуллари тарафдорлари ўзларининг ҳақлиқларини кўрсатиш мақсадида қизгин баҳслорда турли-туман далил ва исботларни келтириб ўтадилар. Аммо кейинчалик шу нарса аниқ кўзга ташланадигани, уларнинг далил ва исботлари меъёридан ортиқ олинган кўрсатилгани учун кўп ҳолатда ҳаёт синовидан ўтаолмайди.

Жумладан, демократик усул тарафдорлари ўз қарашларини энг самарали йўл деб ҳисоблаб, буни энг аввало, одамлар эҳтиёжларининг қондирини ҳисобига олинаётганлигига эътиборини қаратадилар. Лекин шу билан бирга хайрихоҳ-авторитарлар ва ҳатто «тиран»лар томонидан ҳам қилинган таънаббуслар натижасида эришилган катта кўрсаткичларга мисоллар кўп.

Албатта демократик раҳбарлик усули ўзаро муносабатлар ва эркин ҳаракат қилиш, виждон амри билан ишларига асослагани учун қуруқ ҳисоб-китоблар, тошириқлар ва қаттиқ назоратга инебатан ўз устунлиқларига эга. Аммо, афсуски, одамлар ўртасидаги яхши муносабат ва уларнинг корхонада бошқарилиши нитирок этишлари ҳамма вақт ҳам қўйилган натижаларни беравермайди, олимларнинг текширилишларига кўра, ҳаётдан қониқиб яшаш ва юқори меҳнат унумдорлиги ҳамма вақт ҳам бир хилда қўй ўйлашиб бормайди. Батъан унинг юқорию-буини насть, батъан бунинг тескариш холларига ҳам дуч келиб қоламиз. Масалан айрим ҳолларда одамларнинг ўзаро муносабатларига ҳадаи энг берилиб кетишлари натижасида меҳнат унумдорлигига катта зарар етган.

Бу мураккаб жараёнининг уч таркибий қисми — раҳбарлик усули, одамларнинг берилиб ишларлари ва ички қониқини ҳосил қилишлари ҳамда

меҳнат унумдорлигининг бир бирига таъсирларини аниқ тасаввур қилиш ва бу ҳақда тўғри ҳулосаларга келишг учун узок вақт давомида кенг қамровли чуқур илмий излашнвлар олиб борилади.

Менежмент асослари ўқув қўлланмасининг муаллифлари олимлар фикрларига таяниб, юқоридаги муаммолар бўйича қуйидаги ҳулосаларни татқиқлаб ўтадилар.

1. Инсонга йўналтирилган демократик раҳбарлик усули айрим ҳолларда юксак қониқни ҳосил қилишга олиб келмайди.
2. Иш бажарувчиларнинг эҳтиёжлари паст бўлганда демократик раҳбарлик одамлар эҳтиёжларини қондиришининг паст даражаси билан чекланиб қолади. Иш бажарувчиларнинг корхонани бошқаришда шиттирок этишлари, ишчиларга нисбатан ўрта бўғиндорларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондиришга олиб келади. Батаван, Демократик раҳбарлик паст маънавли ишчилар билан ишлашда ҳам ижобий натижаларга эришилган ҳолар ҳам учрайди.
3. Ўз ишидан юксак даражада қониқни ҳосил қилиш. Кадрлар қўнимсизлигини, ишга келмаслик ёки ишлаб чиқарини хаталишларини кўи ҳолатда бартараф этиб туради. Иккинчи томондан, кадрлар қўнимсизлигининг намоён бўлмаслиги доим ҳам ишдан юксак даражада қониқиб янашани кўрсатавермайди. Аммо бари бир юз фоиз бўлмасида, аксарият ҳолатда буларнинг ҳаммаси ишлаб чиқаринини ривожлантиришга катта туртки беради.
4. Юксак ахлоқий муҳит ва ҳаётий қониқни ҳамма вақт ҳам юқори меҳнат унумдорлигига олиб келавермайди.

Менежер мана шу эҳдиётли ҳолларни эсида тутиши керак. Агар муносиб тақдирланиб турилса якка тартибдаги ходимлар катта кўрсаткичларга эришинилари мумкин.

Поулс ва Нортер каби олимлар шу нуқтаи назарни химоя қилиб, 1967 йили шундай ёзган эдилар: «Биз сабабий боғланишларга асосланиб, шунинг татқиқлаймизки, шахсий тақдирланиш ҳаётий қаноатлантиришга олиб келар экан, ҳаётий қаноатланиш ўз навбатида меҳнат унумдорлигини оширар экан, демак: ҳаётий қаноатланиш билан меҳнат унумдорлиги ўртасида учинчи омил — тақдирланиш ўрин олади. Қиссача айтганда, яхши бажарилган иш учун тақдирланиш амалга оширилади ва бу ўз навбатида ҳаётий қониқнишга олиб келади, демак ҳаётий қониқнишнинг йўқлиги кам иш бажаришга ва ундан тақдирланишнинг пасайишига олиб келади.

Агар юқоридаги фикрларга асосланадиган бўлсак. Раҳбарлик усули қуйидаги икки ҳолатда одамларнинг ҳаётий қониқнишларига олиб келиши мумкин.

1. Раҳбарлик усули меҳнат унумдорлигига олиб келса.
2. Юксак меҳнат унумдорлиги юксак тақдирланса ва бу ўз нав батида ҳаётий қаноатлантиришга олиб келса.

Олимларнинг тадқиқотларида кўрсатилгандек юқори иш унуми қаноатланишнинг оқибати эмас, балки сабабидир. Бир қатор олимлар одамлар юқори иш унумига эришгандагина ҳаётий қаноатланиш ҳиссини намойи қиладилар, дейишди.

Шундай бўлса ҳам, ҳозирча раҳбарлик усули билан самарадорлик ўртасида узлиқ ва донмий барқарор алоқа аниқлангани барча ҳолатлар учун ягона бўлган ва бошқаларидан ўстун бўлган раҳбарлик усули мавжуд эмас.

Шундай қилиб, тadbиркор раҳбар яхши юксак натижаларга эришини учун ҳар бир вазиятни яхши таҳлил қилиб, айни шу пайтда қандай ҳаракат қилишини белгиллаб олини ва буида битта омилга эмас, балки бир қатор омилларга амал қилини, бошқарув ижод санъат каби чексиз бир уммон эканини хотирада тутини керак.

САМАРАЛИ ЕТАКЧИЛИК УЧУН ВАЗИЯТ ОМИЛИ

Дастлабки изланишлар раҳбарлик усули самарадорли ва қониқлиш ўзаро боғлиқлигини тўла аниқлаб бўлмаганига асосий сабаб бу муаммоларни ҳал қилишда бир ёки бир неча лиги кўпимча сабаблар аниқланмаганидир.

Бу нарча юқоридагилардан таниқари яна ташкилот фаолият кўрсатаётган вазият масаласидир.

Барча қийинчиликларга қарамай, олимлар вазият моделини шилаб чиқдилар. Бу моделлар бошқарув илмида катта рол ўйнайди. Булар қуйидагилардир:

- Фидлернинг вазият модели.
- Митчел ва Хауснинг "йўл-мақсад" модели.
- Харен ва Блашварнинг ҳаётий цикл назарияси.
- Врум - Йеттоннинг раҳбарнинг қарор қабул қилини ҳақидаги моделлари.

ФИДЛЕР РАҲБАРЛИГИНИНГ ВАЗИЯТ МОДЕЛИ

Блейк ва Мутоннинг бошқарув панжарасидан фарқ қилиб, (маълумки унда раҳбарнинг фақат лига ва одамларга йўналтирилгани айтилган эди). Фред Фидлер томонидан тақлиф этилган раҳбарлик модели етакчили назарияси тараққиётида муҳит боекчи бўлади. Бу модел раҳбарлик фаолиятига таъсир қилувчи учта омилни кўзда тутади.

1. Раҳбар билан жамоа аъзолари ўртасидаги муносабат. Бунда тобсларининг раҳбарларга бўлган ишончи ва ҳурмат-этибори, раҳбарнинг жа тобслар олдидати салобати, ёқимлилиги кўзда тутилади.
2. Вазифаларнинг таркибий мазмуни. Баждарилаётган ишларнинг одатийлиги, вазифаларнинг аниқлиги, изчиллиги, таркибий мувозанати.

3. Раҳбарнинг мансаби, ҳақ-хуқуқлари. Бундан қонуний ҳокимлик даражаси раҳбарнинг фаолият доирасини кўрсатади. Одамларни тақдирлайди, ўзи ҳам таъкилот фаолларидан мадад олиб туради.

Фидлернинг кузатишича, бир томондан ҳар бир вазиятга мос ҳолда раҳбарлик усули қарор топиши керак, ammo иккинчи томондан раҳбарнинг усули ҳа деганда ўзгараверадиган ҳодиса эмас, шунинг учун ҳам, инсон ўз раҳбарлик усулини тезда шароитга мослаштиролмас экан, унда у ёки бу раҳбарни мавжуд усулларга қараб унга мос вазиятга қўйиш керак. Ана шунда вазият характери билан раҳбарнинг фазилати ўртасида мувозант. Мувофиқлик пайдо бўлади. Ана шунда одамларнинг қониқиш ҳосил қилишларига ҳам, меҳнат унумдорлигига ҳам эришиши мумкин.

Фидлер раҳбарлик фазилатларини яна бир қарра ёрқин тасаввур этиш учун сўров ўтказди. Конкрет ходимларга "сизларга ўз хусусиятли билан унчалик ёқмаган, сиз бирга ишлашни хохламаган раҳбарнинг қиёфасини характерлаб беринг", деб мурожаат қилади. Ёҳимсиз мавҳум раҳбарни қисқача "ЕМР" деб атайдн.

Фидлер сўровлар натижаларини таҳлил қилиб, шундай хулосага келади: "Инсоний муносабатини устун қилувчилар одатда ЕМРни андак ижобий тасвирлаган, чунки улар ўзига тобе бўлганларга диққат-эътиборни бўлишини маъқуллайди. Қаттиқ қўл, ишнн биринчи ўринга қўювчилар ЕМРни салбий хусусиятлар билан тасвирлаган, чунки улар ҳамма ёқда қаттиқ назорат ўрнатиб, одамлар тўғрисида унчалик ташвиш тортмайди.

Демак, юқоридаги фикрларни яна бир бор кўздан кечирсак, Фидлер хулосаларига кўра шу икки хил раҳбарнинг, яъни олий хинмат ходимлар билан яхши муносабатда бўлиб, ишнн шу орқали ташкил этувчи раҳбарлар ҳамда, одамларга иншонқирамай қаровчи қаттиққўл, мажбурлаш усулидан фойдаланувчи раҳбар қиёфалари кўз олдимизга келади.

Менежмент асослари ўқув қўлланмасида берилган Фидлер жадвалида вазиятга қараб раҳбарлик қилишнинг турли пайтда турли хил бўлиши манзараси қуйидагича тасвирланади, бу жадвал ҳам моддий, ҳам руҳий томондан бир хилда ҳисобга олган ҳолда тузилган.

Юқори								
	Инсоний муносабатларга асосланиб самарали фаолият кўрсатиш							
	Ишни биринчи ўринга қўйиб, самарали фаолият кўрсатиш							
Паст								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Раҳбар билан тоблар ўртасидаги ўзаро муносабатлар	Яхши	Яхши	Яхши	Яхши	Ёмон	Ёмон	Ёмон	Ёмон
Вазифа таркиби	Таркиблани тирини		Таркиблани тирмаслик		Таркиблани тирини		Таркиблани тирмаслик	
Раҳбарнинг мансаби, ҳақ-ҳуқуқлари	Кучли	Кучсиз	Кучли	Кучсиз	Кучли	Кучсиз	Кучли	Кучсиз

Раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатлар юқоридаги моделга кўра яхши ва ёмон бўлиши, раҳбарнинг мансаб, ҳақ-ҳуқуқлари катта ё кичик бўлиши, вазифалар таркиблантирилган ё таркиблантирилмаган бўлиши мумкин. Юқоридаги учта қўлда тутилган умумлаштириб чиқиб, биз раҳбарлик усулининг саккиз хислини ҳосил қиламиз.

Бутун диққат-этибори ишга йўналтирилган раҳбар жадвалдаги 1,2,3 ва 8 вазифаларда самарали фаолият кўрсата олади. «Инсоний муносабатларини устивор ҳисобловчи раҳбарлар 4,5,6 вазияларда самарали фаолият кўрсата оладилар. 7 вазиятда эса нисбана хил раҳбар ҳам самарали фаолият кўрсата оладилар.

Шунинг характеринан, саккиз вазиятдан биринчиси барча раҳбарлар учун энг қулай ва самарали вазиятдир. Бу вазиятда раҳбарнинг ҳақ-ҳуқуқлари катта, ходимлар билан муносабатлари яхши, вазифа-таркиблантирилган. Буларнинг барчаси раҳбарнинг тобеларига бўлган таъсирини янада оширади.

Саккизинчи вазият эса барча раҳбарлар учун анча ноқулай вазиятдир. Раҳбарнинг ҳақ-ҳуқуқлари чекланган, ходимлар билан муносабат ёмон, вазифа – таркиблантирилмаган. Фиделер тадқиқотларига кўра аккада бири-бирига қарама-қарини раҳбарлар учун энг самарали раҳбарлик усули 1 ва 8 вазиятдир. Бунинг сабабидан қуйидаги маънавий ҳудудлар билан изоҳлани мумкин.

Ишга йўналтирилган раҳбарлик усули тез ҳаракат қилиб, маълум қарорга кела олган ходимлар олдида вазифа қилиб қўйиб, унинг бажарилишини назорат қилиш каби ўз устувилликларига эга.

Агар ходимлар уни тўғри тушуниб, унга нисбатан яхши муомала қила бошласалар, уни янада яхши кетади, ютуқлар ҳам янада юқори бўлади. Раҳбарнинг ваколати катта бўлса, вазифалар таркиблантирилмаган, ходимлар раҳбарнинг буйруғини бажаришга одатланишган бўлса, унда раҳбарнинг иши анча соғиналади, у кўрсатмалар бериб туради, ходимлар эса уни бажаришадир.

Биринчи вазиятда раҳбар қаттиқ қўл бўлса ҳам ходимлар уни яхши кўришади. Шундай ҳолатлар бўлиши мумкин. Бу вазиятда ходимларини мажбурлаб ишлатиш деярли қўлга тапсизмайди. Ходимлар ҳам ишини чала, кам бажариб ёки ишдан кетган ҳолатлари билан шугулланмайдилар. Ана шу вазиятда раҳбар бутун диққатини ишга қаратиб, катта самарадорликка эришади. Яна бир нарсага айтиб ўтгани керакки, бутун диққат-эътиборини ишга қаратиш ва диктаторлик бир нарса эмас, иш жараёнининг бошидан охиригача улар ўртасида катта фарқ бор.

Менежер шуни эса яхши сақлаши керакки, диктаторлик, буйруқбозлик, тўрачилик ҳатто қачон яхши натижа бермайди, одамларда порозилик ошади, раҳбарнинг ҳурмати тушиб кетади, корхона манфаатларига эид иш туғилиш турли туруҳлар пайдо бўла бошлайди. Биринчи вазиятдаги имкониятлар йўқолиб чиқади. Раҳбар икки томонлама ютқазади.

Саккизинчи вазиятда раҳбарнинг ваколати унча катта бўлмагани учун ходимлар унга қўлоқ соймай-қўядилар, ҳар бир қўлай вазиятдан ўз манфаатлари учун фойдаланишга ўта бошладилар. Бундай вазиятда раҳбар қаттиқ қўл бўлгани маққул, раҳбар иш жараёни ва иш сифатини белвосита назорат қилиш орқали самарадорликка эришиши мумкин.

Фиделернинг таълиқларинча, ишончий муносабатларда устиворлигига асосланган раҳбар барча қўлай вазиятлардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади, унинг фаолияти мунтазам ва барқарор бўлади. Бундай пайтда раҳбарлик манқадининг, ваколатининг камлиги ҳам биланимай ўтиб кетади. Аммо саккизинчи вазият ноқулайликлар бўлгани учун ходимлар ҳам ўз порозиликларини ифодаланга баҳона пайлаб ўтирмайди. Улар раҳбарнинг топиширинини бажариш билан чекланадилар. Лекин раҳбар вазифаининг қанақалигини, ишга мақсадда бажарилишини тушутириб бериши керак. Менежер яна шу нарсага ҳам эътиборга олиши керакки, ишга ҳаддан ташқари эътиборни қаратиш ходимларга таъсир қилишини анча камайтиради.

Юқорида неча бор таъкидлаганимиздек, инсоний муносабатларга асосланган раҳбарлик усулида ходимларга таъсир қилиш анча осон. Агар уларнинг эҳтиёжлари тўла қондирилиб турилган бўлса, раҳбарнинг обрўси ошади, шахсий манфаатдорлик асосида барча ишлар яхши бажарилаверади. Ходимлар, хизматчилар, ишчилар, яъни бутун коллектив ўз-ўзини бошқара бошлагани учун, уларни қаттиқ назорат қилишга ҳожат қолмайди.

Аmmo Фидлер модели айрим олимлар томонидан тарғиб қилинмади. Барча ишда бўлганидек, Фидлер системасининг ҳам ўзига хос камчиликлари мавжуд эди. Лекин бари-бир Фидлер модели менежерлар учун жуда фойдали, у нақ бора вазият масаласини ўртага қўйди ва ҳал қилиб берди. Бутун диққат-этиборни шунга қаратган раҳбарнинг фасоияти энг қулай вазиятларда катта натижалар бериши мумкинлиги, инсоний муносабатлар ўсиш-сўришига асосланган раҳбарлик фасоияти учун ҳам ўзига хос ўртача қулай вазиятлар зарур. Фидлер моделининг яна бир муҳим томони шундаки, раҳбарлар, ходимлар ва вазиятлар — бу учлик ўртасидаги ўзаро алоқа ва ўзаро таъсир масаласи назарияда катта ўрнни тутди. Вазиятга боғлиқ бўлмаган раҳбарлик йўли мавжуд эмас.

Фидлер ҳуқуқлари раҳбар кадрларини танлаш ва жой-жойига қўйишда катта амалий асос бўлиб хизмат қилади. Вазият масаласи бошқарувда етакчилиكنинг роли ва вазифасини яхшироқ билиб олиш имкониятини беради.

МИТЧЕЛ ВА ХАУСНИНГ «ЙЎЛ-МАҚСАД» МОДЕЛИ

Геренс Митчел ва Роберт Хауслар ҳам 1971-1974 йилларда нашр этилган ўз асарларида етакчилиكنинг вазият моделини яратдилар. Уларнинг модели ҳам олдин яратилган бу борадаги тадқиқотларга таяниб қилинган. Бунда Фидлер моделига ўхшаб, раҳбарга керакли вазиятни аниқлаб, шундан келиб чиқиб ҳаракат қилиш маслаҳати берилди, бу албатта, маълум таъсишлар билан шартланган бўлади:

Бу моделининг, «йўл-мақсад» деб аталганининг босси ҳам шундаки, назарияда мавжуд бўлган «ҳаракат-ишлаб чиқариш», «ишлаб чиқариш-натияжа» деган мақсадга олиб бориши кўзда тутилганди. Ходимларга таъсир, меҳнат унумдорлиги ва вазиятнинг бирлиги натижасида раҳбар ишловчиларда нигтиёқ уйғотиши ва катта мақсадлар сари уларни бошлаши мумкин. Профессор Роберт Хауснинг таъкидлашича, вазифаларини адо этишда ходимларнинг шахсий манфаатдорлигини ошириши орқали уларга ўз таъсирини бир неча бор ошириши мумкин. Хауснинг сонишича, раҳбар белгиланган йўлни енгил, самарали қилиши мумкин, буниги учун у мақсадга эришиш чораларини тушунтириши йўлидаги тўсиқларини олиб ташлаши, шахсий манфаатдорлигини ошириши зарур.

Қўйилган мақсадларга эришиши учун раҳбарнинг ходимларга кўрсатадиган таъсирининг энг муҳим воситалари қуйидагилар.

1. Берилган топишириқни обдон тушунтириш;
2. Ҳимоялаш, мураббийлик қилиш, тўсиқлар қийинчиликларни бартараф этиш;
3. Ходимларнинг куч-қувватини қўйилган вазифани бажаришга йўналтириш;
4. Ўз ваколати, имкониятлари даражасида ходимларнинг эҳтиёжларини қондира бориш;
5. Белгиланган иш, вазифа бажарилиб бўлгандан сўнг ходимларни яна тақдирлаш.

Абу воситалар ҳаммаси биргаликда меҳнат унумдорлиги, ишлаб чиқариш унумдорлигини оширади.

РАҲБАРЛИК УСУЛЛАРИ

Хаус дастлаб ўз моделида иккита раҳбарлик усулини характерлаб берди. Булардан бири ҳимоялаш усули, иккинчиси — инструмент усули. Бу моделида ҳимоялаш усули олдин биз қараб чиққан инсоний муносабатлар усулини эслатади. Инструмент усули эса худди шунингдек ишга қаратилган усулини эслатади. Бу борада профессор Хаус шундай ёзади:

«Ҳимоялаш усулини биз одатда оддий, меҳрибон, муомалали раҳбарларда учратишимиз, улар ходимларнинг мансаблари, турмуш шароитлари ва эҳтиёжлари ҳақида ўйлайдилар. Бунақа раҳбар майда — чўйда ишларда ҳам меҳнатни енгиллаштириш учун чоралар кўрилади, ўзини ходимлар билан тенг тутади. Инструмент усулига кўра ходимларга талаблар қўйилади, аниқ вазифалар берилади, нима қилиш, ишни қандай бажариш маслаҳатлар айтилади. Бундан ташқари иш графиги тузилади, маълум стандартларга қараб ишни бажариш талаб этилади ва бошқалар:

Кейинчалик Хаус юқоридаги моделга яна иккита раҳбарлик усулини қўшди: раҳбар ходимларнинг корхонани бошқаришда иштирок этишларини рағбатлантириш. Иккинчи қўшилган усул катта муваффақиятга эришишга қаратилган. Раҳбар барча маълумотларни ишчилар ўртасида тарқатади, сўнг шу маълумотлар бўйича уларнинг фикрларини йиғади ва ниҳоят қарор қабул қилаётганда бу фикрлардан фойдаланилади. Бунинг учун у аъзолар билан тез-тез кенгашиб, маслаҳатлашиб туради.

Катта муваффақиятга эришишга қаратилган раҳбарлик усулида раҳбар ходимлар олдида жуда катта вазифалар қўяди ва қандай бўлмасин уларни бажаришни талаб қилади. Меҳнат унумдорлигини ошириш ҳам тез-тез эслатиб турилади. Ҳаракат қилсанглар бу иш қўлларингдан келади, деган мазмунда раҳбар мурожаат қилиб туради.

ВАЗИЯТ ОМИЛЛАРИ

Вазиятни тўғри ҳис қилиб, унга мослашган раҳбарнинг фаоллиги самарали бўлади. Бу ўринда ходимларнинг шахсий фазилатлари ва ташқи муҳит таъсири каби иккита вазият омиллини ҳисобга олиш зарур.

Инсоний муносабатлар устиворлиги усули ҳам, ҳимоялаш усули ҳам ходимлар ўз қадр-қимматларини тўла намоён этишга интилаганларида катта фойда келтиради. Агар ходимлар ўз қобилиятларини ҳар томонлама намоён этишга катта эҳтиёж сезсалар, улар анча унумли меҳнат қилиб, юксак натижаларга эришадилар, инструментал ёки фақат ишга йўналтирилган раҳбарлик усулларида ҳам бунга эриша бўлади. Бунинг учун ходимларда қўйилган вазифани бажаришга кучли иштиёқ бўлиши, улар шу асосда бутун куч-қувватларини ишга солиб, катта марраларни қўлга киритишлари мумкин.

Раҳбарлиқнинг маълум усулини таълаб олиш билан ходимларга қай даражада таъсир қилиш мумкинлиги ҳисобга олинади, чунки ходимларда раҳбарларнинг ташқи муҳитга таъсирини сезини кстаги кучли бўлади. Бу шахсий сифатини олимлар «назорат нуқти» деб атайдилар.

Раҳбар ташкилот ҳаётига таъсир қилиш учун чора-тадбирлар белгилар экан, унинг ўзига бўлган ишончини мана шу «назорат нуқти» деб аташ одат бўлган. Ташкилотга таъсир қила олиш қобилиятга эга бўлган раҳбар ходимларни чўчимасдан бошқарув ишларига жалб қила олади. Атроф муҳитга, ташкилотга таъсир қилишдан чўчиган ўз кучига, ақл-идрокига ишонмаган, нима бўлса нешонадан, деб ўйлайдиган раҳбар албатта қаттиққўллик усулларида бири билан иш кўришга мажбур бўлади.

Ходимлар, ишчиларнинг юқори натижаларига эришишларига ўзларида катта ишонч бўлса ва улар шунга эришишга ҳаракат қилсалар худди шунга мувофиқ келувчи вазият раҳбарлигининг катта муваффақиятга эришишга мўлжалланган усулига мос келади. Агар ходимлар корхонани бошқариш ишларига кўпроқ иштиёқманд бўлсалар, бунга мос келувчи вазият ходимларини кўпроқ бошқарувга жалб этиш усулига мос келади.

Бажарилаётган иш ҳар хил бўлганда ва шунга мос вазият ҳам инструментал усулга мувофиқ келади. Бунда раҳбар ишни ташкил этиб, уни бажаришга раҳбарлик қилади, ҳам эҳтиёжларини қондириш, ҳам меҳнат унумдорлигига эришади. Шу билан бирга турли даражадаги аммо мустаҳкам тузилган ишларни бажариш учун инструментал усул орқали яна янгида ишни ташкиллаш чоралари қурилади, яъни анча қаттиқ назорат ўрнатилади. Шунини ҳисобга олиб, худдини шу вазиятда ҳимоялаш усули мақсадга мувофиқ бўлади. Аммо агар шу вазифаларни бажариш ходимларда қониқини хиссини уйғотса, унда ҳимоялаш усулининг керакли бўлмай қолади.

Агар аксинча бўлиб, қўйилган вазифа ходимларни тўла қановатлантирмаса, унда ҳимоялаш усули жуда зарур бўлиб қолади.

Бир қатор олимларнинг фикрича «йўл-мақсад» моделини янада такомиллаштириш керак, чунки ҳали раҳбарликни энг самарали нуқтага кўтаришга оживлик қилади.

ҲАЁТИЙ ЦИКЛ НАЗАРИЯСИ

Навбатдаги «ҳаётӣй цикл» деб аталадаган етакчилиқнинг вазият назарияси Поль Херс ва Кен Бланшар томонидан ишлаб чиқилган эди. Бу назарияга кўра етакчилиқнинг энг самарали усули ходимларнинг етуқлигига (ёш ҳисобга олинмайди) бевосита боғлиқ бўлади. Етуқлик деганда маълумот ва тажриба, шунингдек топширилган иш учун масъулият ҳиссини сезиш, қўйилган вазифаларни бажаришга интилиш кўзда тутилади. Шу билан бирга Херст ва Бланшар шунини алоҳида таъкидлаб кўрсатишадикки, етуқлик аломатлари доимий бир тарздаги хусусиятлар бўлмай, шунга мос вазият рўй берганда улар ярқ этиб, кўзга ташланиб қолади. Яна етуқлик белгиси бир хил ишни турли хил кишилар томонидан турли савияда бажарилишида ҳам намоён бўлади. Демак ходимларнинг ҳақиқий етуқлигига қараб, раҳбар муносабатини ўзгартириб боради.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида Херс ва Бланшарларнинг раҳбарликнинг вазият моделининг жадвали берилган. Ходимлар етуқлиги мослаб олинган етакчилиқнинг тўртта модели «топшириқ-бериш», «сотиш», «қатнашиш», «вакил бўлиш» деб аталади.

РАҲБАРЛИК УСУЛЛАРИ

Юқори	Инсоний муносабатлар устиворлигига — юқори. Иш, вазифа устиворлиги — паст. Ходимларни бошқарувга жалб этишга мойил раҳбарлик усули — (қатнашиш)	Иш, вазифа устиворлиги — юқори. Инсоний муносабатлар устиворлиги — юқори — (сотиш)
Паст	Тўртинчи усул (вакил бўлиш) Инсоний муносабатлар устиворлиги — паст. Иш, вазифа устиворлиги — юқори	Биринчи усул (топшириқ бериш) Иш вазифа устиворлиги — юқори Инсоний муносабатлар устиворлиги — паст
Паст — иш, вазифа устиворлиги — юқори Юқори ўртача паст		
№4	№3	№2
етук	Ходимлар Етуқлиги даражаси	Етук эмас

Жадвалдан кўриништики, биринчи усулнинг талаби — раҳбарда иш, вазифа устиворлиги юқори, нисоний муносабатлар устиворлиги паст бўлиши керак. Бу усул «топириқ бериш» деб аталади. Бунда ходимлар етуклиги ҳам паст бўлади. М 1. Биринчи усулнинг айни шу вазиятдаги фойдаси шундаки, ходимлар ўзларининг етукликлари пастлигидан иш, вазифа юзасидан бирор бир масъулият сезишини истамайдилар ёки истай олмайдилар, шунинг учун уларга қаттиқ раҳбар керак, уларнинг устидан қаттиқ назорат зарур.

Иккинчи усул «сотиш» деб аталади. Раҳбарлиқнинг бу усули нисоний муносабатларга ҳам, иш, вазифага ҳам баб баровар юқори даражада йўналтирилган. Ходимлар ўзларига масъулиятни олишмоқчи аммо ўртаса етукликка эга бўлишгани учун бунга жазм қилишолмаяпти М2. Раҳбар ишни ўйлаб, уларга вазифа бериб чиқади ва иккинчи томондан, улар билан яхши муомала ўрнатади, уларнинг масъулиятини олишни амалга ошириш учун чора кўради.

Учинчи усулда ходимлар ишни бажариш учун барча имкониятларга эга, аммо улар бунга истамаяпти. Улар юқори даражада етук кишилар — М3. Агар раҳбар нисоний муносабатларга устиворлик бериб, иш, вазифани иккинчи ўринга суриб қўйса, унда у ходимларни корхонани бошқарушига жалб этиши керак. Чунки ходимлар ишни қандай қилиб юқори даражада бажаришни билмшади, шунинг учун топириқни элашлари мумкин. Шу билан бирга уларда шу вазифа бажариш учун масъулият ҳисси уйбониши керак. Улар бошқарувда иштирок этиб, қарорлар қабул қилишда қатнашиб, корхона тақдирини учун жавобгар эканликларини чуқур ҳис қила бошлайдилар. Бу уларнинг ишга муносабатларини ўзгартириб юборади.

Тўртинчи усулда ходимлар юқори етукликка эга — М4. Уларда ишни бажариш учун қобилият ҳам, истак ҳам, масъулият ҳам бор. Бу вазиятда раҳбарлик усулининг энг мақбул шакли «вакиллар ажратилиш»дир. Ходимлар етук кишилар бўлганлиги учун улар ишни ҳам, муомалани ҳам билдирадилар. Шунинг учун раҳбар нисоний муносабатлар ҳам, ишга ҳам ўртача эътибор ажратса бўлади. Ходимлар ёрдамга ҳам муҳтож эмаслар, улар ўзларини бошқара оладилар.

Херси ва Бланшарининг ҳаётини цикл модели раҳбарларга изчил мослашув, усулнинг тақдим қилади. Бу модел ҳам бошқа моделлар сингари турли хил нуқтан назарларни уйғотиши мумкин. Айрим олимлар бу моделда ходимлар етуклигини аниқлайдиган изчил усулнинг йўқлигини кўрсатадилар. Сўнгра раҳбарлик усуллариини тўртга бўлиши ҳам анча содда, жўн кўрилади. Ҳаётда, амалиётда раҳбарлар бу кўрсатмаларни бажара оладиларми деган ва бошқа масалалар баҳс уйғотади.

ВРУМ – ЙЕТТОНИНГ РАЎБАРНИНГ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШИ ҲАҚИДАГИ МОДЕЛИ

Раҳбарнинг вазиятга қараб иш тутиши борасидаги Врум – Цеттон модели ҳам маълум аҳамият касб этади, унда раҳбарнинг қарор қабул қилиши таҳлили этилади. Врум ва Йеттон ходимларининг у ёки бу даражада қарор қабул қилишдаги иштироки даражасига қараб беш хил раҳбарлик бор, деб кўрсатишади. Булар жумладан, қуйидагилар:

А.1. Сизларга маълум бўлган маълумотларга қараб, ўзларнинг муаммоларининг ҳал қилинглар ёки қарор қабул қилинглар.

А.2. Керакли маълумотларни ўз одамларингиздан olasиз, кейин масалани ўзингиз ҳал қиласиз. Маълумотларни ўз одамларингиздан olasиз, кейин масалани ўзингиз ҳал қиласиз. Маълумотларни олганингизда одамларингизда масалани масъулиятни тушунтиришингиз ҳам, тушунтирмаслигингиз ҳам мумкин. Одамларингиз керакли маълумотларни сизга келтириб бергандан сўнг уларнинг вазифаси тугайди, қолган ишларга уларнинг аралашганининг ҳожати йўқ.

С.1. Қилинадиган қарор кимларга дахлдор бўлса, уларни яқка-яқка чақириб суҳбатлашасиз, уларга масалани айтиб, уларнинг фикрини сўраб olasиз, лекин уларнинг ҳаммасини бир жойга йиғмайсиз. Қарор қабул қилаётганда уларнинг фикрларини илобатга олишингиз ҳам, олмасингиз ҳам мумкин.

С.И. Сиз бутун коллективни йиғиб, масалани тушунтириб берсангиз ўз гояларингиз ва таклифларингизни айтасиз. Кейин қабул қилинганда уларнинг фикрларини олишингиз ҳам, олмаслигингиз ҳам мумкин.

Ст.И. Сиз муаммони бир гуруҳ одамларингизга тушунтириб берасиз. Йиғилган гуруҳ қатнашчилари билан масалани обдон муҳокама қиласиз, мунозара пайтида сиз ўз фикрларингизни тикитирмайсиз ва ниҳоят ҳамманинг фикри бир жойдан чиққандан сўнг, шунга қараб қарор қабул қиласиз.

Юқоридаги раҳбарлиكنинг бешта усули барча раҳбарлик моделларини қамраб олади. Бунда автократик раҳбарлик усулларининг кўринишлари ҳам (А I:III) маслаҳатлашиб иш кўрили усуллари ҳам (С I, II) ва ниҳоят бошқарувда одамларнинг тўла қатнашиш усули (Ст-II) ҳам акс этган.

У ёки бу раҳбарлик усулини қабул қилиш учун маълум шароит, вазиятни ва ҳал қилинаётган муаммоларни эътиборга олган зарурлигини менежер унутмаслиги керак. Бунда вазият тўғри баҳолаш бир мунча қийинчиликларни келтириб чиқаради. Шунинг ҳисобга олиб, Врум ва Йеттон раҳбарга ёрдам тариқасида вазиятни баҳолашни енгилаштирадиган менежер

белгиларини ишлаб чиқдилар (ходимлар — раҳбар). Бундан ташқари улар қарорларнинг асосини ҳам тадқиқ этдилар.

Врум ва Йеттон модели учун асос бўладиган еттига омиллар қуйидагилардир:

1. Қабул қилинаётган модел учун асос бўлади;
2. Юқори сифатли қарор қабул қилиш учун раҳбарда мавжуд бўлган маълумотлар ва тажрибанинг етарлилиги;
3. Муаммонинг ишлаб чиқариш даражаси;
4. Ходимларнинг ташкилот мақсадларига қўйилишлари ва бу қарорнинг самарали бажарилишида уларнинг иштирокларининг аҳамияти;
5. Олдинги тажрибалардан келиб чиқиб, раҳбарнинг автократик қарорнинг ходимлар томонидан нечоғлик қабул қилиниши эҳтимоллари;
6. Муаммоларни муҳокама қилишда, қарордаги вазифаларни бажариш орқали ходимларни фикр-мулоҳазалари;
7. Бирор-бир охириги келишувда ходимлар билан раҳбар ўртасида чиқиши мумкин бўлган низолар.

Раҳбар вазиятни тўғри баҳолаш учун юқоридаги еттига саволни бирма-бир ўзига бериб кўради. Олдин айтилган бешта раҳбарлик ҳам киради. Олдин айтилган бешта раҳбарлик усулидан (А I, А II, С I, С II, Ст II) қайси бири маъқуллигини танларкан етти саволга жавоб топиш орқали ўз усулига мос вазиятни аниқлаб олади.

Менежмент асослари ҳақидаги ўқув қўлланмасида Врум ва Йеттон моделининг батафсил жадвали берилган.

Жадвалдан шу нарса кўринадики, барча еттига савол жадвалнинг тепа қисмида жойлашган. Дастлабки учта савол қарорнинг сифатли томонларини акс эттиради, кейинги тўртта савол ходимлар розилигининг даражаси, чегараси, раҳбарнинг унга муносабатини ифодалайди.

Жадвалнинг чап томонидан ўнг томонга қараб кўз югуртирсак раҳбар ҳар бир саволга жавоб топиши кераклигини сезамиз. Раҳбар шу тариқа конкрет вазият учун конкрет метерин аниқлай олади ва ниҳоят энг маъқул раҳбарлик усулини танлаб олади.

Врум ва Йеттон модели асосан вазиятни баҳолашга қаратилган, аммо бу модел ҳам ҳамма вазиятларни ўзида тўла қамраб ололмайди. Шунинг учун ҳам бу моделининг тарафдорлари бўлиши билан бирга унинг муҳолифлари ҳам бор. Бир қатор олимлар бу моделини янги қўшимча моделлар билан тўлдирини ва шу асосда уни янада такомиллаштирини зарур деб ҳисобладилар. Аммо унинг тарафдорлари нарс этилган асарларида модел ҳақида гапириб, «унда раҳбардан талаб қилинадиган барча нарса аниқ кўрсатилган» деб ёзишди, жумладан.

1. Ташкилот фаолияти самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини акс эттирувчи юқори сифатли қарорлар;
2. Ушбу қарордаги вазифаларни бажарувчиларнинг шу вазифаларга бўлган муносабатлари.

Бу икки кўрсатилган меъёрлар олдин ишлаб чиқилган автократик ва демократик раҳбарлик усулларидаги меъёрни эслатади, ammo шу билан бирга уларнинг ўзига хос янги мазмунини ҳам бор.

Дарҳақиқат, бутун моделнинг мазмунини қандай қилиб қарор қабул қилиш ва уни қандай қилиб бажариш керак, деган масалани ҳам қилишга қаратилган. Бунда самарадорликка эришиш ва ходимларнинг эҳтиёжларини қондириш мана шу қарорларнинг бажарилишига боғлиқ қилиб қўйилади.

Шундай қилиб, Врум ва Йеттоннинг модели раҳбарлик ва етакчилик назариясини ривожлантиришга муносиб ҳисса бўлиб қўшилади.

Врум ва Йеттон томонидан ишлаб чиқилган раҳбарнинг қарор қабул қилиш ҳақидаги моделининг жадвали.

Қарорнинг сифатига бўлган талаблар асосида қарорлар орасидан маълумлини тандаш	Юқори сифатли қарор қабул қилиш учун мен маълумотга эгаманми?	Қўйилган муаммо етарли даражада ишлаб чиқилганми?	Қабул қилинаётган қарорга ходимларнинг ролини унинг самарали бажарилишини таъминлайдими?	Агар зарурият туғилиб сиз мустақил ҳолда қарор қабул қилсангиз унинг ходимлар маъқуллайдими, деб ишонасизми?	Бу қарорларини мувофақиятли амалга оширишда муносиб ҳисса қўйишлари учун корхона олдидаги вазифаларга розимми?	Қабул қилинган қарорингиз туфайли ходимлар ўртангизда нисо чиқармайдими?
1 савол	2 савол	3 савол	4 савол	5 савол	6 савол	7 савол
<pre> graph LR Q1{1} -- Йўқ --> D1[Йўқ] Q1 -- Ха --> D1 Q2{2} -- Йўқ --> D2[Йўқ] Q2 -- Ха --> D2 Q3{3} -- Йўқ --> D3[Йўқ] Q3 -- Ха --> D3 Q4{4} -- Йўқ --> D4[Йўқ] Q4 -- Ха --> D4 D1 --> O1[Йўқ] D2 --> O2[Йўқ] D3 --> O3[Йўқ] D4 --> O4[Ха] </pre>						

МОСЛАША ОЛИШ РАЎБАРЛИГИ

Биз юқорида қараб чиққан вазият моделларида менежер шу нарсани аниқлаб олиши керакки, раўбарлик усулининг у ёки бу хилини танлаётганда конкрет вазиятдан келиб чиқishi мутлоқо зарур. Шу билан бирга раўбар ўзида мавжуд қобилиятни ҳам, ходимларда, мавжуд қобилиятни ҳам тўғри белгилай олиши, қўйилган вазифани ҳисобга олиши, ўз эҳтиёжлари ваколати ҳамда қанчалик маълумотга ахборотга эга эканлигини чамалаб кўриши зарур.

Албатта, буни қилиш осон эмас. Масалан, одамлар ҳақида, уларнинг эҳтиёжлари, қобилиятлари ҳақида нотўғри хулосаларга келишнинг мумкин, шунинг учун, ҳар бир раўбар сезгир бўлиши, хатолик рўй берган бўлса, тезда уни тугатиши, раўбарлик усулини маълум томонга буриши шарт.

Кўп раўбарлар мақсад нуқтан назаридан у ишдан бу ишга ўтиб туришади. Бу кўпинча пастдаи юқорига кўтарилиши билан боғлиқ бўлади. Агар бирор раўбар узоқ вақт бир ишда ишлаб, қарор топган раўбарлик усули яхши натижалар берган бўлса, энди янги ишга ўтишдан сўнг қарор топган раўбарлик усули ярамай қилиши мумкин. Вазият бошқача, одамлар бошқача, уларнинг қобилиятлари ва ишга муносабатлари ҳам бошқача. Тадбиркор раўбар янги вазиятни, янги одамларини уларнинг қобилиятлари, касб маҳоратлари, қўйилган янги вазифа — ҳаммасини чуқур таҳлил қилиб, ишга мос равишда янги раўбарлик усулини жорий қилади.

Чет эллардаги корхоналар ва фирмалардаги раўбарлик усуллари турли-туман, бири-биридан анча фарқ қилади.

Шу томони ҳам маълумки, фирма ва корхоналар раўбарлари бирор бир усулни танлаб олаётганларида, унга таъсир қилувчи маданий ва бошқа қадриятларнинг нозоглик чекланмаганини тушуниб етиши ва унга қараб йўл тутиш лозимлигини айтиб ўтиши керак. Ҳозирги замондаги кўп миқлатли корхоналарда раўбарлик қилиш учун юқоридаги ҳолатлар кўпинча таъинишларни келтириб чиқаради.

Менежер қўидаги ҳолатларни эътибордан соқит қилмаслиги керак. Масалан, Европаликлар асосан анъаналар таъсири остида яшайдилар, шунинг учун америкаликлардан фарқ қилиб автократик раўбарлик усулини унчалик ҳазм қилолмайдилар. Япония анъаналарини юксак қадрласаларда, аммо раўбарлик усулини танлаётганларида одамларни бошқаришга тобора кўпроқ жалб этишни ёқтирадилар.

Менежер қўидагиларни доимо эсда тутиши зарур: Самарадор раўбар ўзининг бутун фаолияти давомида фақат битта усул билан кифояланиб қололмайди. Амалиётда вазият ўзгариб туради, раўбар вазиятни ҳисобга олмаслиги мумкин эмас, у бутун кучини корхона олдида турган вазифаларни бажаришга сарфарбар этиши учун вазиятга қараб иш тутишга мажбур. Раўбар

ходимларга вазиятга қараб таъсир қилгандагина катта муваффақиятга эришиши мумкин.

Ҳозирги замондаги кўйлаб тадқиқотчиларнинг фикрича, энг самарали раҳбарлик усули бу «реалликка йўналтирилган» — мослашувчи усулидир.

Крис Аржирис фикрича, реалликка йўналтирилган усул ҳамма вақт «кўп йўналишлар бўйича ривожланиб боради. Бундан ташқари қачон ва қандай қилиб раҳбарлик усулини ўзгартиришга асос бўладиган қарорлар қабул қилиш қондалари ишлаб чиқишмоқда. Тегишли адабиётларни қараб чиқсак самарали деб ҳисобланган раҳбарлик усули ҳам вазиятга қараб ўзгариб турганига гувоҳ бўламиз. Шунинг учун доимий самарали бўлган раҳбарлик усулининг ўзи йўқ. Демак, самарадор раҳбар дегани бу реаллик талабига қараб, турли йўл тутувчи раҳбардир».

Ўзбекистон Республикасида етакчилиكنинг турли усулларини қўллаб, кўп томонлама ҳаракат қилиб, корхоналар, ташкилотлар, хўжаликлар раҳбарлари катта натижаларга эришмоқдалар. Бунга мисоллар кўп: ҳам ишга йўналтирилган, ҳам инсоний муносабатлар усулларини оқилона қўлииб олиб бораётган раҳбарлар қолоқ корхоналарни илғорлар сафига қўшмоқдалар. «Правда Востока» газетаси 1996 йил 28 февраль сониде ёнишича Сирдарё вилояти Зомин туманидаги Ульянов номи керамикa материаллари заводи нўтисодий инқироздан қутилиб қолди.

Бу корхона 1977 йилда қурилган бўлиб, узоқ йиллар етарли рентабелликка эришаолмади. Дастлаб қурилган пайтида заводдан умид катта эди, чунки бундай заводлар собиқ Иттифоқда бор-йўғи олтига эди. Ҳозирги замон технологияси билан жиҳозланган бу завод ҳар йили 60 миллион қоплама блоклар ишлаб чиқариши керак эди. Аммо анъанавий алоқаларининг узалиб қолиши, хом ашёнинг ўз вақтида келмаслиги завод фаолиятига салбий таъсир кўрсатади. Заводнинг борган сари маҳсулотлари камайиб борди. 1995 йил бошига келиб, 3 миллион сўмга яқин қариз ботган завод банкротлик оstonасига бориб қолди. Завод коллективи 9 ой маошсиз қолди, шу давр ичида 10 марта директор алмашди.

Янгича фикр қилувчи, ўз ишининг устаси Абдуқайом Жумонов корхонага раҳбарликка келгандан сўнг, завод ҳаётида тубдан ўзгариш бошланади.

У олдин ноҳақ бўлиятилган тажрибали мутахассисларни яна корхонага қайтариб олиб келди, уларга шарт-шароит яратиб берди. У одамларда келажакка инсбатан ишонч уйғотишга ҳаракат қилди. Раҳбарлигининг инсоний муносабатларига йўналтирилган усулини далиллик билан ишга солиш бошланди. Аммо шу билан ишга йўналтирилган усулдан ҳам воз кечмади. Тўғрироғи иккала усулни омуста қилди. Корхона техникавий қайта жиҳозланди, асбоб ускуналар мукаммал таъмирланди, корхона янги маҳсулот ишлаб чиқаришга мослаштирилади. Ҳозир сирдарёликлар етишмаган нарсаларни Ангрн ва Чимкентдан олиб турибди. Корхонанинг бир йиллик ишлаб чиқариш қуввати 8 миллион донга гинг ва 2 миллион донга

шлакоблокла етди. Керамика маҳсулотларининг 18 хили ўлаштирилиб бормоқда. Корхона ўз қарзларидан қутилди ва фойда ола бошлади. Бозорда корхона маҳсулотларига талаб катта, буюртмалар кўп.

Шундай қилиб раҳбарлик йўлини тўғри танлай олгани учун А.Жуманов корхона тангликдан олиб чиқди, кадрлар кўнимсизлигига барҳам берилди, Республикани энг керакли маҳсулотлар билан таъминлай бошлади.

Бошқариш бу ижод, бошқариш бу санъат эканлигини менежер донмо ўсида тутишни керак. Менежмент асосларидан ўқув қўлланмаси муаллифлари етакчилилик учун вазиятга қараб иш тутишнинг аҳамиятини тан олиб раҳбарларни танлаш ва тайёрлашда бунга эътибор берish кераклигини тан олишади. Вазиятга қараб йўл тутадиган раҳбар вазифаларни ташкиллаш, янги мақсадларни режалаштириш, ходимлар, ҳақида ғамхўрлик қилиш орқали катта самараларга эришиш мумкин. Вазият талаб қилганда ходимларни бошқарувга жалб этиб, уларнинг ёрдами билан қарорлар қабул қилиш ҳам яхши самаралар беради.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Етакчилиكنинг моҳиятини англатувчи учта йўналиш мавжуд, шахсий фазилятлар мезони, ҳатти-ҳаракат мезони, вазият мезони.
2. Шахсий фазилятлар мезони деганда раҳбарликда самарадорликка олиб келадиган шахсий фазилятлар мажмуиси эътиборга олинади.
3. Ҳатти-ҳаракатлар мезони туфайли раҳбарлик усулларини турларга ажратиш, автократдан либералгача бўлган усулларни аниқлаш имкони беради.
4. Автократлар усулини юқори даражада намоён этувчи автократик раҳбар ходимларини мажбур этиш асосида ўз сўзини ўтказди ва уларни маҳнатига яраша тақдирлаб боради. Мак Грегор томонидан ишлаб чиқилган «Х» назариясига кўра автократ раҳбар ходимларнинг қобилиятларини инобатга ололмайди. Демократик раҳбарлар ходимларни бошқарувга жалб этиш орқали (буни Мак Грегор «У» назарияси деб атайди) ходимларни ишонтириш орқали, уларга таъсир қилишади, улар ходимларни ишга мажбур қилишмайди. Либерал раҳбар ишни, топшириқларни бажаришда ходимларга тўла эркинлик беради.
5. Раҳбарлиكنинг икки турини – ишга йўналтирилган ва одамларга йўналтирилган турларини Лайкерт ишлаб чиқди. Ишга йўналтирилган раҳбарликда асосий эътибор вазифаларни аниқ белгилаш ва уни юқори савияда бажаришга бутун куч-имкониётини қаратиш, вазифа бажарилгандан сўнг ходимларни тақдирлашга қаратилган. Одамларга йўналтирилган раҳбарликда асосий эътибор ходимларга қаратилади. Уларнинг шароитини яхшилаш, эҳтиёжларини қондириш орқали ишлаб чиқариш самарадорлигига эришилади. Лайкерт раҳбарлик усулини тўрт

хилини характерлаб ўтди: эксплуататор-авторитар, рахимдил авторитар, маслаҳат — кенгаш ва демократик усуллар.

6. Отаё штатидаги университетининг бир гуруҳ олимлари раҳбар хатти-ҳаракатининг икки меъёрини кўрсатиб бердилар. Уларнинг кўрсатишига ходимларга диққат-эътибор, ишни ташкиллаш билан қўшиб олиб борилиши керак. Блейн ва Мутон уларнинг хулосаларини ривожлантириб, бошқарув панжарасини яратдилар ва одамларга бўлган ғамхўрликни ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун кураш билан қўша олган раҳбар энг самарадор раҳбардир деган ғояни илгари сурадилар.
7. Раҳбарлик усули билан меҳнат унумдорлиги ўртасида барқарор ўзаро тобалик йўқ деган фикр пайдо бўлди. Иш туфайли ишлаб чиқариш самарадорлигига нафақат раҳбарнинг шахсий сифатли ва хатти-ҳаракати билан яна бошқа омиллар ҳам таъсир қилади. Бунда биз вазиятни кўзда тутаямиз. Вазиятнинг таъсири катта эканлиги ҳамма томондан тани олинди.
8. Етактилик назариясининг тараққиётида раҳбарликнинг тўртта вазият модели катта роль ўйнайди. Фидлернинг вазият моделида унга томон кўрсатилади. Раҳбар билан коллектив ўртасидаги муносабат вазифаларнинг ташкиллаш ва меҳнат ваколатлари. Митчел ва Хауснинг "йўл-мақсад" моделида ходимларнинг юқори натижаларга эришишларида зарур бўлган воситалар асослаб берилди. Цикл моделида кўрсатилганича, раҳбарликнинг самарадорлиги ходимларнинг етуклигига бориб тақалди. Врум — Цеттоининг раҳбарликнинг қарор қабул қилиши ҳақидаги моделида раҳбарнинг беш хил хатти-ҳаракати ва еттига вазиятнинг аҳамияти таҳлил этилади. Аммо бу юқоридаги назарияларнинг биронтаси ҳам ягона назария бўлиб қолаолмайди. Олимларнинг қатъий таъкидлашича, ҳамма даврлар ва раҳбарлар учун ягона бўлган усулнинг бўлиши ҳам мумкин эмас. Ҳар бир раҳбарни усули вазиятни талаби билан амалда қўлланилаверади.
9. Вазиятга қараб раҳбарлик қилиш катта самарадорликка олиб келади. Масалан, раҳбарнинг шахсий сифатларига мос келадиган, юқори сифатларга эга бўлган ходимларни танилаш ёки вазифаларни қайта кўриб чиқиш, раҳбарнинг мавқеини қайта кўриб чиқиш олимларнинг яқин фикрларидан бири ҳозирги тез ўзгарувчи оламда Ажирис томонидан асосланган «мослашиш» раҳбарлиги назариясининг фойдаси кўпроқ намоён бўлмоқда.
10. Муаллифларнинг яна бир фикрига кўра у ёки бу вазиятга мос келадиган раҳбарлик усулини танилаб билиш керак. Бу ҳам катта маҳорат талаб қилади.

XV . МАШҒУЛОТ

КОНФЛИКТ, ЎЗГАРИШЛАР, СТРЕСЛАРНИ БОШҚАРИШ

Тингловчилар ҳокимият, мансаб билан боғлиқ масалаларни, етакчилик усуллари ва одамларга таъсир қилиш воситалари билан туқур таъминчилик чиққанларидан сўнг, қандай қилиб раҳбар конфликтларни, ўзгаришларни, стрессларни бошқара олади, деган масалами бетафсил қараб чиқиш зарурияти сезилиб турибди.

Бошқарув ҳақидаги дастлабки тадқиқотларда асосий эътибор ташкилотни гармоник ривожлантириб бориш муаммоларига қаратиладиган. Агар йўллари, усуллари топилса корхона мойлаб қўйилган механизм сингари хотиржам ривожланиб бораверади, деган фикр кенг тарқалади. Корхона ичида одамлар орасида чиқиб турадиган зиддиятларни, қарашилар ва мақсадларининг тўднанишларини олишлар кўнгилсиз, кераксиз воқеалар ҳисоблаб, аввало уларни тугдирадиган сабабларни бартараф этиш йўллариини изладилар.

Ҳозирги замон назарийчилари юқоридаги нуқтани назарин қаноатланарли ҳисобламай, корхонада конфликтининг бутунлай бўлмаслигини аввало мумкин эмас, бўлганда ҳам зарарли, деган хулосага келадилар.

Тўғри корхонанинг ички ривожланиб бориши учун хотиржамлик, ички бўғинларининг бир маромда фаолият кўрсатишлари зарур. Аммо корхонада эришилган ютуқлар билан қаноатланиб қолавериш, ён-атрофда бўлаётган ўзгаришларга эътиборсиз қараш мумкин эмас.

Ушбу маъруза бўлажак менежерларга ҳозирги замон бошқарув назарияси борасидаги билимларининг тақомиллантиришига, конфликтлар, ўзгаришлар, стрессларнинг асл моҳиятини билиб олишга ва уларни самарали бартараф этиш усулларини ўзлаштиришга ёрдам беради.

Менежмент асослари курси дастурларининг тингловчилари қуйидаги термин ва тунунчаларни яхши билишлари зарур.

- конфликт
- функционал конфликт
- функционалсиз конфликт
- конфликтларни ҳал қилишнинг таъминий усуллари
- конфликтларни ҳал қилишнинг шахслараро усуллари
- таъминий ривожланиш
- таъминлот ривожланишнинг чеклаш
- стресс.

ТАШКИЛОТДА КОНФЛИКТЛАРИНИНГ НОМОЎН БЎЛИНИ. КОНФЛИКТ ЎЗИ ИМА?

Бошқарув соҳасида иш олиб бораётган турли хил олимлар конфликтга турли хил таъриф беришади. Конфликт икки ёки ундан кўпроқ (одамлар, гуруҳлар) томонларининг у ёки бу масаладаги тоғтинувлари, уларнинг ҳар қайсиси иккинчи томоннинг фикрини ҳар қандай қилиб йўққа чиқариб, ўз мақсадларини амалга оширишга ҳаракат қилишларида номоён бўлади.

Одатда «конфликт» сўзи келишимчилик, дағдаға, душманлик, агрессия, урушлар каби ноҳўш тасаввурлар уйғотади. Шунинг учун кўп одамлар конфликтни ёмон кўрадилар, унинг келиб чиқишининг олдини оладилар, бартараф этиш чораларини кўрадилар.

Илмий бошқаруш ва маъмурий йўналиш тарафдорлари Вебер фикрларига асосланиб, бюрократ усулнинг устиворлигини тан олган ҳолда конфликтнинг номоён бўлмаслиги учун назифаларни аниқ белгилан, ташкилий шахслар ўртасидаги муносабатив уйғулангстриш зурур деган хулосани илари сурдилар.

Бошқа йўналиш тарафдорлари, жумладан бошқарушнинг инсоний муносабатлар устиворлиги тарафдорлари ҳар қандай қилиб бўлса ҳам конфликтнинг келиб чиқишига йўл қўймаслик керак, деган фикрларини ҳимоя қиладилар. Уларнинг таъкидлашича, одамлар мақсадлари билан ташкилот мақсадлари ўртасида, қўйи аппарат билан штат аппарати ўртасида, мансабдор шахснинг ваколати ва имкониятлари ўртасида, гуруҳ раҳбарлари ўртасида конфликтлар рўй бериши мумкин.

Аммо бу ҳолининг рўй бериши раҳбарлиқнинг самарасизлиги ва йўл қўйилган хатолар натижасидир.

Ҳозирги пайтда аксарият олимлар ҳар қандай, ҳатто самарали бошқарилаётган ташкилотда ҳам айрим конфликтларнинг бўлиши муқаррардир деган хулосага келадилар. Бундай ташқи конфликтларни бўлиб тургани яхши.

Шундай қилиб, кўп ҳолларда конфликтлар турли хил нуқтон назарларини юзага келтиради, раҳбарга қўшимча маълумотлар беради. Энг маъқул чора-тадбирларни топишга ёрдам беради. Бундан ташқари, ходимлар ўз фикрларини очик-ойдин айтиш орқали ўз ички эҳтиёжларини қондирадилар, ҳокимиятга нибатан ҳурматлари ортади. Кўшимча бу белгиланган ишни яхши бажаришга олиб келади.

Бундай конфликтларини функционал конфликтлар деб аташади. Функционал конфликтлар яхшиликка хизмат қилади, иккинчи томондан, одамларни ҳаракатга келтиради. Бошқа хил конфликтлар ҳам бўлади, уларини функционалсиз конфликтлар деб аташ мумкин. Агар конфликт шахснинг ёки корхонанинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилмаса у катта зарар келтиради. Шундай бўладикки, йиғилишда кимдир ҳамманинг фикрини нискор қилиб, ўзиникини маъқуллашга ҳаракат қилади, у ишни яхшилаш учун эмас, балки

ўзини кўрсатиб қўйиш учун шундай қилади. Ўнгилни ахли баъзан можароларнинг олдини олиш учун гарчи ўша одам ноҳақ бўлсада, унинг фикрларига қўшилганига мажбур бўлади. Бу эса қўйлаб салбий оқибатларга олиб келади. Бу ҳидаги функционалсиз конфликтлар раҳбарлик феоизиятига ҳам, унумдорликка ҳам путур етказадн.

Тадқиқотчиларнинг кўрсатинишча, конфликтнинг аҳамияти уни бевосита бошқаришга боғлиқ. Раҳбар коллектив ўртасида конфликт келтириб чиқарган сабабларни яхши билса, у конфликтни осонликча бартараф этаолади. Аммо кўн раҳбарлар конфликтни одамлар ўртасидаги келишимовчилик деб ҳисоблайдилар. Аммо бу тўғри фикр эмас, конфликт сабабларини бошқа томонлардан излаш зарур. Шунинг учун менежер, аввало конфликтнинг турларини ва уларнинг келиб чиқиш сабабларини ва бартараф этиш йўларини яхши билиб олиши керак.

КОНФЛИКТ ТИПЛАРИ

Одатда конфликтнинг тўртта типини кўрсатиб ўтадилар. Жумладан: шахсининг ички конфликти, шахслар аро конфликт шахс билан гуруҳ ўртасидаги конфликт ва ниҳоят гуруҳлар ўртасидаги конфликтлар.

Шахсининг ички конфликти. Конфликтнинг бу тури юқориде биз конфликтга берган тарифинишга унчалик тўғри келмайди. Аммо бундай конфликтлар бёр, уларни билиб олиш жуда зарур. Энг кўн тарқаладиган конфликтлардан бири - шахсининг тутган ролига дахлдор. Яъни, шахсга топшириқлар берилса, масалан, дейлик, бирор бир вахта тозалаш заводининг раҳбари асбоб-ускуналар инженеридан қайсидир цехдаги дасттоҳларни йнгиш билан шугулланишни топширса, иккинчи томондан шу раҳбарнинг ўзи бошқа бир цехда дасттоҳнинг сохланмагани учун шу инженерни айбласа, шахсининг ички норозилиги ошиб кетади, чунки шу асбобларни йнгишга ҳамма вақтинин сарфлаб бошқа цехдаги дасттоҳни юргизишга вақт тополмади. Демак, нимаин қилиш керак, нимаин қилмаслик керак, қобилидаги кўрсатмаларга қарши шахс ўзининг ички норозилигини баён этади.

Бундай ҳолларни қишлоқ хўжалиги бошқаришда кўнлаб учратамиз. Қачон, нима иш қилиш кераклиги ҳақида, ерни қандай ишлаш, заракунандаларга қарши қандай курашни кераклиги тўғрисида юқоридаги раҳбар қўйидаги раҳбарга буйруқ беради. Аммо бу буйруқлар, кўрсатмалар қўйинча эидиятлин. Асхланмаган, амалси олтириб бўлмайдишган бўлади. Демак, шахсининг ички конфликти шу шахсга қўйилган талабларининг эидиятлинлиги, норозилиги оқибатида рўй беради.

Шахсининг ички эидиятлари яна юқоридаги икки-уч раҳбарнинг икки-уч хил топшириқлар берини билан боғлиқ ҳам бўлади. Масалан, Марғилон шойн тўқини акциядорлик жамияти «Ипакчи»нинг ишлаб чиқарини бошлангига юқоридаги раҳбарлардан бири ишлаб чиқарини хажминин қандай бўлмасини кўнайитрини вазифасини берса, юқоридаги яна бир бошқа бошлиқ маҳсулот

ҳажминин қисқартириш ҳисобиға маҳсулот сифатини кўтариш вазифасини юкласа, бундай ҳолда ишлаб чиқариш бошлиғи қайси топшириқни бажаришни билмай оқибатда унинг ички порозилиғи ошиб кетади. Бунинг бош сабаби якка ҳокимлик тамойиллигининг бузилишидир.

Шахсининг ички конфликтни бундан ташқари ишлаб чиқариш топшириқларининг уни бажарувчи қалбигаги эҳтиёжлар, Режалар, тушунчаларга мос келмай қолиши билан ҳам боғлиқ бўлади. Буларга мисол тариқасида қуйидаги ҳолларни кўрсатиш мумкин.

Берилган тезкор топшириқ туфайли ходим белгиланган таътиклдан ёки яқинлаб кунни режалаштириб қўйилган ишлардан маҳрум бўлиши мумкин. Ёки уни бошқа бир шаҳардаги бирор киша жўнатишмоқчи бўлганда, бошлиқ ходимни таъмағирлик каби ҳаром йўлларга бошлаганда вазифанинг меъёридан ортиб кетиши, ҳуддас, бунақа ҳодар рўй бериб туради, буца албатта ички порозилик келиб чиқади ва унинг олдини олиш зарур, унга арзимаёс нарса деб қараш мумкин эмас. Тадқиқотчиларининг кўрсатишича, инсоннинг ўз ишидан қониқиш ҳосил қилмаслиғи, унга инсоннинг камлиғи, ёки стрессе пайтида мана шундай ички конфликтлар рўй беради.

Шахслараро конфликтлар. Бу тиндаги конфликтлар энг кўп тарқалган конфликт бўлиб, турли-туман кўринишларга эга бўлади. Корхона ёки фирма раҳбарлари ўртасидаги конфликтлар - ресурслар тақтиллигидан уларга кўпроқ эга бўлиш учун кураш, капитал, ишчи кучи учун, жиҳозлардан унумли фойдаланиш, ўзи учун фойдали бўлган тақлифларни қабул қилдириб олиш, юқори мансабларга кўтарилиш ва бошқа шулар сингари ҳолларда рўй беради. Шуниси муҳимки, изолацияётган ҳар бир томон ишни ўз фойдасига ҳал қилишга ҳаракат қилади, ўз фикрига юқори мансабдорни ишонтиришга интилади.

Характерлари бир-бирига ўхшамаган, дунёқарашлари ҳам тескари бўлган одамлар ўртасида бундай изолазар чиқиши табиий. Уларни муросага келтириш амри маҳол.

Шахе билан гуруҳ ўртасидаги конфликт. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, ишлаб чиқариш гуруҳлари ўртасида ўзаро муносабат ва улар қиладиган ишларининг аниқ нормалари қарор топган бўлади. Агар шундай қатъий алоқалар бўлмаганда ҳар бир ходимни истаган чет кучлар ўзлари томон ағдариб олган бўларди. Агар у шахе эҳтиёжлари ва манфаатлари билан гуруҳ эҳтиёжлари ва манфаатлари ўртасида номунофиқлик келиб чиқса, унда шахе билан гуруҳ ўртасида конфликт пайдо бўлади. Айрим шахсининг кўпроқ ишлаб, кўпроқ даромад олишга интилишини гуруҳ томонидан белгиланган тартибни бузишга деб таъ оқинмаслиғи мумкин. Буца гуруҳ ноҳақ бўлиб орада низо пайдо бўлади.

Шахе билан гуруҳ ўртасидаги келишмовчиликлар турли вазиятларда турли масалалар бўйича, масалан, маҳсулот сифати ва ҳажми, нарх белгилан, маҳсулотни етказиб бериувчилар ва уни сотиб олувчилар ўртасидаги масалалар ҳал қилинаётганда ҳам рўй бериши мумкин. Раҳбар ўз мавқеидан

фойдаланиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, маҳсулот сифатини ошириш, белгиланган тартиб-қондаларга амал қилиш борасида ҳаракат қилганда ҳам рўй бериши, раҳбарнинг кўрган айрим жазолари ходимлар томонидан қаринҳилликка учраши мумкин. Бундай пайтда гуруҳ раҳбарларга зарба беришга иштилоб, раҳбарга бўлган муносабатларини ўзгартиради, унга тўсиқ бўла бошлайди, белгиланган кўрсаткичларини пасайтиради, раҳбарга эиш етказиб, конфликтни янада чуқурлаштиради.

Гуруҳлараро конфликт. Маълумки, барча корхоналар, фирмаларда кўплаб, турли-туман формал ёки неформал гуруҳлар мавжуд бўлади. Улар ўртасида тез-тез низолар чиқиб туради. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими билан маркетинг бўлими ўртасида, маъмурият билан касиба уюшмаси ўртасида, қуйи раҳбарлар билан юқори раҳбарлар ўртасида гуруҳлараро конфликтлар рўй бериши мумкин.

Гуруҳлараро конфликтни схематик тарзда қуйидагича изоҳлаш мумкин.



Бу ҳолатда реализация бўлими билан ишлаб чиқариш тармоқлари ўртасида келиб чиққан конфликт сабаби реализация бўлими мижозлари билан шуғулланади, ишлаб чиқарувчилар эса ҳаражатларини камайтириш, ресурсларини тежаш билан бандлар.

Гуруҳлараро конфликт цех ичида биринчи ва иккинчи сменадаги ишчилар ўртасида пайдо бўлиши мумкин. Масалан, Фаргона текстил комбинатининг тикув бўлимидаги смена ишчилари бошқа смена одамларини тикув дастхоналарини яхши асрамаслида айбловлари мумкин. Қишлоқ хўжалиги коллективи ичида нахти ёки сабзавот етиштирувчиларда сувдан фойдаланиш, ўғит, техникани қанчадир кўн берди, қанчадир оз берди, қанчада бригадир билан звенолар ўртасида келишмовчиликлар пайдо бўлиб туради.

КОНФЛИКТНИНГ АСОСИЙ САБАБЛАРИ

Албатта конфликт рўй берад экан, унинг жиддий сабаблари бўлади. Тегинли ресурсларнинг етишмаслиги, тошмириқларнинг ўзаро боғлиқлиги, мақсадлардаги фарқлар каби яна бир қанча сабабларини кўрсатиш мумкин. Шахсий сифатлар билан боғлиқ сабаблар, чунончи, қадриятлар ҳақидаги фикрларининг, турли хил маълумот даражаси, тажрибанинг ҳар-хиллиги, етарли ахборотга эга бўлмасликлари кўрсатиш мумкин.

Ресурсларни тақсимлаш. Одатта кўра ҳар қандай ресурс ҳам чекланган бўлади. Раҳбарият шунинг ҳисобга олиб, корхона олдидagi мақсадларни амалга ошириш ниятида ресурсларни эҳтиёткорлик билан оқилона тақсимлашга ҳаракат қилади. Булар материаллар, ишчи кучи, маблағ, асбоб-ускуна ва бошқалардир. Ресурсларни тақсимлашда табиий равишда гуруҳлар ўртасида конфликтлар пайдо бўлади.

Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги, алоқадорлиги. Ишон бажараётган иш бошқа кишига, одамларга боғлиқ бўлганда конфликтнинг чиқиши турган гап. Масалан, Маргилон трактортаъмирлаш заводида Т-100 ёки Т-130 маркали тракторларни таъмирлаш ишлари кечикаётганда, умумий йиғим цехининг бошлиғи бунга сабаб қилиб двигателлар ёки ушбу цех каробкаларини таъмирловчи цехдан узеллар ва агрегатларнинг ўз вақтида етказиб берилмаётганини кўрсатиши мумкин. Кейинги цех раҳбари эса ўз навбатида омборхонада ёки деталлардан қайта ишлаш цехидан эҳтиёт қисмларининг етиб келмаётганини рўқач қилади. Бу цехнинг раҳбари эса ўз ишида рўй берган хатоларни таъминотчилар керакли асбобларини ўз вақтида етказиб беришгани, кадрлар бўлими эса малакали ходимларини ишга олмасгани билан боғлашга ҳаракат қилади. Шундай қилиб, Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги туфайли конфликтлар ишлаб чиқариш гуруҳлари ўртасида ҳам, қуйи юқори раҳбарият ўртасида ҳам рўй бериб туради.

Тадқиқотлар шунинг кўрсатадиги ташкилий структураларнинг айрим масалалари конфликтли ҳолатларни келтириб чиқаришга асос бўлади. Масалан, корхонанинг матрица цехида яқин раҳбарлик усулини оғли тарада буздилар. ёки функционал гуруҳларда ҳар бир гуруҳ фақат ўз соҳасида ихтисослашган ва бошқалар.

Шу билан бирга таркибий тузилмаларнинг асосини бўлиқлар ташкил этганда, ўзаро боғланган тармоқлар раҳбарлари эса битта катта мавқега эга бўлган раҳбарга бўйсунган тақдирда конфликтларнинг чиқиши анча камаяди.

Мақсадларнинг ҳар ҳилиги. Агар ташкилотда ихтисослашмишлараси юқори бўлса тармоқларга бўлиниш кучаяди ва конфликтларнинг рўй бериши тезлашади. Ихтисослашган тармоқлар ўз мақсадларини мустқил белгилайдилар ва уларни амалга ошириш учун бутун кучини қаратадилар, бунда албатта бошқа тармоқларга маълум зарар етди.

Тасаввурлар ва қарашлардаги фарқлар. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, бирор бир мақсадга эришиш йўлидаги ҳаракат вазиятини ҳисобга олмаслигига олиб келади. Ишоннинг ёки бутун гуруҳнинг мақсадлари ва эҳтиёжларини қондиришга хизмат қиладиган қарашлар, маълум йўлларни тан олган ҳолда, бошқа томонларини унутиб орқали улар объектив вазиятни нотўғри баҳолашлари мумкин.

Ишон кадрларини турлича тушулишида ҳам конфликт келиб чиқариш учун асос бор. Масалан, бирор ходим хоҳлаган ниятда хоҳлаган динини атироғини мумкин, деб ҳисоблаш, раҳбар эса ходимдан сўраганда таърифи, сўраганда ўз ишини қилиб жим туриши керак деб ҳисоблаш

мумкин. Бундай пайтда ҳам ходим билан раҳбар ўртасида конфликт чиқиши мумкин.

Ҳозирги замонда ходимлар, ишчилар юқори маълумотга эга, шунинг учун улар мустақиллик ва эркин ҳаракат, эркин фикрлаш тарафдори. Бундай шароитда раҳбарлар ходимларни исқанижага олишлари мумкин эмас, акс ҳолда низолар кўпайиб, ишлаб чиқаришга катта тўсиқ бўлиши мумкин.

Ҳаётий тажрибалар ва ўзини тутти олиш билан боғлиқ фарқлар: Корхонада турли хил ҳатти-ҳаракатлар ўртасида ҳам келишмовчилик пайдо бўлиши мумкин. Табиатда агрессивлик, душманлик аломатлари бўлган одамлар ҳамма вақт ҳар бир сўздан жанжал чиқаришга ишқибоз бўладилар, тортишиш уларга теккан касаллик. Сухбатлар йиғилишларда бундай одамлар қатнашиб қолса, тамом, нохушлик рўй бериши аниқ. Тадқиқотларда кўрсатилишича характерида авторитар, догматик хусусиятлар ўрнашиб қолган одамлар бошлиқ хурмати ва қадр қимматиини бир пул қилиб қўйишлари эҳтимолдан узоқ эмас. Турли хил тармоқ ходимлари ўртасида дўстлик ва ҳамкорликка ҳаётий тажрибалар ҳар-хил бўлганда ҳам путур етади. Маълумотдаги, ёш ва социал мавқебилан боғлиқ фарқлар ҳам шунга киради. Армияда турли давр тақриқлари ораларидаги фарқлар, хусусан «қариячилик» тенденциялари катта низоларни келтириб чиқаради.

Қонқарсиз коммуникациялар. Ахборотларининг қонқарсизлиги туфайли ходимлар, гуруҳлар бир-бирларини яхши тушунимай қолишлари мумкин. Ахборотлар, маълумотларининг камлиги туфайли мансаб вазифаларини аниқ белгилан олмасликка (жумладан ишчилар вазифаларини ҳам) олиб келади. Бир-бирига эътирозлар кўпайиб, оқибатда низоларга айланади.

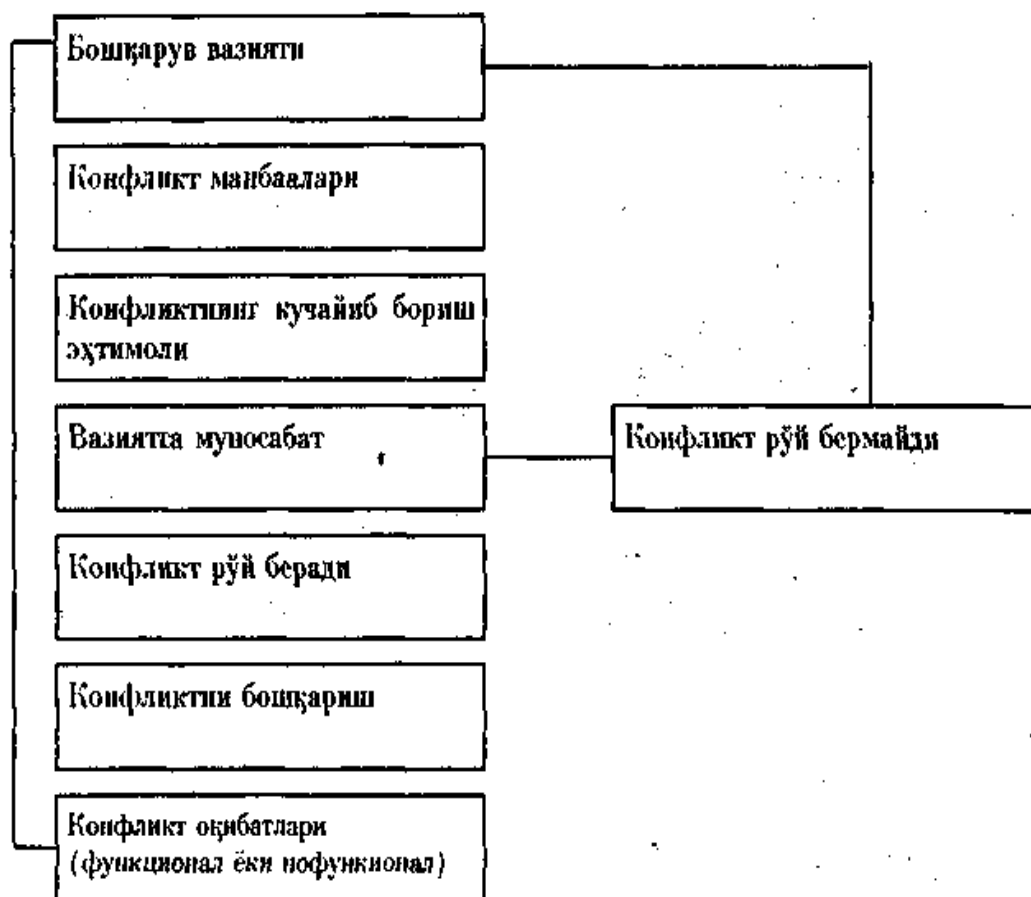
КОНФЛИКТ ЖАРАЁНЛАРИ МОДЕЛИ

Бошқарув жараёнида битта ёки бир неча конфликт манбаларининг мавжудлиги зиддиятли вазиятларининг келиб чиқиш эҳтимоллини ошириб юборади. Томонлар бунга эътиборсиз қарашлари натижасида вазият янада кескинланиши. Арим тадқиқотчиларининг кўрсатишича, одамлар конфликт вазиятларга унчалик аҳамияти йўқ бир ҳодиса деб қарашлари кенг оммалашган. Батдан одам ўзини конфликтли вазиятдан четда тутишга ҳаракат қилиши, бу билан кўп нарса йўқотмайман деб ўйлаши, яъни- бу сафар у «қохлаганча йўл тутаверини халақит бермайман» деган хулосага келиши мумкин.

Аммо кўпинча, одамлар муҳолиф томон ўз нуқтан назарини ёки мақсадини ҳимоя қилолмаслигига таъсир қилишади. Агар айрим шахс ўз йўлидан қайтмаса конфликт анча жиддий тус олиб, қизиб кетади. Бунда томонлар ҳамма таъсир воситаларидан, жумладан, мажбурлаш, рағбатлантириш, айланавий ва эксперт хулосаларидан фойдаланишга ҳаракат қилишади.

Менежер шуни эсда тутуши керакки, агар конфликтни бир жараён деб ҳисобласак, уни бошқариш шу жараённинг муҳим босқичидир. Агар конфликт самарали бошқарилса, унда у функционал конфликтга айланади. Акс ҳолда унинг таъсири ўта салбий бўлиши мумкин.

Конфликтни бир жараён сифатида тушунганимизда унинг модели қуйидаги схемада намоён бўлади.



Шундай қилиб, конфликт ва унинг оқибатларини назорат остига олишнинг самарали даражаси келусида рўй бериши мумкин бўлган конфликтларга ижобий ё салбий таъсир қилади.

Конфликтнинг функционал оқибатлари. Тадқиқотчилар таъкилот фаолиятига ижобий таъсир қиладиган функционал конфликт оқибатларининг бир неч хилини кўрсатиб ўтадилар. Масалан, конфликтнинг оқибати шундай бўлиши мумкинки, ҳаммага маъқул қарорга келинса, одамларнинг ўзари сўнгга бу қарорни бажаришга келишиб кетадилар. Бундан ташқари ходимларга бир-бирига дўшманлик, адолатсизлик, атайин бир-бирига қарши чиқиш ва бошқалар аста-секин барҳам топганда, бу ишга катта таъсир қилади. Конфликт ҳал бўлгандан сўнг коллектив янада аҳил ҳамкорлик

қилишга ўтиши мумкин. Гуруҳбузарлик ва бонг эгиб яшанига қаршилик қилиш каби салби ҳолатлар ҳам чекина бошлайди. Конфликт бўлмаса ишчиларнинг норозиликлари ўзларида қолиб кетади. Келгусида ҳал қилишни зарур бўлган муҳим масалаларни ҳам конфликт туфайли ходимлар олдидан билиб оладилар.

Конфликтнинг нофункционал оқибатлари. Конфликтнинг олди олнимаса ва оқилона ҳал қилинмаса, унда унинг оқибатлари зарари бўлиши мумкин. Булар қуйидагиларда ифодаланади:

1. одамлардаги норозилик, кайфиятнинг тушиб кетиши, ишдан совий бошлаш, кадрлар қўнимсизлиги, унуқдорликнинг пасайиши.
2. Ўзаро иш жараёнида ҳамкорлик даражасининг пасайиши.
3. Ўз гуруҳига бекиниб олиш, гуруҳлар ўртасидаги муносабатларнинг бузилиши.
4. Нарги томонни «душман» ҳисоблаб, ўз қарашлари ва ҳаракатларини ижобий, нарги томониккини салбий деб баҳолаш.
5. Томонларнинг ўзаро ҳамкорлиги ва муносабатларининг кескин пасайиб кетиши.
6. Томонларнинг ўзаро ҳамкорлик муносабатларида душманлик элементларининг пайдо бўлиши.
7. Реал мавжуд вазифаларни ҳал қилиш ўрнига томонларнинг қайсиниси ғалаба қилганини муҳокама қилишнинг авж олиши.

Бу воқеаларнинг ҳаммаси ишга зарар, одамлар муносабатларига зарар, бунинг олдини тез олиш зарур.

КОНФЛИКТЛИ ВАЗИЯТНИ БОШҚАРИШ

Менежер ихтиёрида конфликтни бошқаришнинг бир неча самарадор воситалари мавжуд. Тадқиқотчилар уларни таркибий ва шахслараро ҳилларга ажратадилар.

Конфликтнинг келиб чиқишига бир-бирига қарши одамларнинг турли хил характерга эга эканлиги муҳим сабаларни бири. Аммо раҳбар конфликтни ҳал қилаётганда фақат шу сабаб билан чекланиб қололмайди.

Менежер, энг аввало, конфликтнинг ҳақиқий сабабларини аниқлаши шарт. Фақат шундан сўнг у зарур усуллари қўлай бошлайди. Олимлар томонидан тавсия этилган конфликтни ҳал қилиш усуллари менежерларга катта ёрдам беради.

ТАРКИБИЙ УСУЛЛАР

Конфликтни ҳал қилишнинг бу усуллари тўртта:

1. Ишга бўлган талабларни тушунтириш.
2. Координация ва интеграция механизмларидан фойдаланиш.

3. Умумий ташкилот комплекс мақсадларни белгилаш.

4. Тақдирлаш воситаларини ишга солиш.

Ушбу усулларни бирма-бир қараб чиқайлик.

1. Ишга бўлган талабларни тушунтириш. Хар бир ходимга, гуруҳга унинг олдида турган вазифаларни содда қилиб тушунтириш орқали конфликтнинг салбий оқибатларини каматириш мумкин. Ходимларнинг диққат эътиборларига уларнинг ҳақ-ҳуқуқларини, масъулиятларини тартиб-қоидаларни батафсил ахборот берилади, ходимларга ҳамма гап-тушунарли бўлади.

2. Координация ва интеграция механизмлари. Координация механизмига команданинг мақсади киради. Ҳақиқатдан ҳам, ваколатларни бўғинма бўғин бўлиқ ҳолда ташкил этиш натижасида ходимларнинг ўзаро алоқаси тартибга солинади, қарорлар қабул қилиш ва ахборотлар билан танишиш аниқ эътиборга тушади. Келишимовчилик чиқа бошлагани билан ходим ўзи бўйсунадиган бошлиққа мурожаат қилади.

Интеграция воситалари ҳам конфликтли ҳолатларнинг олдини олишга қаратилган, гуруҳлар, комитетлар, хизмат воситалари ўртасида ўзаро яқин алоқалар ўрнатилди. Булар ўз навбатида бир-бирини тўлдирди, бир-бирига таъсир қилиб туради.

3. Умумий ташкилий комплекс мақсадлар. Умумташкилий комплекс мақсадларни аниқлаб олиш ва уни малла ошириш ходимларни, гуруҳларни биргаликда ҳаракат қилиш ва мақсадларни амалга оширишга куч-гайратларни сарфлашни эриштиради. Шунда конфликт вазиятларни бошқариш имкониятлари туғилади.

4. Тақдирлаш тизими таркиби. Конфликтларнинг зарарли оқибатларини бартараф этиш борасида энг муҳим воситалардан бири тақдирлаш усули орқали катти натижаларга эришиш мумкин. Ўз ишнинг яхши бажараётган, вазифаларини юқори даражада уйдалаётган одамлар тақдирланади, раҳматномалар, мукофотлар, мансабинини кўтариш орқали ходимнинг меҳнати тақдирланади. Шу билан бирга айрим шахслар, гуруҳлар конфликтга берилаётган бўлиб, корхона фаолиятига зарар келтираётгани учун таъбеҳга учрайдилар.

Конфликтларни шахслараро усуллар билан ҳал қилиш. Бу усуллар қуйидагилар:

1. Бош тортиш.

2. Юмшатиш.

3. Маскбурлаш.

4. Компромисс.

5. Муаммони ҳал қилиш.

Бу усуллар Робет Блэк ва Клейн асарларида пухта ишлаб чиқилган.

Бош тортиш. Конфликтни ҳал қилиш усулларида ўзига хос тадбир яъни инсоннинг жанжалларидан ўзини четга олиб юриш, қарама-қарши

томонларни бирортасини ҳам ёнини олмаслик ва шу тариқа ўз обрў ва мавқеини сақлаб қолиш.

Юмшатиш. Томонлар ўртасидаги кескинликни юмшатиб кўрсатиш, воқеаларнинг жиддий томонларини яшириб, ташқи хотиржамлик бағишлаш, ва шу талрқа ваҳималарнинг олдини олиш, зиддиятларнинг тезда бартараф этилишига одамларни ишонтириш. Бу усул орқали ташқи мувозанатини бир қадар таъминлаш мумкин, аммо муаммо ичкарисда тураверати. Бу вақтинчалик ташқи хотиржамлик.

Мажбурлаш. Бир томон иккинчи томонни мажбурлаш орқали ўзига бўйсундириб олишга ҳаракат қилади. Бу зўрлик йўли кўпинча бирор бир томоннинг юқорироқ мавқеига эга эканлиги билан боғлиқ бўлади. Мажбурлаш усули яхшиликка олиб келмайди, бу демократияга ҳилоф, бунда инсондаги ташаббус барҳам топади. Муқобил қарорлар қабул қилиб бўлмай қолади.

Компромисс. Бошқарув тизимида кенг тарқалган бўлиб, томонларнинг муросага келиши билан боғлиқ. Албатта. Томонлар ўз айрим талабларидан воз кечиб, бир-бирларига ён босадилар. Компромисс туфайли конфликт ўз ечимини топади, бундан ишлаб чиқаришга катта фойда келади. Аммо компромисс конфликт келиб чиқиши билан бўлавермаслиги, балки охириги натижа сифатида рўй бериши зарур.

Муаммони ҳал этилиши. Демак, томонларнинг фикрича ҳурмат билан қараш ва конфликтнинг сабабларини пухта билиб олиш, ҳар бир томон фикридаги ижобий томонларни бирлантириш, шу тариқа муаммони ҳал қилишга йўл очиш. Томонларни бир-бирини тўғри тушуниши ҳам катта рол ўйнайди.

Низоларни бартараф этишда оқилона йўл тутини, ҳар бир томонни ҳақиқатга ишонтириш катта ижобий натижалар беради.

Бошқача ёндашувлар ҳам маълум натижаларни беради, аммо томонларнинг нуқтаниназорлари чуқур ва ҳар томонлама ўрганилмагани учун конфликтни тўла бартараф этишининг иложи бўлмайди.

Тадқиқотларда кўрсатилишича юқори самарадор компанияларда раҳбарлар одатда муҳокама пайтида ўзига маъқул бўлмаётган фикрларини очиқ ойдин айтади. Улар бир томондан зиддиятларни бўртириб ҳам юборишмайди, аммо иккинчи томондан, улардан кўз ҳам юмишмайди. Бундай вазиятда менежер масалани тўла ва узил-кесил ҳал қилмагунча тинчимаслиги керак. Мана шунда ҳар қандай жумбоқни ҳам еча бўлади.

Аллан Фиддик асарларида муаммони ҳал қилиш йўли билан конфликтни бартараф этиш учун қуйидаги тавсиялар берилади.

1. Мақсадларни аниқлаш орқали муаммони ўрганиш, ечимини тўхтатиб туриш.
2. Муаммони аниқлаганингиздан сўни ҳар иккала томонга маъқул бўлган ечимни тошинг.
3. Асосий эътиборни бошқа томоннинг шахсий белгиларига эмас, балки асосий муаммога қаратинг.

4. Томонлар ўртасида ахборот айрибончиликни кучайтириб, ўзаро ишонч мухитини яратинг.

5. Ўзаро муомала, тортиқлар ҳақида бир-бирига ҳурмат билан муносабатда бўлишга, дағдаға ва қўрқитишларни олиб ташлашга эришинг.

Конфликтни ҳал қилишнинг турли усуллари қуйида тасвирланган.

Юқори	
Бир томоннинг иккинчи томон эътирозларига эътибор билан қараш даражаси	Схемага солиб кўрсатиш
	Ўмшатилиш
	Муаммони ечиш
	Компромисс
Паст	Бошқортиш

Паст. Бир томоннинг иккинчи юқори томон эътирозларига эътибор билан қараш даражаси.

ТАШКИЛИЙ ЎЗГАРИШЛАРНИНГ МОҲИЯТИ ВА ХАРАКТЕРЛИ БЕЛГИЛАРИ

Корхона фаолияти учун зарур бўлиб турадиган умумий ўзгаришлар ҳақида биз олдинги сиффатларимизда тўхтаб ўтган эдик. Ташкилий ўзгаришлар деярда ташқи оламда бўладиган, бўлаётган ўзгаришларга жавобан ташкилот ичида рўй бериши зарур бўлган ўзгаришларни тушунамиз. Профессор Коттер ва Шлезингераар кўрсатиб ўтишicha, «Кўпчилик компаниялар ва йирик корпорацияларнинг бўлишлари ҳеч бўлмаганда йилга бир марта қисман ўзгаришлар, тўрт ёки беш йилда тўла ўзгаришларни бошидан кечириши керак» деган ҳулосага келишган. Самарали бошқаришда бундай фойдали ўзгаришлар қилинмаса рақобатта бардош бериш, маҳсулот ва хизматлар таннархини ошириб бериш шароитида жон сақлаш осон эмас. Меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифатини ошириш борасида кўриладиган жоратибирлар корхона цехлари ва участкаларини қайта тузиш билан бевосита боғлиқдир. Агар ташкилотлар ташқи оламда бўлаётган ўзгаришларга эътиборсиз қарашса, эртаки-кечми улар тахликали ҳолга келиб қолинади. Атрофида воқеалар тез-тез ўзгариб турган фирмалар бир қадар мухит билан боғлиқ компанияларга нисбатан кўпроқ таъсирга учрайди. Худди шунингдек,

корхона ичидаги айрим тармоқлар бошқасига нисбатан кўпроқ ўзгаришлар таъсирига учрайди. Турли ҳолдаги раҳбарларнинг ташқи муҳит таъсирига муносабат ҳам турлича бўлади.

Ўзгаришлар деганимизда корхона таркибида бўладиган ўзгаришларни, жумладан, янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, мутлоқо янги технологияни жорий этиш ва бошқа яна бир қатор янгилıklar кўзда тутилади. Аммо шу билан бирга корхона ичида рўй бериши зурур бўлган кичик ўзгаришларни ҳам унутиб бўлмайди. Бу кичик ўзгаришлар корхона учун арзimas бўлиб кўринсада, аммо ҳар бир учун маълум аҳамиятга эга. Шу муносабат билан Поль Лоренс кичик ўзгаришларни қилиш зарурлигини кўрсатиб ўтади. Жумладан иш услубидаги доимий ўзгаришлар, девокхонадаги қилинаётган ишлар, ҳатто машина ва столларни алмаштириб қўйиш ва бошқаларни амалга ошириб туриш керак. Раҳбар корхона ичида кичик ўзгаришларни ҳам корхона манфаатини ўйлаб ҳал қилиши керак. Ўзгаришларни қилаётганда албатта корхона манфаатларини ўйлаб, ҳал қилинаётган муаммолардан келиб чиқиб ёндошади. Булар технологияда, корхонанинг таркибий тузилишида, одамлар ўртасида муносабатда рўй бериши мумкин. Бу ишларнинг бошида корхона раҳбари туриши, у ҳамма нарсанинг ташаббускори бўлиши керак. Агар у ўз ташаббуси билан иш кўрса буни реактив ҳаракат, агар у вазият тақозоси билан янгилıklar қилса проактив ҳаракат деб аташади. Агар янгилıklarни жорий қилиш хатоларини тузатиш (назорат аниқлаб бериш) билан боғлиқ бўлса, уни реактив деб, агар ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсиридан бўлиб, бу таъсир эндиликда кутилаётган бўлганда ҳам кўрилган чора-тадбирларини проактив деб юритилади.

Менежер шунга эътиборга олиши керакки, тармоқлар бир-бири билан узвий боғлангани учун бирида бўлган ўзгариш иккинчисига таъсир қилади. Тарсизд Леваттининг таъкидлаб ўтишича компьютер ўрнини таркибий схемада ҳам ўзгариш бўлишига олиб келади (коммуникация системаси ва ташкилот мавқеига одамлар билан боғлиқ ўзгаришлар (уларни сонга, малака даражаси, фаолияти, муносабати), вазифаларни бажариш борасидаги (вазифалар ҳам ҳар хил баъзиларини хошр баъзиларини кейинроқ бажарилиши) ўзгаришларини мисолга олиш мумкин.

Корхона фаолиятини ривожлантириш нуқтаи назаридан қилинадиган ўзгаришлар бирор бир соҳада, тармоқда қилинмасдан, бир-бири билан боғлиқ барча тармоқларда бирданига қилинса, шунда яхши натижаларга эришиш мумкин.

Мақсадлар. Ташкилотнинг ҳаётий-фаолиятини таъминлаш учун раҳбарият ўз олдига қўйган мақсадларини мунтазам қайта-қайта кўздан кечириши, корхонанинг ўзида ва ташқарисида рўй бераётган ўзгаришларга мувофиқ ҳолда янгилıklar қилиши зарур. Катта муваффақиятларга эришиб бораётган ташкилот ҳам ўз олдидagi мақсадлари билан барча ошмаган мақсадлар бўлади, уларни аниқлаб туриш талаб этилади.

Назорат-тафтиш корхона фаолиятидаги камчиликларни очиб беради, раҳбар шундан келиб чиқиб, қасрда нимаги ўзгартириш кераклигини билиб олади. Жуда катта ўзгаришларни ҳам барча кичик ўзгаришларни ҳам ўз ичига қамраб олади. Масалан, Наманган «Нотўқимачи» акциядорлик жамияти олдин пахта ва бошқа маҳсулотларни ўраш учун материалар ишлаб чиқарар эди. Кейинги пайтларда корхона ўз мақсад ва вазифаларни қайта кўриб чиқди. Акциядорлик жамияти қошида сунъий мўйна ишлаб чиқарадиган фабрика ишга тушди. Энди тикувчилар ва пойафзалчиларнинг корхонага бўлган қизиқиши анча кучайди. Бу ўзгариш жамиятнинг бутун ҳаётига дахл қилди-таъминот, маҳсулот реализацияси, кадрлар, молия ва бошқа соҳаларда, умуман барча тармоқларда ўзига хос ўзгаришлар қилинди.

Германиянинг «Маламо», «Гексима» каби йирик фирмалари сунъий мўйна ишлаб чиқариш учун катта миқдордаги кредит ва технологик асбоб-ускуналар етказиб берди. Жихозларнинг бир қисми Россиядан сотиб олинди. Корхонанинг локха қуввати бир йилда бир миллион погон метр мўйна ишлаб чиқариш, (бу ўз навбатида республикадаги тикув ва пойафзал саноати эҳтиёжларини қондириш)га етади. Бу нарсa маркетинг хизматиға ўзгаришлар киритди. 110 одам иш билан таъминланди. Улар керакли соҳада ўз малакаларини оширишди. «Новои азот» акциядорлик бирлашмаси хом ашё етказиб бериш мажбуриятини олди. Корхонанинг технологик ҳаёти ўзгаришларга утради.

Таркибий омонд. Ташкилий жараёнининг бир қисми сифатида таркибий ўзгаришлар мақсад ва вазифаларни тақсимлашда, ташкилотни бўлимлар ва участкаларга бўлишда, комитет ва гуруҳларда бошқарув бўғинлари тузиш, бошқарушнинг марказлаштиришда намоён бўлди. Одатда таркибий ўзгаришлар бош мақсадларнинг ўзгариши билан боғлиқ бўлади. Масалан, Фарғона вилоятидаги энг замонавий ун комбинати - акциядорлик жамиятида бўлган таркибий ўзгаришларни олайлик. Боғдод туманида ташкил этилган янги иш жойлари, яъни 23 та чакана савдо дўконлари, нон цехи, туман марказидаги «нон уйи», қандолатчилик цехлари ва бошқалар фикриятининг далалидир. 600 га яқин қўшимча иш жойлари бунёд бўлди. Янги тармоқларининг ташкил топиши, Боғдод «Нон маҳсулоти» акциядорлик жамияти даражасида функционал хизматларда ҳам ўзгаришлар бўлишини тақозо қилди. Ахборот бошқарув тизимида ҳам қарор топган назорат тизимида ҳам айрим ўзгаришлар рўй берди. Таркиби ўзгаришлар технологияга камроқ тийсир қилди.

Технология ва вазифалар. Технология ва вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқ. Бу борадаги ўзгаришлар иш ва нормативларнинг ҳарактерида, вазифаларнинг бажарилиши жараёни ва графигида янги асбоб-ускуналар жори этиш ёки маҳсулот ишлаб чиқариш методида рўй бериши мумкин. Технологик ўзгаришлар ҳам режаларни қайта кўриб чиқишга, таркибий жараёни ҳам бир мунча ўзгаришга олиб келади, ишчи кучи ва одамлар ўртасидаги муносабатга ҳам таъсир қилади. Масалан, Фарғона шаҳар солиқ инспекциясида компьютер

техникасини жорий қилиш, янги компьютер дастурларидан фойдаланиш ходимларнинг айрим вазифаларини ўзгартиришга олиб келди.

Одамлар. Одамларда бўладиган ўзгаришлар ҳақида гапирганда персонал имкониятларнинг ўзгарини, одамлар ҳатти-ҳаракатидаги ва иштирокидаги ўзгаришларни эътиборга оламиз.

Одамлардаги ўзгаришлар яна қуйидагиларда амалга ошади: етакчилик бўлган ҳаракатларда, технологик тайёргарликда, одамлараро ва гуруҳлараро алоқалар, муносабатларга мойилликда бажарилган ишнинг сифатини текшириб кўришда, малака оширишда, иш билан қаноатлантириш дастурини амалга оширишда ходимларнинг руҳий ҳолатлари ва кайфиятларида бўладиган ўзгаришларни билиш анча қийин иш. Одамларда ўзгаришлар қилиб, катта натижаларга эришмади деб ўйлаганимизда, бу ўзгаришлар одамлар томонидан дарров қабул қилинмагунчаларча эътиборга олиш керак. Хусусан улар бу ўзгаришлардан зарар кўриб қолишдан чўчишади. Шунинг учун ҳатто фойдали ўзгаришлар ҳам дарров одамларга сингиб кетавермайди. Ўқиб маълумотини оширишга ёки имтиёزلарга эга бўлиш учун маъсулиятни кўпроқ олишга ҳамма ҳам рози бўлавермайди. Тадқиқотлар ва бошқарув амалиётидан шу нарсани аниқ бўладики, одамлараро ўзгаришлар қилиш учун бошқа соҳаларда ҳам ўзгаришлар қилиш яхши натижалар беради. Бунинг ҳисобга олмасдан қилинган ҳаракатлар, сарфланган пуллар беҳуда бўлиб чиқади.

Ўзгаришларни бошқариш. Менежер ўзгаришларни оқилона бошқариш раҳбар учун жуда қийин, аммо жуда шарафли иш эканини тушуниши керак. Бу бир томондан ўзгаришларнинг турли-туманлиги ва мураккаблиги билан, иккинчи томондан, одамларнинг ўзгаришларга ҳадиксираб қараши билан боғлиқ.

Шу муносабат билан бошқаришнинг айрим йўналишлари ва концепцияларини алоҳида қараб чиқиш керак.

ТАШКИЛОТДА ЎЗГАРИШЛАРНИ МУВАФАҚИЯТЛИ АМАЛГА ОШИРИШ ЧОРАЛАРИ

Ташкилий ўзгаришларни оқилона бошқариш жараёнида Лэрри Трейлер томонидан ишлаб чиқилган модел ёрдами беради. Бу модел олти босқичдан иборат.

Ташкилотдаги ўзгаришларни бошқариш моделидаги босқичларни бирма-бир қараб чиқайлик.

1-Босқич. Аввало, бошида раҳбарнинг ўзгаришларни амалга ошириш учун зарурлигини тан олиши. Шу зарурлигини чуқур ҳис қилиб, раҳбар ўзгаришлар қилишга тайёргарлик кўради. Четдан бўладиган тайзик, жумладан, рақобатнинг кучайиши, янги қонуनларнинг пайдо бўлиши, иқтисоддаги ўзгаришлар раҳбарни жиддий чора-тадбирлар кўришга мажбур қилади.

Ўзгаришлар қилиш икки зарурият туфайли ҳам бўлиши мумкин. Жумладан, меҳнат унвондорлигининг пасайиши, харажатларнинг кўпайиши, кадрлар қўнимсизлигининг ошиб кетиши, нофункционал конфликтнинг келиб чиқиши, ходимлардан тундаи циклодлар ва бошқалар ички омиллар ҳисобланади.

2-Босқич. Воситачилик ва эътиборли бошқа томонга ўзгартириш. Шунинг таъкидлаш керакки, раҳбарият ҳамма вақт муаммони тўғри таҳлил қилиб, керакли чора-тадбирларни топа олади. Трейнер ўз асарида шундай ёзади: «Олий раҳбарлик кучли тайёрдан сўнг ўз олдидagi муаммоларини қайта ўйлаб олиб, уларнинг маъсулиятини бошқаларга юклаши эҳтимолдан узоқ эмас, масалан, мапа шу даражати касаба уюшма ёки ҳаммаёқда буринини тикувчи ҳукумат» Кўп ҳолатда ора топиш учун четдан маслаҳатчи - воситачи ёллайдилар. Бу воситачи воқеани бегараз объектив баҳолаб беради. Баъзан бундай воситачиликка таъкилот ичидан ҳам бирор бир объектив фикрловчи одам тапганиши мумкин. Воситачилар ҳақиқатни аниқлаб, раҳбариятнинг диққатини янги муаммога қаратаолса шундан натижа ижобий бўлади. Энг муҳим раҳбарлар ўзгариш қилиш кераклигини ҳис қилишлари, бу ўзгаришларнинг сабабларини аниқлаб қўйишлари керак.

3-Босқич. Диагностика ва англаш. Бу босқичда керакли маълумотлар йиғилади, муаммоларни тугдирган сабабларни аниқлаб, керакли ўзгаришларни қилиш зарурияти белгиланади. Бунда шунинг эътиборга олини керакки, олий раҳбарлиكنинг настки бошқарув бўғинларидан керакли маълумотни олмасдан муаммони аниқлашга ҳаракат қилиши аксарият ҳолатда ҳато ҳужосаларга олиб келади. Конкрет муаммони англаш унинг келиб чиқишини аниқлаб беради.

4-Босқич. Янги қарорни топиш ва уни бажариш учун маъсулият. Раҳбарлик муаммо борлигини тани олиб. Бу босқичда юз берган ҳолатни тузатиш учун йўл излайди. Раҳбарлик одатда, янги қарорни амалга ошириш учун ходимларнинг розилигини олиши керак, чунки бу қарорни шу ходимлар бажаради. Грейлер таъкидлаб ўтганидек, «раҳбар янги муаммони эски қарорлар билан бажаришга киришгани натижа бермайди, шунинг учун янги муаммони бажариш учун янги қарор қабул қилиш ва уни ходимлар билан келишиб олиши зарур. Умуман, янги қарорни бутун ҳокимият тармоқлари қўллаб-қувватлашлари керак».

5-Босқич. Эксперимент ва натижаларни аниқлаш. Корхона кўп ҳолатда хавф-хатардан сақланиш учун, кескин ўзгаришлар қилмай туради. Дастлаб, кичикроқ ўзгаришларни амалга ошириб, чиқадиган муаммоларни кўздан кечиради. Назорат туфайли режалаштирилган ўзгаришлар хавф солиб келаётган вазиятта қандай таъсир қилиши ва ўзгаришларга ходимларнинг муносабати қанақа бўлади, каби масалалар аниқлаб олинади. Эҳтимол одамларга яна қўшимча равишда таъсир қилиш, уларнинг ҳақ-ҳуқуқларини ошириш зарур бўлади. Янги дастурийнинг амалга оширишга ёрдам берадиган комитет тузиб, уни янгиликларга тўсқинияк қила бошлаган гуруҳларни

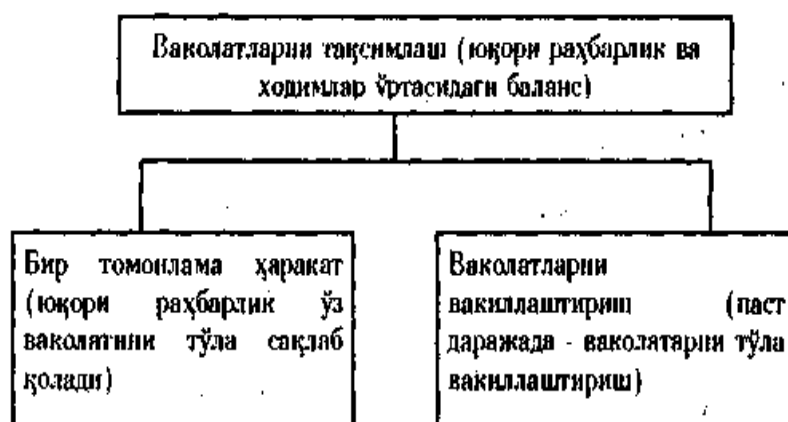
тигизилтириш вазифасини толиштириш керак. Мана шунақа чора-тадбирлар билан раҳбарият янгилекларининг натижалар беришини таъминлаши мумкин.

6. Босқич. Мустақкамлаш ва келишув. Ходимларнинг розилигини олиш учун уларни ҳимоялашни кучайтириш зарур. Натижалар яхши бўлса, демак ходимлар бу ўзгаришлар фақат ташкилот учунгина эмас, балки уларнинг ўзлари учун ҳам фойдали эканини ҳис қиладилар. Янгилекларни жорий қилиш учун ходимларнинг розилиги ошар экан, бу иш яна мақтов ва тақдирлаш, меҳнат унумдорлиги дегалиги, ўзи иш ҳақи кўтариш, янги мансабларга кўтариш, мана шу янгилекларни амалга оширишга уларни жалб қилиш ишлари амалга оширилди.

ЎЗГАРИШЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШДА ХОДИМЛАРНИНГ БОШҚАРУВДА ИШТИРОК ЭТИШЛАРИДАҒИ ФОЙДАЛАНИШ

Ташкилий ўзгаришларни амалга ошириш жараёнида ходимларнинг иштирок этишлари янгилекларни жорий этишни самарали қиладди. Масалан, ахборотлар йиғишда шу қилинаётган ўзгаришларга бевосита алоқадор бўлган қуйи раҳбарлар ва ходимларнинг амалий тажрибаларида жуда фойдалидир. Агар штаб ходимлари ва қуйи раҳбарлар жорий этилаётган янгилекларга берилиб кетиб, умуминсоний қадриятларни унутиб қўя бошласалар бош раҳбар дарров бунинг олдини олиши зарур.

Қарорни амалга ошираётганда ижрочиларнинг бевосита иштирок этишлари ҳамма вақт бир ҳилда бўлмаслигини менежер яхши билиши керак. Грейнер хулосаларига кўра, янгилекларда иштирок этишлари учун берилган ваколатларни турли даражадаги ташкилотларга уч хил тақсимлаш усули бўлиб, уни қуйидагича чизиб кўрсатиш мумкин.



Ваколатларни тақсимлаш. Ваколатларни тақсимлашдаги ўзгаришларни бошқариш қарор қабул қилишда ижрочиларнинг юқори даражада қатъиямчилигини таъминлайди. Буида раҳбарнинг ижрочилар билан ҳамкорликда талаб этилаётган ўзгаришларни аниқлаши, уларни амалга оширишда муқоолди

йўллари излаб топиши, муаммолари ҳал қилишга қаратилган чоратadbирларни тавсия этиш кўзда тутилади. Натижалар яхши бўлса ваколатлар тақсимланиши мумкин, хусусан тадқиқотлар ва ихтироларни бажариш билан боғлиқ бўлган таъкилот сиёсатини шакллантириш, маркетингининг янги стратегиясини ишлаб чиқиш. Яъни бошқарув ишларига ходимларни жалб қилиш ва бошқалар ваколатларни тақсимлаш имкониятларини беради.

Бир томонлама ҳаракат. Ўзгаришларни бошқаришда қонуний ҳокимиятдан фойдаланиш бир томонлама ҳаракат дейилади. Бошқача айтганда янгилекларни амалга ошириш турли даражадаги раҳбарлар елкасига тушади. Грейнер шундай ёзган эди: «Бу ҳолатда муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилиш йўллари топиш юқори ҳокимлик томонидан амалга оширилади ва қўйи бўғинларга назорат қилиш учун жўнатилади». Бир томонлама ҳаракат муаммолар бўйича тортишувлар бўлмаганда, ходимлар юқори ҳокимиятга тўла қулоқ солишганда анча самарали бўлади. Бундай вазиятлар хусусан, ҳарбий бўлимларда кўпроқ учрайди.

Ваколатларни вакиллантириш. Ваколатларни вакиллантириш орқали ўзгаришлар қилиш кўпроқ либерал раҳбарлик усулига мос тушади. Бунда юқори раҳбарият ходимларни бўлаётган ўзгаришлардан вофиқ этади, шундан сўнг мустақил ҳаракат қилиш ва ўзгаришларни таълаб олиш имконияти берилади. Одамлар масалаларни ҳал қилишга ўргана бориб, кўникма ҳосил қила борадилар. Бу кейинги қилинадиган ўзгаришлар учун анча фойда беради. Ваколатларни вакиллантиришнинг салбий томони шундай бўлиши мумкинки, объектив қарорлар қабул қилишга гуруҳ нуқтаи назаридан ёмон таъсир қилиши, муқобил ҳолатларни олиштирганда ходимларда таърибанинг етишмаслигида ва бошқаларда кўриниши мумкин.

ЎЗГАРИШЛАРГА БЎЛАДИГАН ҚАРШИЛИКЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШ

Тадқиқотлар шуни кўрсатяптики, деярли ҳамма ўзгаришлар ҳеч бўлмаганда айрим кишилар томонидан қаршиликка учрайди. Шунинг учун раҳбарият томонидан қабул қилинган ўзгаришларга бўладиган қаршиликларни енгил чораларни ишлаб чиқиш зарур. Бу қаршиликларни енгил учун раҳбарият шу қаршиликларни туғдирган сабабларни аниқлаш шарт.

Ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш сабаблари. Ўзгаришларга айрим ходимларнинг қарши тушиши кўпинча учта сабаб туфайли рўй беради: ўзгаришларнинг маъхумлиги, ўзгаришлардан маъхум зарар кўриб қолиш хавфи ва ниҳоят шу ўзгаришларнинг зарурияти йўқлигига ишонч.

Биринчи ҳолатда, ходим бу ўзгаришларнинг натижаларини тушунтирмагани учун қаршилик кўрсатади.

Ўзгаришларни натижалари аниқ сезилиб турмаса, бундай ўзгаришлар хавфлироқ бўлиб кўринади, шунинг учун айрим одамлар онгли ёки онсиз ҳолда ўзгаришларга қаршилик кўрсата бошлади. Иккинчи ҳолатда, айрим

одамлар бу ўзгаришларнинг ҳаётига, шахсий манфаатига зарар келтиришини сезиб, унга қаршилик қила бошлайди. Бу ҳақда тўхтаб, Лорен шундай ёзади: «Ходимларнинг технология, социал инсоний муносабатлар соҳасида бўладиган ўзгаришларга одатда қаршилик қилишмайди, чунки у ўзгаришлар социал прогрессга олиб келади».

Учинчи ҳолатда ходимлар бўлаётган ўзгаришларни зарурий ҳодиса деб ҳисобламайдилар ва ҳатто аксинча, бу ўзгаришлар зарарлидир деган хулосага келадилар.

Қаршиликларни енгиб чиқиш. Ўзгаришларга бўладиган қаршиликларни енгиб чиқиш учун шу ўзгаришларни ҳали бошламасдан чора-тадбирларларни амалга ошириш зарур. Раҳбарият бунақа қаршиликлар бўлишини олдиндан сезиши ва унинг олдини олабошлаши керак. Лоренсининг таъкидлашича, раҳбарият ташкилотда мавжуд бўлган социал муносабатлар системани ҳар томонлама чуқур бўлиши керак. Шунда уларни сақлаб қолиш ёки ўзгартириш ва қайси йўллар билан ўзгартириш имконияти туғилади.

Менежер норасмий ташкилотнинг ўзини эмас, балки шу ташкилотнинг етакчиларини яхши билиб олиши керак, у расмий ва норасмий алоқаларидан фойдаланиб, бўлаётган ўзгаришларнинг сизлар учун ҳеч қанақа зарари йўқ деб, уларни тўла ишонтириши орқали янгиликларга бўладиган қаршиликларнинг олдини олиши ва ҳатто уларни тўла бартараф этиши мумкин.

Янгиликларга бўладиган қаршиликларнинг олдини олиш ва уларни тўла бартараф этиш учун раҳбар фойдаланадиган самарали усулар мавжуд бўлиб улар тадқиқотчиларининг асарларида умумлаштирилган, шу усулларни менежер яхши билиши керак.

1. Маълумотлар йиғиш ва уларни эълон қилиш. Белгиланган ўзгаришларни кенг муҳокама қилиш орқали ҳали бу ўзгаришларни амалга оширмасдан одамларга уларнинг фойдасини обдон тушунтириш имконияти туғилади. Маълумотлар суҳбатлар, ҳалойиқ олдидаги сўзлашишлар, доклад, меморандум ва бошқа таъсирчан воситалар орқали тўланади ва сўнг эълон қилинади.

2. Жалб қилиш. Янгиликларни қабул қилиш жараёнига одамларни жалб қилиш орқали қаршиликларни бирмунча камайтириш мумкин, чунки мана шу муҳокама пайтида иштирак этаётганлар бирор нарсадан норози бўлсалар очик айтиш имкониятига эга бўладилар.

3. Руҳиятни енгиллаштириш ва ҳимоялаш. Янгиликларга шубҳа билан қаровчиларга руҳий таъсир қилиб, уларнинг асаблари юмшатилади. Уларга дам олиш кунлари, касб маҳоратини ошириш учун қўшимча имтиёзлар берилади.

4. Мунозаралар. Раҳбарият янгиликларига қарши бўлганларнинг кўнглини олиш учун улар билан музокара олиб боради, натижада уларни моддий рағбатлантириш, ишдан бўшатмаслик ва бошқа ваъдаларни беради.

5. Кооптация. Ўтказилганин мўжжаллашаётган янгиликларга қаршилик кўрсатувчиларни шу янгиликларни амалга ошириши ишларига жалб қилиб, уларга катта ҳуқуқлар беришни кооптация дейишади. Масалан: янгиликлардан норози бўлаётганларни шу янгиликларни тайёрлови ва амалга оширувчи комиссияларга аъзо қилиб қўйишлари мумкин.

6. Маневр қилиш. Маневр қилиш орқали ўзгаришларга бўлган қаршиликни камайтириш мумкин. Ахборотлардан ёки корхона фаолияти графигидан аниқ фойдаланиш асосида норози бўлганларга таъсир қилинади.

Масалан, бирорта бўлимнинг раҳбари бошқа бир бўлимнинг раҳбарига ўзгаришлар ҳақида таклифни кўрсатиб, уни катта бошлиққа кўрсатгани ва ўзаро бўлганини айтади, аслида бу ишдан катта бошлиқларнинг розилигини олиб, ҳаммасини жамлаб, катта бошлиққа бир неча бўлим номидан тақдим этади.

7. Мажбурлаш. Ишдан ҳайдаш, юқори мансабларга кўтармаслик, малакасини оширмаслик, иш ҳақини оширмаслик каби воситалар билан қўрқитиш.

Менежер вазиятни тўғри баҳолаш олиш ва қаршиликларни енгилуш учун энг қулай йўللарни топа билиш қобилиятига эга бўлиши керак. Бу ишда Коттер ва бошқа олимлар томонидан ишлаб чиқилган қаршиликларни енгилуш тактикаси ёрдам бериши мумкин.

Тактика	Тавсиялар	Ижобий	Салбий
1. Ахборотларни тўплаш ва тарқатиш	Ахборотлар етишмаганда ёки бутунлай бўлмагандаги қаршиликларни енгилуш учун	Қаршиликларни ишонтиргандан сўнг уларнинг розилиги олиш мумкин.	Агар бу ишда кўпчилик иштирок этаётган бўлса, анча кўп вақтни олиши мумкин.
2. Қарор қабул қилишга ходимларни жалб этиш.	Янгилик ташаббускорлари бу янгиликларни асослаш учун етарли маълумотларга эга бўлмаганларида қаршилик кўрсатувчиларнинг имконияти катта бўлади.	Одамларни шу янгиликлар жорий этишга ишонтириш ва уларни бу ишларини бажаришга жалб этиш, бу ахборотлар орқали уларни амалга ошириш режаларини тузиш мумкин.	Кўп вақт талаб қилини мумкин айрим хатоларни келтириб чиқариш ҳам мумкин

3. Руҳий енгиллик ва ҳимоя	Ўз шахсий мақсадларининг барбод бўлишидан тўчиб янгилликларга қаршилиқ қилишари мумкин.	Мана шу шахсий муаммоларни ҳал қилиб боришнинг энг қулай тактикаси	Вақт кўп кетади. Уларнинг муаммоларини ҳал қилиб берамай қолиш ҳам мумкин.
4. Мунозаралар	Бир одам, ёки бир гуруҳ одамлар бу янгилликлардан зарар кўриб қолишлари ва улар қаршилиқ кўрсатиш имкониятларига эга бўлишлари.	Асосий қаршилиқни жуда осон бартараф этиб бўлар.	Бу нисдан баъзан норозиларни рози қилиш қимматга тушибди мумкин.
5. Кооптация	Бошқа чоралар қимматга тушганда ёки умуман натижа бермаса ўзига хос ҳолат рўй берганда.	Ходимларни юқори ишларга жалб қилишга нисбатан енгилроқ йўл тортсалар, янгилликларни ҳимоя қилиб қолишади.	Агар одамлар кооптациядан хабардор бўлиб қолиш, қийинчилик келиб чиқиши мумкин.
6. Маневр қилиш	Бошқа тактикалар самарасиз жуда қийинатга тушган пайтлар	Эҳтимол тез ва арзон йўл билан қаршилиқларни енгитиб бўлар.	Ташаббускорлар бир-оқ ўз ишончларини йўқотиб қўйишлари мумкин ёки бошқа муаммолар келиб чиқиши мумкин.
7. Мажбурлаш	Ташаббускорларнинг қўли биланд келиб турганда тез ҳаракат қилиш истаги пайдо бўлади.	Барча қаршилиқлар тез бартараф этиб бўларди.	Одамлар ташаббускорларда и қаттиқ раъжиб қолишлари мумкин.

Менеджер қаршилиқларни енгитиш учун у ёки бу усулни ташлаётганида яхши ёмон томонларини солиштириб кўриши керак.

ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШ

Ташкилот фаолиятининг самарадор бўлиши ва самарадорлик узоқ давом этиши учун қилинадиган ўзгаришлар ва уларга қаршилиқ қилувчларининг ролигига эришкисининг ўзи етарли эмас.

Раҳбарият ташкилот фаолиятида мана шу қийинчиликка чидаш кўникмаларини шакллантириши зарур. Бу кўникмалар ташкилотнинг ички тизимида ҳам, уни бошқаришда ҳам мавжуд бўлиши зарур. Ташкилотнинг ўзгаришларини таъминлаш мақсадида танкилий ривожланиш концепцияси қисқача номи (ТР) бўлиб, у 60 йилларда пайдо бўлди ва кейинчалик кенг оммалашди. Бу концепция менежерни янгиликларни амалга оширишда таъсирчан воситалар, усуллар, омиллар билан қўроллантиради. Булар ҳаммаси корхона самарадорлигини оширишга хизмат қилади. ТР усули корхонани бошқариш тизимига маълум янгиликлар олиб киради.

Танкилий ривожланиш дегани нима? Уинделл Френч 1981 йили босиб чиқарган асарида (бу асар Сесил Белл билан ҳамкорликда ёзилган) танкилий ривожланиш муаммоларини ҳал қилиш жараёнини такомиллантириш, ташкилотнинг маданий қадриятларини биргаликда самарали бошқариш орқали ташкилотда ўзгаришлар қилиш, узоқ муддатли ишлар амалга ошириб борилади.

Амалий фанлар натижаларини қўллаш натижасида менежер барча ҳатти ҳаракатларини таҳлил қилиш ва чора кўриш имкониятига эга бўлади деб, асослаб беради.

Танкилий ривожланиш (ТР) ҳақида гапирганда мана шу бўлаётган ўзгаришлар ташкилотни ўраб олган ташқи муҳитга қандай таъсир қилади, бунда бирор бир хавф-хатар туғилмасмики, ташкилот бўйини олдини олишга қодирми, деган масалалар кўндаланг бўлади. Френч ва белл мана шунини эътиборга олиб масалани шу таҳлилда қўядиларки, агар корхона ўн йиллар давомида бир хил тарада фаолият кўрсатиб келмасдан, ҳар бир ташқи ўзгаришларга нисбатан янги чора-тадбир кўришга одатланган бўлса, у хавф ҳатардан қўрқмас ҳам бўлади.

Гордон Линпиттнинг таъкидлашича, ташкилотнинг янгиланиб бориши ҳар бир янги тақлифлар ва уларни амалга ошириш учун курашлар тарафда кетади, бу эса ўз навбатида корхонанинг ҳаёти фаолиятига ижобий таъсир этадиган, уни бақувват қиладиган ўзгаришларни амалга оширишни назорат остига олишни, камчиликлардан хулосалар чиқариб олишни, муаммоларни еча боришни талаб қилади. Танкилий тангликларнинг ҳам олди олиниши ташкилотнинг ўзгаришларни мустақиллиги таъминловчи чора-тадбирлар билан белгиланиши зарур.

Танкилий ривожланиш таркибига кирувчи бошқа тушуничалар ҳақида тўхтайдиган бўлсак, маданият ташкилотнинг социал фаолияти бўлган қадриятлар, ҳатти-ҳаракат нормалари, ҳиссиётлари ва бошқаларни қамраб олади, раҳбар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатга бевосита таъсир қилади. Маданият корхонани бошқариш усули сифатида, одамларнинг ўзаро муносабатида, миждоларга муносабатда, маҳсулот сифати ҳақида қайғуришда, тежамкорлик учун курашда, хуллас, барча соҳаларда номоён бўлиб, кучли восита ҳисобланади.

Маданиятнинг биргаликда бошқариш деган тушунча бор, бунда бу ишга фақат битта раҳбар эмас, балки ташкилотдаги барча одамларнинг иштирок этишлари кўзда тутилади, чунки маданият соҳаси ҳамага тегишлидир.

Расмий ишчи гуруҳи ва унга бевосита бўйсунувчилар эътиборга олинади. Ташкилий ривожланиш масалаларида раҳбар билан бирга ишчи гуруҳининг барча аъзолари ҳам шугулланишлари, раҳбар ажралиб ўзича бирор иш қилмаслиги зарур.

Ўзгаришлар агенти. Ўзгаришлар агенти одамлар диққатини энг муҳим масалаларга ҳусусан, ташкилотнинг келажаги билан боғлиқ муаммага қаратади. У учраётган тўсиқлар ёки учраши мумкин бўлган турларни аниқлайди, уларни бартараф этиш чораларини таклиф этади. Ўзгаришлар ва янгиланишлар агенти сифатида четдан мутахассис ёки ТР бўлимидан, ё бўлмаса ишчи ресурслари бўлимидан бирор киши талланishi мумкин. Ташкилий ривожланиш билан шугулланувчилар фақат иқтисодий жараёнларни, балки одамлар билан муомала қила олиш меъёрларини, жумладан, психология, анатомиядан ҳам хабардор бўлишлари мутлоқо зарур.

Ҳаракатларни текшириш деганда қуйидаги текшириш тамойилларини эътиборга оламиз.

1. Саволларга жавоб топиш, кузатиш, компания ҳужжатлари, интервью ва бошқаларни диққат билан ўрганиб, ташкилот ва унинг тармоқларининг ҳолати ҳақида аниқ маълумотга эга бўлиш.
2. Юқоридagi маълумотлардан келиб чиқиб, кўриладиган чора тadbирлар режалари.
3. Тўйланган материалларни ташкилот аъзоларига тарқатиш.
4. Белгиланган чораларни амалга ошириш.
5. Қўйнилатган ҳаракатларни баҳолаш, келгусидаги ишларни режалаштириш.

ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШНИНГ МАНБАЛАРИ ВА ҚАДРИЯТЛАРИ

Ташкилий ривожланишни амалга оширишда олимлар томонидан ишлаб чиқилган бир қатор манбалар ва қадриятлардан усталик билан фойдалана билиш зарур. Улар ҳар бир одамга, барча босқичдаги раҳбарларга, стажчиларга тегишлидир. Шулардан айримларини қараб чиқамиз.

Одамлар индивидуум сифатида. Тадқиқотлардан маълумки, одамлар социал соҳада шахсий манфаддорлик ва ривожланишга бўлган истаклар билан яшайди. Одамлар шароит бўлган тақдирда ўзларининг юксак эҳтиёжларини қондиришга интиладилар. Мана шу омиллардан келиб чиқиб, Фрайч ва Белл биринчи асос сифатида шунини кўрсатадиларки, одамлар ўз қобилиятлари даражасини юқорироқ нарсаларга эришишни истайдилар, иккинчи асос эса шунтаки, айрим одамлар шароит берадиган имкониятдан кўпроқ нарсани яратишни истайдилар ва бунинг уддасидан ҳам чиқа оладилар.

Френч ва Беллининг кўрсатиб ўтишларича, агар одамлар қадр-қиммат топинса, барча ишлари улар билан маслахатлашиб олинса, одамларнинг кучига-куч қўшилади. Аммо одамларнинг хафсаласи ляр бўлиб қолади, улар билан ҳисоблашмайди, уларнинг ташаббуслари қўллаб-қувватланмайди, раҳбар томонидан эътиборсиз қолдирилади.

Гуруҳ одамлари ва етакчилиқ. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича ишчи гуруҳга норасмий таъсирларни ҳам қўшиб ҳисобланганда катта имкониятларга эга. Ишчи гуруҳи аъзоларининг истаклари, фикрлари исканжага олинса, улар ташкилий ривожланишининг барча чораларига тўсқинлик қила бошлайдилар, шунинг учун улар билан келишиб ишлаш керак. Френч ва Беллининг кузатишича, жуда кўп ташкилотларда ўзаро ишонч. Ўзаро ҳурмат, ўзаро ёрдам етарли меъёрида эмас. Одамлар у ёки бу гуруҳларга бирикадилар, тулки улар шу гуруҳ аъзоларидан мадад олоқчи, улар билан маслахатлашиб ишламоқчи бўладилар. Ҳар бир етакчи ўзига юклатилган вазифаларни бир ўзи бажаролмайди, шунинг учун бу вазифанинг бир қисmini гуруҳ аъзолари ўз зиммаларига олсалар, ўта дўстона муносабатлар тобора мустаҳкамлашиб боради.

Одамлар ва ташкилот. Кўзга ташланадиган одатий ҳол шундан иборатки, раҳбарлик усули юқоридаги раҳбарлар ўртасидаги муҳит одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларга ва одамларнинг ҳатти-ҳаракатларига кучли таъсир қилади. Шу муносабат билан Френч ва Белл шундай ёзилади: «Ўзаро ишонч ўзаро ҳимоя, ошкоралик ва коллективчилик пастки бўғин раҳбарларининг иш усулларига ва уларнинг ходимларига кучли ижобий таъсир қилади. Ва аксинча, ўзаро рақобат, ишончсизлик, сиёсий курашлар, ўзаро ҳамкорликнинг йўқлиги юқори раҳбарлар фаолиятига ҳам пастки раҳбарлар фаолиятига ҳам ўта салбий таъсир қилади. Бу бошлиққа ҳам ходимларга ҳам баббаравар зарар келтиради».

Ўзаро ишлар бартараф этилмаса, улар албатта бир томонининг галубаси, иккинчи томонининг мағлубияти билан тугайди. Аммо бу «галаба» ҳам «мағлубият» ҳам ташкилот учун қимматга тушади. Муҳитни соғломлаштириш, одамлар ўртасида маданий муносабатларни қарор топтириш учун кўп вақт ва кўп ҳаракат талаб этилади. Френч ва Белл шунга ишонч ҳосил қиладиларки, ташкилий ривожланиш орасидаги ҳар бир иш кўнчилиқ томонидан қўллаб-қувватлангандагина натижа беради. Шунинг учун одамларнинг кўнглини олиш, уларнинг оғирини енгил қилиш раҳбарнинг энг зарур вазифаси бўлиши керак.

ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШДА ИШТИРОК ЭТИШ

Ташкилий ривожланишда иштирок этиш деганда худди шу ташкилий ривожланиш дастурини амалга ошира бошлаган дамда унга ташкилот, унинг бўлимлари ёки ишлаб чиқариш гуруҳларининг иштирок этишлари тушунилади. ТРда қатнашишни баъзан бостириб кириш, инттервенция деб

аташди. чора-тадбирларни режалаштиришни четдан таклиф этилган маслаҳатчи томонидан, баъзан, олдинги ташкилий ривожланишга қатнашиб тажриба ортирган, махсус тайёргарлиқни ўтган ташкилот ходимларидан бири бажариши мумкин. Эндilikда ташкилий ривожланишда иштирак этишнинг бир неча хиллари мавжуд. Менежмент ҳақидаги ўқув қўлланмада ТРда қатнашишнинг айрим формалари таърифлаб ўтилган.

1. Ташкилот ёки унинг бўлимлари ҳақида тўплаган маълумотларни йиғиш бўйича диагностика чора-тадбиркорлар.
2. Йиғилган маълумотлардан фойдаланиш чоралари, жумладан, бу маълумотларни ташкилот аъзоларига тарқатиш ҳамда мана шу маълумотлар асосида аниқ ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш.
3. Ташкилот аъзоларини ўқитиш ва малакасини ошириш борасидаги чора-тадбирлар.
4. Техника структураси ёки ташкилот структурасини такомиллаштиришга хизмат қиладиган чора-тадбирлар, шунингдек топшириқларни бажариш тартиби ҳақидаги чора-тадбирлар.
5. Ташкилот ёки унинг тармоқларида бўлаётган воқеаларни тўғри баҳоламоқ учун гуруҳ жараёнлари бўйича маслаҳатлашиш.
6. Ишчи гуруҳлардаги самарадорлиқни оширадиган гуруҳларни шакллантириш оралари.
7. Ўзаро боғланган ишчи гуруҳлари, масалан, ишлаб чиқариш ва реализация бўлимлари ўртасида самарадорлиқни оширадиган чора-тадбирлар ҳақида.

ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШНИ КУЧАЙТИРУВЧИ ШАРТ-ШАРОИТЛАР

Френч ва Белдининг кўрсатишича ТР дастурини муваффақиятли амалга ошириш учун қуйидаги шартларни бажариш керак.

1. Ташкилотда энг муҳим мавқега эга бўлган одамлардан айримлари дастлабки чора-тадбирларни бажаришда қатнашишлари ва улар одамлар ҳатти-ҳаракатини билиб олишда илмий усуллардан фойдаланишнинг муҳимлигини яхши билишлари керак.
2. ТР дастурини амалга оширишда дастлаб инсон руҳияти, ҳатти-ҳаракатларини яхши билидиган маслаҳатчиларни жалб этиш зарур. Ташкилотнинг раҳбарлари ва бошқа ходимлари ТР дастурини муваффақиятли бажариш учун маълум тайёргарликдан ўтишлари керак.
3. ТР дастурини амалга ошираётган қуйи ташкилот раҳбарларини юқори раҳбарлар қўллаб-қувватлашлари керак.
4. ТР дастурини амалга ошираётган раҳбарлар бу дастурнинг моҳияти ва мақсадларини яхши билиб олишлари зарур. Уларни олдин ҳам

бошқарув тизимини янгилашда илтирок эттанлари учун бу сафарги янгиланишнинг фарқини янглаб етишлари ва уни муваффақиятли амалга ошириш учун зарур воситаларини ишга сола билишлари керак.

5. Ташкилот ва унинг тармоқларининг ривожланиш ҳолатини акс эттирувчи маълумотларни тегишли одамларга бериш ва шу ахборотлар асосида ҳаракат режасини тузиш зарур. Бу иш доимий бўлиб, бири-бирига уланиб бориши ва келгуси текширишларга асос бўлиши керак.
6. ТР дастурини амалга оширишда тегишли ишлаб чиқариш гуруҳлари фаол қатнашишлари зарур.
7. ТР ишларида кадрлар бўлими ва меҳнат мулозиматлари бўлими ходимлари ҳам жиддий илтирок этишлари зарур. Френч ва Белл бу ҳақда шундай ёзишади: «ТР бўйича қилинаётган барча ишлар кадрлар танлаш, уларни жой-жойига қўйиш, меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш, меҳнатни тақдирлаш ва бошқа ишлар билан мос бўлиши, бошқа формал агентлари фаолиятига тўғри келиши керак».
8. ТРни самарали бошқариб боришни таъминлаш зарур. Шу билан бирга мунтазам равишда ўтказилиб борилаётган ишлар ўз баҳосини топиши ва шунга қараб яна келгусида қилинадиган ишларини режалаштириш мумкин бўлади.

ТР дастурининг самаралари нимада? Тадқиқотчилар таъкидлашicha, ТР бўйича ишларини тўғри баҳолаш осон эмас, чунки улар узоқ муддатда узлуксиз давом этади. Мана шу муддат ичида иқтисод ва қонунчиликда рўй берган янгилликлар, рақобат, янги технология билан боғлиқ ўзгаришлар туфайли ТР дастурига қўшимчалар киритиш зарурияти туғилиб туради. Аммо шунга қарамай, тадқиқотчилар фикрича, ТР натижалари салмоқли бўлади, ҳусусан фойда, унумдорлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш, тартиб-интизом, кадрлар қўнимсизлиги, ахборотлар алмашуви, ишонч, етакчилик, қарорлар қабул қилиш каби ишларида унинг фойдаси аниқ сезилиб туради.

Аммо бу борада кенг тадқиқотлар олиб бориш учун тегишли кўрсаткичлар йўқ. Бундан ташқари ташкилий ривожланиш корхона самарадорлигини оширишнинг ягона йўли эмаслиги ҳам маълум. Шунинг учун вазият омиддан бунда ҳам усталик билан фойдаланиш мумкин.

СТРЕСС ҲАҚИДА

Шундай қилиб, биз раҳбарнинг ходимларга таъсир қилиши, уларнинг ҳаёт фаровонликларини ошириш учун, умуман, корхона фаолиятини самарали бошқариб боришга ёрдам берадиган бир қатор усулларини қараб чиқдик.

Шу билан бирга, ҳаёт кўрсаткичидек, ҳар қандай ташкилотда ҳам айрим вазиятлар, иш турлари ва уларнинг бажарилиши одамларда норозилик уйғотиши, яхуши ҳолларини келтириб чиқариши мумкин. Агар стресс жуда

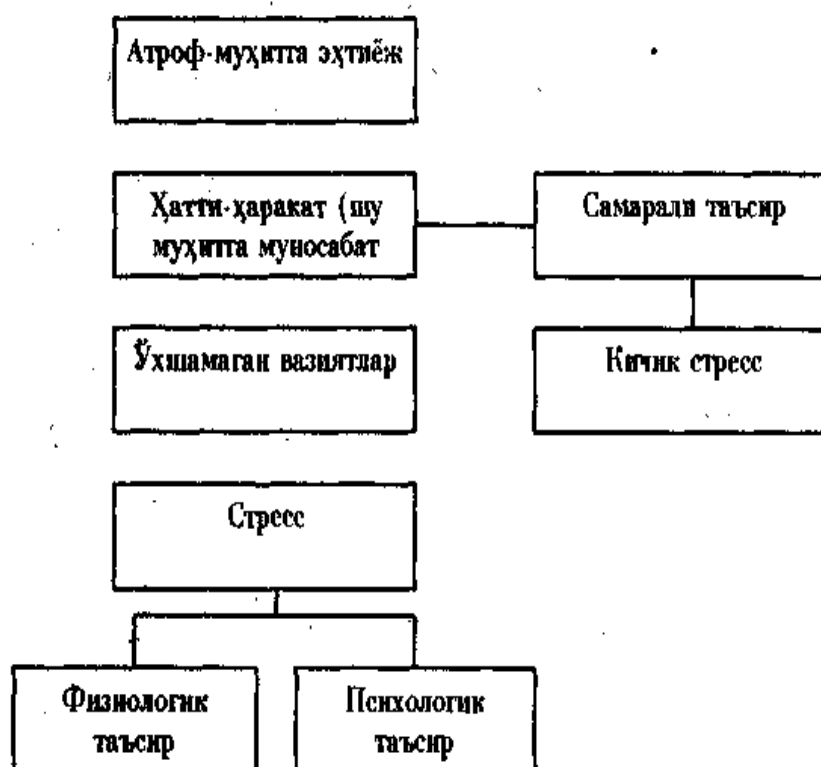
жиддий бўлса, у нисонини саросимага солиб қўйиши, умуман ташкилотта катта зарар келтириши мумкин. Демак, стресс ҳам ишонч ресурсларининг ўзига хос бир омили эканини ва унинг олдини олиш зарурлигини менежер яхши тушуниши керак.

СТРЕСС НИМА?

Стресс ҳар бир одам ҳаётида тез-тез бўлиб турадиган ҳаётий ҳодиса. Стресс жиддий ҳаяжонланишдан бошланади. Масалан, бирор бир ихтиронинг синови олдидagi уйқусизлик эрталаб ёмон кайфият билан уйғониш ҳоллари. Агар стресс унчалик жиддий бўлмаса, у безарар ўтиб кетади, бунақа стрессларнинг бўлиб туриши табиий. Агар стресс катта бўлса у нисон ҳаёти учун ҳам, ташкилот учун ҳам катта хавф туғдиради. Доктор Корл Алыберт 1979 йилда нашр этилган «Стресс ва менежер» номли асарида ёзади: «Стресс нисон ҳаётининг ажралмас бир қисмидир. Биз оддий стрессларни жиддий, катта стресслардан фарқ қилишимиз керак. Нолга тенг стресс мумкин эмас».

Психологик ва физиологик ҳаяжонланиш билан боғлиқ стресслар раҳбарларда тез-тез рўй бериб туради.

СТРЕСС РЕАКЦИЯСИ МОДЕЛИ



Олиб борилган текширишлар шуни кўрсатадики. Физиологик стресс белгилари: турли касалликлар, жумаладан, ичак-қорин яраси, гипертония, мигрень, елкадаги, юракдаги огриқлар, артрит, астма ва бошқалар; психологик стресс белгилари: ҳаяжонланishi, иштаханинг йўқолиши, депрессия, одамлар билан, аёллар билан муносабат қилишга қизиқишнинг пасайиб кетишини кўрсатиш мумкин.

Қаттиқ стресс юқорида айтганимиздек, одам фаолиятига ўта салбий таъсир қилади. Доктор Альбрехт шундай кўрсатади: «Ходимларнинг пул билан, иш натижалари билан боғлиқ муаммолари, жумладан, саломатлик, форовонликка оид муаммолар ҳам психологик стресслар билан боғлиқ стресс ташвишларини кўпайтириб юборади, ҳаёт мазмунига путур етказиши».

Стрессларни келтириб чиқарадиган сабабларга бир мисол келтирайлик. Марғилондаги бир мактаб ҳаёти бунга ёрқин мисолдир. Кимёдан ўқитувчи бўлмагани учун ўқувчилар бу фандан қониқарсиз баҳо олдилар, математикадан энг тажрибали ўқитувчи ҳисобланган А.Тошпўлатов пенсияга кетиши туфайли қолган математика ўқитувчилари зиммасига ут ставкадан дарс тўтри келди. Бирорта ўқитувчи бетоб бўлиб қолса, унинг дарслари билан ҳам, яна бир қатор асосий фанлар билан ҳам шу воқеа рўй берарди. Узоқ йиллар давомида бу мактаб хўжалик ишлари ўлда-жўлда бўлиб қолди. Аҳвол огир, синфлар, лабараторияларда сув йўқ, ертўлаларни сув босиб, ахлатхона бўлиб қолган. Мактаб билан ёнма-ён яшовчи Т.Ҳакимов 1917 йилгача меннинг аждодларимга тегишли бўлган эди, деб. Мактаб спорт майдончасини ўзиники қилиб олиб, огородга айлантирди, болалар спорт майдончасидан маҳрум бўлиб қолдилар.

Искитиш қозонлари ишдан чиққан, қишда ўқитувчилар ҳам ўқувчилар ҳам палтода ўтириб дарс ўтишади. Шаҳар халқ таълими бўлими бу нохушликларни бартараф этиш мақсадида беш йил ичида беш марта директорларни алмаштирди. Мактабдан 17 ўқувчи кетиб қолди, болалар ҳам ойлаб дарёга қатнашмай, бозорма-бозор юришибди.

Мактабдаги воқеалар ўқитучиларнинг ҳам, ўқувчиларнинг ҳам жонига тегиб, хафсаласини кир қилиб юборди. Бундан орттиқ стресс бўлиши мумкинми?

Яна янги директор келди, эҳтимол у ташаббус кўрсатиб, ахволин ўнглаб юборар. Бундан ташқари «маориф» маҳалласи бошлиқлари ҳам ишбилармонларга мурожаат қилиб, мактабни оталиққа олишни илтимос қилишмоқда.

СТРЕССЛАР САБАБАЛАРИ

Стрессларнинг сабаблари кўп. Улар корхона фаолияти билан, ҳар бир инсоннинг иш фаолияти ва шахсий ҳаёти билан боғлиқ бўлиши мумкин. Шундай қилиб стрессларни келтириб чиқарадиган сабаблар ташкилий ва шахсий характерга эга бўлади.

Ташкилий омиллар. Корхонада ходимнинг бажарадиган ишн меъёридан кўп ё меъёридан кам бўлса, бу ҳолат ходимнинг кайфиятига ёмон таъсир қилади. Доктор Альбрехтнинг таъкидлашча меъёридан ортиқ иш ходимнинг асабларини тараф тортиб юборади, унда умидсизлик кайфиятлари пайдо бўлади, шунингдек, унга топширилган ишлар у истагандан кам бўлганда ҳам одамда коррозиялик кайфиятлари пайдо бўлди.

Ўз қобилиятининг куч-қувватини тўла ишга соломасанг, бу сенинг иззат нафсига тегади, ўзининг камситилган сезасан мукофотларга ҳам кўз тиколмайсан.

Ходимга бир-бирига зид топшириқлар берилганда ҳам, масалан бирор раҳбар бир топшириқ берса, бошқаси, удан бошқачароқ топшириқ берса, ходим қаси бирини бажаришини билмай боши қотади, шунда унда стресс шакллана бошлайди. Бу яқка ҳокимлик тамойилининг бузилиши билан боғлиқ бўлади. Раҳбарнинг талаблари билан норасмий гуруҳлар истаги бир-бирига мос келмаганда ҳам ходим рухий азоб чекади. Чунки, у раҳбарнинг топширигини ҳам, норасмий гуруҳ истаklarини ҳам бажаргиси келади, аммо бири-бирига зид ишларни бир пайтнинг ўзида бажариб бўлмайди. Бу иккинчи омил.

Учинчи омил шундан иборатки, раҳбарнинг топшириги ходимга унчалик тушунарли бўлмаганда ҳам стресс ҳолатлари пайдо бўлиши мумкин. Бундан чиқшининг йўли топшириқнинг моҳияти, мақсадига тушуниб етмоқ ва унинг натижаларини чамалаб кўрмоқ керак.

Тўртинчи омил ҳақида гапирадиган бўлсак, ишнинг ходимни ўзига жалб этмаслиги натижасида стресс келиб чиқади. Ўз ишн ўзига ёқаётгани одам камроқ сиқилади, камроқ зарчатади. Иш ҳар-ҳил бўлиши мумкин, бировга ёққан иш бошқага ёқмайди, шунинг учун маълум иш маълум одамга ёқиши керак. Одамларни иш билан таъминлаётганда бу омилни албатта ҳисобга олиш керак.

Стрессларни келтириб чиқарадиган бошқа сабаблар ҳам бўлади, масалан, иш шароитининг, ёруғлигининг нормада эмаслиги, шовқин-суронининг кўпчилиги ва бошқалар. Яна стрессни келтириб чиқарадиган омилларга ваколат билан маъсулиятнинг бир-бирига мос келмаслиги, Ходимларнинг бир-бирларига ноўрин талаблари, маълумотларга эга бўлишнинг ёмон ахволдалиги ва бошқа сабабларни кўрсатиш мумкин.

Шахсий омиллар. Инсоннинг шахсий ҳаётида рўй берадиган нохушликлар ҳам унинг иш фаолиятига бевоҳитта таъсир қилади. Яқин кишиясининг оламдан ўтиши, қамоққа тушиб қолиши, жароҳатланиши ёки касаллик, ишдан бўйшатилиши, молиявий аҳволининг ёмонлашиб қолиши, ҳаётини шароитдаги кескин ўзгаришлар, жинсий ҳаётининг пасайиб кетиши, айрим қонунарустликлар, ҳуллас, шахсий ҳаёт стрессларини келтириб чиқарувчи сабабларни исталганча топиш мумкин.

Кўп тадқиқотчиларининг кўрсатиб ўтишча, юқоридаги бир неча омиллар бирлашиб, одамлар физиологик стрессларни кучайтириб юбориши

мумкин. Лекин шундай ҳам бўладикки, баъзан салбий ходисалар эмас, ижобий ходисалар ҳам стресс туғдириши мумкин. Каттароқ мансабга кўтарилиш, даромаднинг кескин ортиши одамни илҳоят ҳаяжонлантириб бориши мумкин.

СТРЕСС МЕЪЁРИНИ ПАСАЙТИРИШ ВА МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИНИ КЎТАРИШ ЧОРАЛАРИ

Ишлаб чиқариш унуми юқори бўлиб, стресслар анча кам бўлган вазият энг қулай вазият ҳисобланади. Агар раҳбар стресслар лималигини яхши тушуниб, ўзида шундай ҳоларнинг рўй беришининг олдини олишга ўрганган бўлса, у албатта шундай вазиятни яратишга ҳаракат қилади.

Иш жараёнида тез-тез ҳаяжонланадиган одамларга тадқиқотчилар қуйидаги усуларни тавсия этадилар.

1. Ўз ишингиздан энг муҳимларини ажратиб олинг. Ҳозир қиладиган ишларингизни алоҳида ажратинг. Ундан кейин қилянадиган ишлар, улардан кейингиси ҳаммасини тартиб билан бирин-кетин бажара боришг.
2. Барча ишингизни қилиб, бара кучингизни сарфлаб бўлгандан сўнг, янги ишга қўл урушга «йўқ» деб ўзингизга айтишга ўрганинг. Бошлиққа янги ишнинг муҳимлигини, декин айни пайтда уни бажаролмаслигингизни тушунтиринг. Бошлиқ янада ўз сўзида туриб олаверса, навбатдаги ишлардан қайси бирини кечиктириш кераклигини сўранг.
3. Доктор Альберхт айтганидек, ўз ставчингиз билан муносабатингизни инсоний ва самарали асосда ўрнатиб олинг. Унинг таъишларини тушунишга ҳаракат қилинг, у ҳам сизнинг таъишларингизни тушунишга эришинг. Бошлиқ сизнинг иш тартибингизни тушуниши ва сизга ҳар қанақа ишни топширавермаслиги керак - қандай қилиб бўлса ҳам ишга эришинг.
4. Бошлиқ сизга номақбул талаблар қўйса, рози бўлманг. Бу талабларнинг номақбуллигини астойдил тушунтиринг. Унга ҳам кўнавермаса маъсул одамларни йиғиб муҳокама қилишни ятимос қилинг. Жанжал қилишининг ҳолати йўқ. Мана шу номақбул талабларнинг оқибатини унга ётиги билан тушунтиринг, асослаб беришг.
5. Бошлиқни ва айрим ишдаги ўртоқларни хабардор қилинг, қайси масалаларни бошқача тушунаётганингизни айтинг, фикрларингизни хотиржам далиллар беришг.
6. Ишингиздан қониқуш ҳосил қилмаётган бўлсангиз, бу ҳақда бошлиққа батафсил гапириб беришг. Аммо сиз шикоят қилаётган одам сифатида эмас, балки маслаҳат қилаётганингизда, кўнглингизга ёқадиган ҳар қандай ишларни бажаришингизни айтишг.

7. Ҳар куня ишни тўхтатиб, дам олинга ёрганинг. Доктор Алыберхтининг маслаҳатига кўра, ҳар куня эртадан эшикни беш минутга бекитинг. Қўлайроқ жойга ўтириб олинг, о'қларингизни сал баландроқ нарсанинг устига қўйинг, бўшашинг, ишни ўйламанг, аксинча, энг ёқимли бирор воқеаларни ўйлаб, образларни кўз олдингизга келтиринг.

Эрталабки бадан тарбиялар, вақтида овқатланиш ва ҳамма жойда мувозанатни йўқотиб қўймаслик ҳам стрессларнинг олдини олади.

Менежмент асослари ўқув қўлланмасининг муаллифлари стрессларни камайтириш, одамларни самарали бошқариш учун қуйидаги тавсиялар берилади:

1. Ходимларингизнинг қобилияти, эҳтиёжлари ва интилишларини яхши билиб олинг, шулардан келиб чиқиб, уларга топшириқлар беринг. Ходимлар ишни яхши уддалаётган бўлса, уларнинг розилиги билан топшириқларини кўпайтиринг. Керак бўлса, уларнинг маъсулиятлари ва ваколатларини оширинг.
2. Агар маълум ишлар уларга маъқул бўлмаса, улар бу ишларни бажармасликлари мумкин. Бу борада уларга эркинлик беринг. Аммо жуда зарур топшириқ бўлиб қолганда, уни тушунтириб беринг, энг муҳим, номуҳим ишларни ажратинг, энг муҳим ишларни бажаришда ходимларга ҳар томонлама ёрдам беринг.
3. Ваколатлар, маъсулиятлар, ишлаб чиқариш топшириқлари - булар аниқ-равшан бўлиши керак. Икки томонлама алоқаларни яхшилаб йўлга қўйиб олинг, уларни ахборотлар билан таништириб туринг.
4. Конкрет вазият талабидан келиб чиқиб, етакчилик усулини танлаб олинг.
5. Ходимларни ишларини яхши бажарганликлари учун тақдирлаб боришни унутманг.
6. Ходимларга нисбатан раҳнамо бўлинг, уларнинг қобилиятини ривожлантириш чораларини кўринг, мураккаб масалаларни улар билан биргаликда муҳокама қилинг.

Менежер юқоридаги чора-тадбирларнинг стрессларни камайтириш ва ишлаб чиқаришдаги самарадорликни ошириш бораидаги ролини тушуниш керак.

1. Конфликт деганда бир томоннинг иккинчи бир томон фикрига қўшилмай, унга қарши туриши, иккинчи томоннинг ҳам ўз навбатида қаршиликка қаршилик билан жавоб беришидир. Конфликт одам билан одам ўртасида, одам билан гуруҳ ўртасида пайдо бўлиши мумкин.
2. Конфликтнинг сабаблари - биргаликда ишлатиладиган ресурслар, топшириқларнинг ўзаро алоқадорлиги, тасавурлар ва қадриятлар. Характер ва таржимал ҳолдаги фарқлар, шарт-шароит,

ахборотлардан норозилик. Одамлар, конфликтлар энди пайдо бўла бошлаган ва улар ҳаётларига хавф-хатар солмаган пайтларида уларга эътиборсизлик билан қарайдилар.

3. Конфликтларни ҳал қилишнинг таркибий чораларига ишлаб чиқариш натижалари, координация ва интеграция механизмлари, юқорироқ топириқларни белгилаш ва тақдирланишни кучайтиришни киритиш мумкин.
4. конфликтнинг албий оибатлари ишлаб чиқарилиши пасайиши, норозиликни ошиб кетиши, социал муҳитнинг ёмонлашуви, кадрлар қўнимсизлигининг кучайиши, социал ўзаро алоқаларнинг бўйиши, коммуникацияларни ёмонлашуви, норасмий гуруҳларга бекфарқ қарашнинг ортиши ва тадбиркорлик ишлатса конфликтлар ҳатто фюдали ҳодисага ҳам айланиши мумкин. Жумладан, қарорларнинг лухта қабул қилиниши, бахс-мунозаралардан ҳақиқатни аниқлаб олиш ва бошқалар.
5. Конфликтларни ҳал қилишнинг бешта усули мавжуд. Беш тортини - конфликтни ҳал қилишга интилмаслик. Юмшатиш - ҳаяжонланмай масалани ҳал қилиш. Мажбурлаш - ўз истагани амалга ошириш учун қонуний ҳолатдан фойдаланиш ва тайзик ўтказиш. Компромисс - бошқа томонга қисман ён босиш. Бу усул самарали восита бўлса ҳам, аммо ҳамма вақт ҳам етарли натижа беравермайди. Муаммоларни ҳал қилиш - турли фикрларни муросага келтириш учун қулай вазиятни топа билиш. Қарашлардаги фарқлар очиқ тани олишди ва ўзаро муҳокамадан сўнг бир қарорга келинади ва ҳамманинг розилигига эришқлади.
6. Бутун ташкилот ва бонқаришининг барча босқичлари бўлаётган ўзгаришлар таъсирида бўлади. Хусусан ўзгарувчан ташқи муҳитда ишлаётган корхоналар бу таъсирга кўпроқ дучор бўладилар. Корхона ичидаги ҳар бир соҳада ўзгаришлар рўй бериши мумкин. Корхона ичидаги барча ўзгаришлар ўзаро боғлангани учун, бир ўзгариш ҳақидаги фикрлар иккинчи ўзгаришларга ҳам тегишли бўлади.
7. Ташкилий ўзгаришлар самарали бўлиши учун раҳбарият ҳам тайзик ва тақдирлаш, ишларга араланиш ва қайта ориентация қилиш, диагноз ва тани олиш, мустақил ҳаракат ва мажбурий қатнашиш, эксперимент ва илмий изланиш, ҳимоялаш ва бошқарларининг фикрини инобатта олиш каби турли-туман тора-тадбирларни қўшиб олиб бориши керак.
8. Ходимларнинг бошқарув ишларида иштирок этишлари гарчи кенг рағбатлантирилса ҳам аммо баъзан бу ҳодиса кутилган натижаларга олиб келмаслиги мумкин. Баъзи ваколатларни тақсимлагандан кўр бир томонлама ҳаракат қилиш зарур бўлиб қолади.

9. Биздан бўлаётган ўзгаришнинг моҳиятига тушунамаслик, уларни ўз манфаатлари учун зарарли деб ҳисоблаш ёки уларни умуман зарарли деб ҳисоблаш натижада ўзгаришларни амалга оширишга тўсиқлик қиладилар.
10. Ташкилий ривожланиш орқали корхонанинг узоқ муддат давомида маълум ўзгаришлар қилиб туриши ва бу ўзгаришлар фойдали ва самарали бўлиши керак. Ташкилот маданиятини оқилона бошқариш фан ютуқларидан фойдаланиш ўзгаришларни самарали амалга ошириш имкониятини беради. Истиқболни белгилаш, тескари алоқалардан малака оширишни ташкиллаш ва ўтказиш таркибий ўзгаришлар, гуруҳлараро фаолият ва бошқа чоралар кўриб чиқилади.
11. Катта стресслар меъёридан ортқи ёки кам топириқлар берилганда, маъхум номъхум бўлганда физиологик ва психологик ўзгаришлар, шахсий ҳаётдаги таъвимишлар туфайли рўй бериши мумкин.
12. Рахбар стрессларни бошқаришни ўрганиши, лишаб чиқариш самарадорлигини кўтариб, стрессларни пасайтириши керак.

ХҲҮ - МАШҒҮЛҮТ

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Менежмент асосларидан охириги бешинчи қисм маърузалари ташкилот фаолияти самарадорлигини оширишнинг таъминлаш каби муҳим масалаларга бағишланган.

Тингловчиларнинг диққати қуйидаги масалаларга жалб этилади. Яъни, бошқарувнинг асосий функцияларига энг аввало, режалаштириш, фаолиятнинг ташкиллаш, далиллаш ва назорат, шунингдек, алоқа, қарорлар қабул қилиш ва етакчилик киради. Аммо ҳозирги замон бизнеси ва тадбиркорлигида умумий рақобат талаблари шунчалик жиддий бўлиб қолдики, раҳбар жуда кўп томонлама ва кенг фаолият кўрсатишга мажбур бўлмоқда. Ҳозирги замон менежерининг диққат-эътибори кучли рақобатдан ўз ташкилотини эсон-омон олиб чиқиш учун барча чораларни кўришга қаратилган.

Шуни таъкидлаш зарурки, унумдорликни ошириш масаласи билан бутун бошқарув тизими шуғулланади. Бу катта масалани ҳал қилиш учун раҳбар олдида икки муҳим соҳа бўйича, яъни, инсон ресурслари ва ўзаро рақобатда ўз ташкилотининг енгиб чиқиш масалалари туради.

Ижрочилар ва уларнинг меҳнатини асослаш, операция ишларини бошқариш, дастлабки ресурсларни охириги маълумотга айлантиришнинг тежамкорлик билан олиб бориш каби яна бир қатор масалаларни қараб чиқишимиз керак.

Ушбу маъруза меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланишнинг ҳам ўз ичига олади. Агар эсласак, олдинги барча маърузаларида ишлаб чиқариш жараёнида ишчи кучининг ролига катта эътибор берилган эди.

Энди биз тингловчиларнинг диққатини меҳнат ресурсларини самарали бошқаришга янада кўнроқ қаратамиз, чунки меҳнат ресурслари деганда ташкилотдаги барча одамлар эътиборга олинади. Меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжларни режалаштириш, ташкилот ишлаш учун керакли одамларни саралаб топиш ва жой-жойига қўйиш энг муҳим долзарб масаладир. Меҳнат ресурслари сифатини ошириш учун кураш раҳбариятнинг энг муҳим вазифаларидан бири бўлиши керак. Одамларни ўқитиш ва қайта тайёрлашда ҳозирги замон илғор усулларида фойдаланиш зарур.

Тингловчилар ходимларнинг меҳнат фаолиятларини юқори кўтарадиган, уларда қониқиш ҳиссини уйғотадиган, шу билан меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдамлашадиган раҳбарлик томонидан ишга солинадиган бир қатор жиддий чора-тадбирлар билан ҳам танишдилар.

Тингловчилар ушбу маърузада қуйидаги термин ва тушунчаларни яхши ўзлаштириб олишлари керак:

- Меҳнат ресурсларини режалаштириш.
- Меҳнат кўникмаларини инвентаризация қилиш.
- Меҳнат операциялари таҳлили.

- Каб-махорат тавсияномаси.
- Баҳолаш маркази.
- Иш ҳақи.
- Қўшимча имтиёзлар.
- «Кофетериста ўз ўзинга хизмат» асосида имтиёзлар.
- Фаолият натижалари таҳлили.
- Меҳнат фаолияти сифати.
- Меҳнат шaroити.
- Меҳнатни ташкил этишчи тақомиллаштириш.
- Меҳнат ҳажми.
- Меҳнат унумдорлиги.
- Ишнинг кенгайиши.
- Ишнинг бойиши.

МЕҲНАТНИ БОШҚАРИШ БОСҚИЧЛАРИ МОДЕЛИ

Шу нарса ҳақиқатки иқтисодий ривожланиш янги чiqариш унумдорлигини ошириш, умуман ташкилот фаолиятининг муваффақиятлари билан боғлиқ барча амалий вазифаларни кадрлар ҳал қилади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримов Халқ депутатлари Хоразм вилояти Кенгашида 1996 йил 16 март сўзлаган нутқида одамлар ҳақида ғамхўрлик қилиш кераклиги ҳақида шундай деган эди: «ислохотлар тақдир, уни амалга ошириш биринчи навбатда кадрлар малакеси. Уларнинг ўз ишлари яхши билимлари ва ватанпарварлиги ва садоқати билан боғлиқ. Бунинг учун биз янгича фикрлайдиган, янги технологияни яхши, чуқур эгаллаган, янги шароитларда самарали ҳаракат қиладиган ёшларни тарбиялашимиз, мана шу кадрларга таянишимиз керак».

Президентимизнинг бу доно фикрларидан келиб чиқиб барча ташкилотларда, катта-кичиклигидан, тижорат-нетижорат, саноат ёки аҳолига хизмат кўрсатишларидан қатъий назар барча ташкилотларда бошқариш масалаларини ҳозирги замон нуқтаи назаридан ҳал қилиш керак.

Барча менежерлар, раҳбарлар, тadbиркорлар дoим бу вазифаларни эсда тутяшлари керак. Дарҳақиқат одамларсиз бирор бир ташкилот, корхонанинг яшashi мумкинми, ҳозирги ҳар кунги ўзгариб тураётган муҳитда вазиятда бирорта корхона ҳам керакли одамларсиз, ривожланиши мумкинми, шунинг учун ҳам бошқариш назариясида ҳам, амалиётида ҳам инсон ресурсларини бошқариш энг муҳим масала бўлиб ҳисобланади.

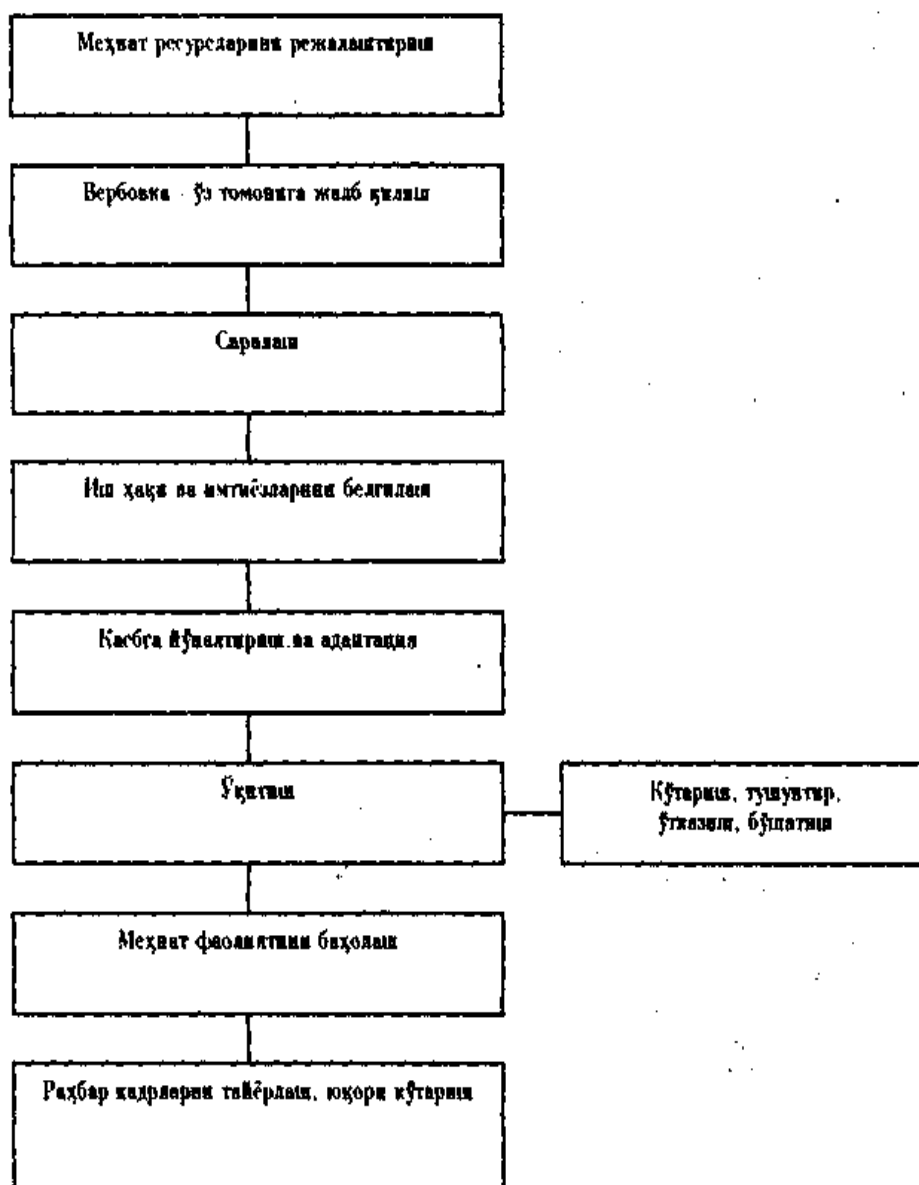
Жаҳон тажрибаси шундан далолат берадики, йирик корхоналарда инсон ресурслари масалари билан юксак малакага эга бўлган кадрлар бўлимининг ходимлари йўғулашилади. Кадрлар бўлими раҳбариятининг бевосита таянчи ҳисобланади. Кадрлар бўлимининг ходимлари одамлар билан ишлашда катта билим ва кўникмаларга эга бўлишлари билан бирга, улар қуйи бўғинлардаги кадрларга бўлган талаб ва эhtiёжларни яхши билишлари ва улар учун

кадрлар ташлай билишлари ҳам зарур. Шу билан бир вақтда қуйи бўғин раҳбарлари ҳам инсон ресурслари билан ишлашни, бу масалани оқилона ечишнинг йўларини яхши билишлари керак, унинг ижобий ва салбий томонларини тахмин эта билишлари талаб этилади. Аке ҳолда улар кадрлар бўлимининг имкониятларидан ўз вақтида фойдаланаолмай қоладилар. Шунинг учун ҳам юқори раҳбарлар ҳам қуйи раҳбарлар ҳам инсон ресурслари масаласини тўғри ҳал қилишнинг усули воситаларини яхши ўқлаштириб олишлари зарр.

Одатда меҳнат ресурсларини бошқариш қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

1. Ресурсларни режалаштириш. Келажакда кадрларга бўлган талаб ва эҳтиёжлар режалаштирилади.
2. Кадрлар, персонални тўлдириш. Ташкилотдаги барча ишчи ўринлари ва мансаблар учун арзирли кадрлардан резервларни тайёрлаб қўйиш.
3. Саралаш. Резервлар рўйхатдаги барча одамларнинг қобилияти ва иш малакасига қараб саралаб олиш мезона.
4. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш. Кадрларининг унвумли ишланслар ва самарали фаоият кўрсатишлари учун имконият даражасида иш ҳақи ва имтиёзларни белгилаш.
5. Касбга йўналтириш ва адабтация. Ишга олинганларининг ўзлари топширилган вазифаларни яхши тушуниб олишлари, иш шароитига ўрғанишлари, иш метёрларини ўқлаштиришлари, меҳнатиинг у ёки турини ўзинга хос тақдирланиш масалаларини ҳал қилиш.
6. Ўқитиш. Ишга олинганлар ўз вазифаларини муваффақиятли ва самарали уқдалашлари учун, уларда меҳнат кўникмаларини ривожлантириш учун улар маълум дастур асосида ўқитилади.
7. Меҳнат фаоиятини баҳолаш. Меҳнат фаоиятини баҳолаш усуллари ишлаб чиқилади ва улар ҳар бир ходимга етказилади.
8. Кўтариш, тушуштириш, ўтказиш, бўшатиш. Кадрларни юқорига кўтариш ёки пастга тушуриш, ходимларни бошқа мансабга ёки участкага ўтказиш орқали уларнинг касб маҳоратлари ва тажрибаларини ошириш, ёки ходим ишчи билан тузилган меҳнат шартномасини тўхтатиш каби босқичлардан иборат.
9. Раҳбар кадрларни тайёрлаш, хизмат қиллаполларидан юқори кўтарилиш. Бу босқичда раҳбар кадрлар меҳнат самарадорлигини шакллантириш масалалари кўзда тутилади.

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ СХЕМАТИК МОДЕЛИ



Ўзбекистон фирмалар, корпорациялар, акциядорлик жамиятлари, ишлаб чиқариш бирлашмаларидаги кадрлар бўлимида ишлаб чиқилган юқоридаги моделни ишга солиш орқали меҳнат ресурсларини бошқариш борасида катта ютуқларга эришиш, таъкилот, ва унинг бўлимида самарадорлигини таъминлаш мумкин.

Меҳнат ресурсларини бошқариш масаласига жиддий муносабга бир мисол келтирамиз. «Ўзсаламон» қўшма корхонаси - ўзбек-герман бирлашмаси

1995 йил охирида Фарғонада иш бошлаган эди. Республика истеъмол бозорларида «Ўзсаламон» номи билан пайдо бўлган эркаклар оёқ кийими шу корхона фаолиятининг натижаси сифатида харидорларининг эътиборини қозонади. Ўзаро рақобатда бу пойафзал кўпгина фирмалар маҳсулотларини четта суриб қўйди.

Шуни эслатиш kifояки «Ўзсаламон» қўшма корхонасининг ташкилотчилари таниқли номли фирмаси «саламандр» ва «Фарғона пойафзал» акциядорлик жамиятлари бўладилар. Бу корхона муваффиқиятлари сабабларини аниқласак, биринчи навбатда кадрлар билан ишлаш юксак даражада ташкил этилгандир. Биринчи маҳсулот 1995 йил декабрда ишлаб чиқилган эди. Корхонада ўшанда атиги 60 киши фаолият кўрсатиб, бир кунда тўрт моделдаги 10 жуфт оёқ кийим ишлаб чиқилган эди. Эндликда корхонада 460 киши иш билан банд бўлиб, ҳар кун 12 ҳафтаги 1500 жуфт оёқ кийими тўйёрлана бошлади. Маҳсулотлар ўз бозори ва ўз харидорига тўла эга бўлди.

Ярим йилга яқин вақт ичида қўшма корхонада ишловчилар етти ярим мартаонди, маҳсулот ишлаб чиқариш эса 150 мартага кўсайди. Бунга қандай эришилди, бу нарса маҳсулот сифатига таъсир қилмадими? деган саволи корхонанинг бош директори Б.Дадажонов шундай жавоб беради. «Биз бу ишга юқори малакали мутахасссларни жалб этаолдик.. улар орасида ишлаб чиқариш бошлиғи Галина Аюиева, технолог Татьяна Копустина; смена мастери Ольга Беспаловаларни алоҳида кўрсатиб ўтишни истардим. Улар қисқа вақт ичида «саламандер» фирмаси технологиясини ўзлаштириб олдилар ва уларни бажариш устидан қаттиқ назорат уюштирдилар. Қўшма корхонада маош жуда катта, ходимлар учун социал ҳимоя кафолатланган, шу билан бирга уларга талаб ҳам катта. Масалан, барча операцияларда «саламандер» фирмасидаги ишлаш тартиби ўрнатилган. Рўй берган брак учун ходим модий жавобгар ҳисобланади.

Юқорида айтилганларга қўйидагиларни қўшиш мумкин. Корхона ташкил этилгандан буён бир марта ҳам ўз меҳнати учун рекламация олгани йўқ. Бошқа чоралар қаторида меҳнат ресурсларини оқилона бошқариш натижасида «Ўзсаламон» қўшма корхонасига 1996 йил май ойидаёқ икки сменали иш тартибига ўтишга муваффақ бўлинди. Яқинда бўлган кузатувчилар кенгашида дастлабки яқунлар қараб чиқилди, бу яқунлар корхона раҳбарининг тўғри йўл тутганини ва самарали бошқариш усулини топа билганини кўрсатади. Ҳамма қарзлар тўлаб бўлинди.

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ ТАШКИЛЛАШ

Юқорида биз таърифлаб ўтган меҳнат ресурсларини бошқаришнинг 9 босқичидан дастлабки тўрттаси меҳнат ресурсларини ташкиллаш жараёнини ўз ичига олади, қолган беш босқичда эса меҳнат ресурсларини янада ривожлантириш ишлари амалга оширилди.

Ҳозир биз меҳнат ресурсларини ташкилаш жараёналарини қариб чиқамиз.

Меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжларни режалаштириш. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, раҳбарият ўз ташкилотининг мақсад ва вазифаларини белгилаётган пайтдаёқ, шу мақсадларни муваффақиятли амалга оширишни таъминлайдиган меҳнат ресурсларини корхонагажалб этишни ҳал қилиши зарур. Одатта кўра нул воситалари ва материалларга бўлган эҳтиёжлар аниқ бўлиб туради. Шунинг учун ҳам бу ресурслар ишни режалаштираётганда биринчи бўлиб кўзга ташланиб туради. Одамларда бўлган эҳтиёжлар ҳам юқоридагидек аниқ бир талаб эканлиги ҳаммага маълум. Аммо, анча мисоллар борки меҳнат ресурсларини режалаштиришга ҳамма пақт ҳам старли эътибор берилавермайди. Бу масала кейин эста келади, бошиқа масалалар ундан муҳимроқ кўринади.

Айрим раҳбарлар меҳнат ресурсларини режалаштириб ўтirmаса ҳам бўлади, бу ўз-ўзидан ҳал бўладиган масала деб ҳато ўйлашади, чунки, корхонанинг самарали фаолият кўрсатиши худди мана шу кадрларга боғлиқ, яхши ходим эса ҳар қадамда учрайдиган ходиса эмас.

Меҳнат ресурсларини режалаштириш дегани нима? Тегинли штатларни ва корхона персонални керакли одамлар билан тўлдириш бу масаланинг асосидир. Меҳнат ресурсларини режалаштириш содда қилиб айтганда қуйидаги уч босқичдан иборат бўлади.

1. Мавжуд ресурсларни баҳолаш.
2. Келажак эҳтиёжларини баҳолаш.
3. Келажак эҳтиёжларини қондириш дастурини ишлаб чиқиш.

Юқоридаги уч босқични схематик тарзда қуйидагича тасвирлаш мумкин.



Режалаштириш босқичлари. Меҳнат ресурсларини режалаштириш айни пайтда мавжуд ресурсларни баҳолашдан бошланади. Бунинг учун раҳбар маълум мақсадни амалга оширишга қаратилган операцияда қанча одам иштирок этишини аниқлаш керак. Ҳатто бир қаранда жуда оддий бўлиб кўринган юкларни авиалинияларга жойлаш учун бир қанча турли хил ишчилар талаб этилади. Ўрта Осиё регионидagi пахта экувчи хўжаликларда минг гектардан ошмиқорқ ерда иш қизғин пайтларда юздан ортиқ одам (ёрдамчиларни ҳам қўшганда) далада меҳнат қилади. Одамлар сонини аниқлаш билан бирга раҳбар ўз ташкилотдаги ва унинг тармоқларидаги бажарилаётган ишнинг сифатини ҳам текшириб чиқиши керак. Менежмент

асосларидан ўқув қўлланмасида айтилганидек, бир қатор ҳозирги замон компаниялари, жумладан «Ай ти энд Ти», «Ай Би Эм», «Року Эл Интернейшнл» ва бошқаларда меҳнат кўникмалари ёки мутахасссларни инвестиризация қилиш системаси ишлаб чиқилган. Бу системага кўра маълум кўникмаларга эга бўлган ходимлар сонни аниқланади.

Инсон ресурсларини режалаштиришнинг навбатдаги босқичида бошқача кўникмалар таҳлил этилади. Корхона ёки унинг тармоқларида қисқа муддатли ва келяжакдаги мақсадларни амалга ошириш учун қанча одам кераклигини аниқланади ва шундан келиб чиқиб, кадрлар танланади.

Шахсий ЭХМларни сотадиган бозорни мўлжаллаб, шу бозорда катта мавқеига эришиш масадида «Ай Би Эм» компанияси ўз режасига қўшимча ишчиларни ёллашга қаратилган ўзгаришлар киритишга мажбур бўлади. Яна компания тажрибали илмий ходимлардан бир қисмини ЭХМ соҳасига, шунингдек, тижорат ходимлари ва мутахасссларни маиший электроникадан хабари бор маркетингга ўтказилди.

Бошқа мисол оладиган бўлсак, Қўқон ёки Марғилондаги «Универмаг» раҳбарлари маълум вақт ичида газламалар, тайёр устки кийимлар, Фарғона вилоятида тайёрланадиган пойафзал ва чойшабларнинг кенг савдосини ташкил қилмоқчи бўлишса, яна қанча қўшимча сотувчилар кераклигини ҳисоблаб чиқишади. Сотувчиларнинг бир қисми лотокларда ёки ярмаркаларга бориб савдо қилишлари зарур бўлади. Йирик ташкилотда ўзгаришлар лайтида, масалан, янги корхона очилганда, янги маҳсулот ишлаб чиқаришга киришилганда меҳнат ресурсларини режалаштириш анча қийин бўлиб қолади. Раҳбар ташки меҳнат бозоридаги аҳволни ўрганиши керак.

Раҳбарларнинг инсон ресурслари масаласини муваффақиятли ҳал қилишлари учун олимлар томонидан бир қатор самарали моделлар яратилган.

Шуни алоҳида таъкидлаш зарурки, ташкилотнинг меҳнат ресурсларига келяжакда бўладиган ўзгаришлар, хусусан иқтисодий ларзалар жуда жиддий таъсир қилади.

1980-1982 йилларда бутун Ғарб оламида рўй берган иқтисодий тангилак натижасида, тадқиқотларда кўрсатилишича, ишчи кучининг кескин камайишига олиб келади. Ўша даврда тинч океан регионда ишчи кучи энг арзон бўлгани учун инсон ресурсларининг бир қисмини ўша томонга ўтказилди. «Форту» журналида қайд этилишича 1986 йил охирида умумий рўйхатда турган беш юзта йирик кампанияларнинг тўртдан уч қисмининг ҳар қайсиси ўз одамларидан 100-20000 киши атрофида қисқартиришга мажбур бўлди.

Мележерлар ташқи оламдаги бунақа ходисалар таъсирини яхшилаб ўқиб олишлари керак. Ташкилотта келяжакда қанча ишчи кучи кераклигини аниқлангандан сўнг раҳбарият бу эҳтиёжларни қондириш дастурига ишлаб чиқади. Эҳтиёжлар мақсад бўлса, дастурлар шу мақсадни амалга ошириш воситасидир. Дастурда аниқ графиклар бўлиши ва графиклар асосида корхона ва унинг тармоқларида муваффақиятли фаолиятни таъминловчи персонални

ёллаш ходимларини тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш чоралари кўзда тутилган бўлиши керак.

Дастурнинг муҳимлиги ва мураккаблигини ҳисобга олиб, уни ишлаб чиқишда нафақат мутахассис кадрлар, балки юқори раҳбарият аъзолари ҳам иштирок этишлари шарт.

Ҳуқуқий асослар. Ташкилот раҳбари инсон ресурсларини режалаштираётганда ҳуқуқий чекланишларга жуда катта эътибор бериши керак. Бу ҳуқуқий қондалар кадрлар билан ишлашга жуда катта таъсир қилади. Масалан, амалдаги қонунчиликда саноатнинг турли тармоқларида, ишлаб чиқариш ва хизматнинг бошқа соҳаларида ишловчилар касбий ҳимоялаш ва саломатлигини сақлаб қолиш мақсадида тегишли стандартлар ишлаб чиқилган, турли мамлакат қонунчилигида одамларнинг ирқи, танасининг ранги, жинси, эътиқоди, миллатига қараб муносабатда бўлиш тақиқланган, ҳомиладорликни ҳимоя қилишга, ҳомиладорлиги учун нисдан бўшатилиши ман қиладиган қонушлар бор. Аёлларнинг ҳомиладорлик пайтидан сўнг боласига қараш пайтлари ҳам қонуи билан ҳимоя қилинади. Айрим мамлакатларда инсоннинг кексалигини рўқач қилиш, унга маломат етказишни ман қиладиган қонушлар ҳам бор. Масалан, АҚШда 1978 йили бу борадаги амалдаги қонунга ўзгаришлар киритилди, кўплаб кишилар учун 70 ёш ҳимояга олинди, давлат хизматлари учун эса ёш чегараси бекор қилинди. Ўсимлар ҳам бор. Яна ўша АҚШни олсак, бутун мамлакат учун ягона бўлган, шу билан бирга ҳар бир штат учун махсус қабул қилинган нормаларда раҳбарнинг турли вазиятларда ўзини қандай тутиши белгилаб берилган. Яна бир қонун борки, унга асосан Федерал ҳокимият билан 10 млнг доллардан юқори бўлган суммадан шартнома тузган ташкилот, «Ижобий ҳаракатлар» деб атлган дастурни амалга ошириши шарт, унда аёллар ва кам соқли миллат аъзолари кўпроқ иш билан банд бўлишини таъминлаши керак. Погиронларга эркинлик бериш. Уруш фахрийларини иш билан таъминлашга ёрдамлашиш ҳақидаги қонушлар ҳам мавжуд. Умуман, юқорида айтганимиздек, «ижобий ҳарактер» дастурини амалга ошириш, учун барча чора-тадбирларни кўриш зарур.

Меҳнат ресурслари бўйича мавжуд қонушлар ташкилот билан касаба уюшмалари ўртасида тузиладиган шартномада тўла акс этиши керак. Бу шартномада ишчиларни ёллаш ва нисдан бўшатилиш, мансабларини кўтариш. Айрим категориядаги одамларга мос иш топиш, иш ҳақи ҳажми ва рағбатлантириш, имтиёзлар, меҳнат бахслари ва низоларни ҳал қилиш тартиби, жумладан, нисдан бўшатилиш ёки наслатилиш ходимларга нисбатан бўладиган ноўри муносабатлар ҳаммаси кўрсатиб ўтилиши керак. Шу муносабат билан раҳбарлар ва касаба уюшмаси билан иш олиб борадиган мутахассислар қонунчиликни яхши билишлари, ҳамма масалаларни адолатли ҳал қилишлари керак. Буниинг учун раҳбар ҳам, маъмурият ходимлари ҳам касаба уюшмалари билан тўғри иш олиб боришлари учун юридик чекланишлар борасида маълум тайёргарликдан ўтишлари керак. Меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланишни муваффақиятлилик олиб боришда

раҳбарларга, мутахассисларга шу ташкилот ҳузурида фаолият кўрсатаётган ҳуқуқий хизмат ходимлари катта ёрдам беришлари мумкин.

Ишлар мазмунини таҳлил этиш. Ишчиларни ёллангандан олдин ташкилот раҳбари иш давомида қанақа вазифаларни ҳал қилиш кераклиги, олинган ходимларнинг шахсий ва ижтимоий белгилари нималардан иборат бўлиши кераклиги ҳақидаги маълумотлар билан тақиниши шарт. Бу маълумотларни у қилинган ишларни таҳлил қилишдан ҳосил қилади. Меҳнат ресурсларини бошқаришда жуда муҳим ўрин тутувчи меҳнат операцияларининг таҳлилиз, қолган ишларнинг бирортасини ҳам ҳал қилиб бўлмайди. Дарҳақиқат барча техникавий, оператив, идора маъмурий қўшимча соҳалардаги қилинган ишларни чуқур ва ҳар томонлама таҳлил қилмасдан келгусидаги ишларни амалга ошириб бўлмайди. Жумладан бу таҳлил асосида раҳбар ишчиларни танлаш, уларнинг иш ҳақларини белгилаш шунингдек, ишонининг қобилияти ва ишга муносабатларидан келиб чиқиб юқори кўтариш чорларини белгилаб олади.

Тадқиқотчилар қилинган ишлар таҳлилининг бир неча хил усулларни тавсия этадилар, шулардан бири ходимнинг иш фаолиятини кузатиб бориб, барча ганин ёзиб қўйиш: ходим билан ва унинг бевосита раҳбари билан суҳбатлашиш натижасида керакли маълумотларни тўплаш усули ҳам мавжуд. Аммо бу усул қўшимча аниқ, маълумот бермай қўяди, чунки сўраётган ҳам, жавоб бераётган ҳам ўзидан қўйиши мумкин. Учинчи усул шундан иборатки, ходимга саволлар ёзилган сўровнома берилади, ёки унинг ўзини эркин равишда иш фаолиятини ёзиш топширилади. Шу усуллар воситасида йиғилган маълумотлар асосида қилинган ишлар таҳлил этилади ва ундан келиб чиқиб, келгусида қанча ишнинг ёлаш, иш ҳақи, имтиёзлар ва бошқалар белгилаб олинади. Яна шу таҳлил асосида мансаб кўрсаткичлари тузиб чиқилади, унга асосан ходимнинг барча ҳуқуқи ва бурчлари, ҳамда зарур бўлган bilim ва қўникмалари меъёрлари ишлаб чиқилади. Мансаб кўрсаткичлари корхона ва фирмадан барча соҳадаги мансаблар учун тузиб чиқилади ва тасдиқланади. Жумладан, ишлаб чиқариш бошқариш, рекламани бошқариш, хўжалик ишлари бошқариш, конструкторлик бюроси бошқариш бош ҳисобчи, котиба, экспедитор, кадрлар билан ишловчи инспектор ва бошқа ходимлар учун нормативлар белгиланади.

САРАЛАБ ҚАБУЛ ҚИЛИШ (НАБОР)

Юқорида айтганимиздек, барча мансаб ва мутахассисликлар бўйича бўлган эҳтиёжларни қондириш мақсадида номзодлар резервини яна бўйича олиб бориладиган ишларни саралаб қабул қилиш (набор) деб атаيمиз. Мана шу резервалардан келгусида шу ташкилотга энг муносиблари саралаб олинади. Резерв кадрлар рўйхатини тузаётганда барча мутахассисликларни, жумладан, идора, ишлаб чиқариш, техника, маъмурий бўлимлар учун ходимлар тайёрланади.

Резерв кадрлар борасидаги ишлар нималардан иборат бўлади?

Таъланаётган, ўз томонига яғдариб олаётган мутахассислар ва оддий ишчиларни таълаётганда асосан меъёр - ҳозирги мавжуд кадрлар билан келажакдаги эҳтиёжлар ўртасидаги фарқлар ҳисобланади. Бундан ташқари кўзда тутилётган давр ичида яна қуйидагиларни, жумладан, кадрлар қўнимсизлиги, пенсияга чиқиш, шартномада белгиланган муддатнинг тугаши муносабати билан ишчиларнинг ишдан бўшатилиши ва боиқаларни эътиборга олиш зарурияти бор. Бундан ташқари корхона ва унинг тармоқларининг кенгайиши ҳам янги ходимларга бўлган талабларни кучайтириб юборади.

Ички резервлар ва ташқи манбалардан фойдаланган ҳолда бўлажак кадрлар рўйхати тузилиб чиқилади. Ташқи манбалар деганимизда газеталарда эълонлар бериш. Радио орқали мурожаат этиш орқали мақсадга эришилади. Ташкилот раҳбари одамларни иш билан таъминлаш агентлиги билан ёки махсус раҳбар кадрлар тайёрлайдиган фирмалар билан шартномалар тузиш мумкин. Батъан бу масала ўрта ва махсус ўрта ўқув юрталари билан махсус курслар бўлган колледжларга илтимосномалар жўнатиш билан ҳам ҳал этилиши мумкин. Корхона ёки фирма айрим жойларда маҳаллий аҳоли билан алоқа ўрнатиб, келгусида иш билан таъминлаш мақсадида истаган ўртоқларнинг мурожаат қилишлари тавсия этилади.

Ўзбекистон Республикаси шариқтида корхоналарда тармоқларнинг ривожланиши ва хусусиятларига қараб, кадрлар таълашда кенг доирада ривож топган касб-ҳунар мактаблари, ўқув юрталари, колледжлари, лицейлари катта рол йўнамоқда. Бу ишлар аниқ режалар асосида мунтазам олиб борилади. Касб-ҳунар ўқув юрталарида яхши билим ва кўникмалар ҳосил қилган айрим ёшлар маълум тажрибага эга бўлишгандан сўнг қуйи бўғин раҳбарлигига тавсия этилиши мумкин.

Резерв кадрларни асосан ўз ходимлар ичидан етиштиришга ҳаракат қилувчи ташкилотлар ҳам кўшаб топилади. Бу усулнинг аҳамияти катта. Ўз ходимлари ичидан бўлажак раҳбарлар, мутахассисларни тайёрлаш, бир томондан кўп маблағли талаб қилмайди. Иккинчи томондан, коллектив ичидаги муҳитни соғломлаштиради, ўзаро ишонч ва ҳурматни оширади, одамлар ўз корхоналарига эътиқод қўйиб ишлашга ўтадилар. Яхши ишласанг янги мансабларга эришсан, деган талабни эшитиб турганлар албатта ишга ўз муносабатларини ўзгартириб юборадилар. Лекин шу билан бирга керакли кадрларни фақат ўз ички имкониятларидан излаш батъан кутилмаган натижаларга ҳам олиб келиши мумкин. Ташқаридан янгича фикрловчи, янгича кўникмаларга эга бўлган ёшлар ташкилот сифатига келиб қўшилмаса, ишлаб чиқариш технологиясида қолоқлик давом этади, ишлаб чиқаришда турғунлик бошланиши мумкин, рақобатда енгилб чиқиш қийин бўлиб қолади.

Ички манбалардан кадрлар йиғилишида қуйидаги усуслар қўлланилади. Қанча бўш ўринлар бўлса, шуларга шу ташкилот ичидан малакали ходимлар таклиф этилади.

Батъзи фирмалар маълум миқдордаги бўш ўринларни эълон қилишса айримлари қанча ўрин бўлса бирданига ҳаммасини эълон қилади ва барча исталган ходимларни таклиф қилади. Бу хил усулнинг яхши томони шундаки, раҳбарият четдан аризалар тушганича, энг олдин барча ўз ходимларининг аризаларини кўриб чиқиб, маълум хулосаларга келади. Батъзан раҳбарият у ёки бу мансаб учун у ёки бу тажрибали юқори малакали ходимни пухсан таклиф қилиши мумкин.

Тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра бу масалада айрим муаммолар чиқиб туради. Айрим ходимлар бўлажак мансабларин юксакроқ тасавур қилганликлари учун ишга ўтгандан сўнг андак ҳафслалари пир бўлиб қолади. Албатта истак, хоҳиш, орзу билан ҳаёт ҳақиқати батъзан мос келмай қолади, бу ҳодиса ишлаб чиқаришда кадрлар қўнимсизлигини олиб келади. Ягона ишларни эътиборга олиб, айрим йирик компанияларда «Сизнинг бўлажак вазифангиз ҳақида реалистик маълумот» дастурини ишлаб чиқиб, олдиндан эълон қилишади. Бунда ходим ҳали ишга ўтмасдан бу ишнинг яхши ва ёмон томонлари ҳақида аниқ маълумотга эга бўлади. Бу йўл билан кадрлар қўнимсизлигига барҳам бериш мумкин.

КАДРЛАРНИ САРАЛАШ

Кадрлар масаласини оқилона бошқаришнинг бу босқичида тўпланган резерв кучлар орасида энг мақбулларини танлаб олиш ишлари амалга оширилади. Кадрлар танлашда уларнинг маълумоти, тажрибаси, малакаси, касбий тайёргарлиги илобатта олинади. Номзоднинг шахсий сифатлари ҳам катта аҳамият касб этади. Агар юқорироқ мансабга одам танлалаётган бўлса, маълумот, тажрибадан ташқари яна регионларро муносабатларин бошқара олиш, юқори раҳбарият ва қуйи тобе ходимлар манфаатларини уйғунлаштира олиш, қобилият ва маҳорат дастлаб қараб чиқилади. Техникавий ва илмий билимлар устиворлик қиладиган соҳалардаги ўринларга шу борадаги ходим тажрибалари илобатта олинади.

Инсон ресурсларини шакллантириш ва назорат қилиб боришнинг энг самарали томони кадрларни тўғри танлай билиш эканини менежер яхши билиши керак.

Тадқиқотчилар кадрлар танлаш масаласида маълумотлар йиғишнинг учта усулини кўрсатиб ўтадилар. Булар синаш, суҳбатлашнинг, баҳолаш марказини ташкил этишдан иборат.

Синаш. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, ҳозирги пайтда ишга таклиф этилаётган номзоднинг шу ишни қанчалик энгай олишини билкишга ёрдам берадиган бир неча хил синаш усуллари ишлаб чиқилган. Шулардан бири номзод ўзи бажариши керак бўлган ишни раҳбарият олдида бажариб кўрсатади. Машинада ёзишми, стенографиями, тил биллиши, дасттоҳда ишлашми, нутқ масаласими хуллас, ҳаммасини кўриб, билиб, бир хулосага келиши мумкин.

Номзоднинг рухий аломатлари ҳам текшириб кўрилади. Ақл-идроки, ҳатти-ҳаракати. Куч-қувати, ўзига ишончилигини очиқлиги руҳий барқарорлиги, мувозанати; майда-чуйдаларига ҳам ҳаммаси бўлажак иш фаолиятида катта рол ўйнайди.

Бунинг учун раҳбарият олдин ўтказилган синовларни текшириб кўради. Синовдан яхши ўтганлар қандай ишлайтигую, ўртача ўтганлар қандай ишлайти бу бўлажак синовлар учун катта аҳамиятга эгадир.

Баъзи бир тадқиқотларда кўрсатилганидек, талабгорлар малакаси ва касб маҳоратини солиштириш учун улар анкетадаги барча саволларга жавоб ёзиб борилади. Албатта инсоннинг қобилияти, малакаси ва шахсий сифатларини аниқлашда бу маълумотлар бевосита манба бўлмайди. Аммо иш стажини, маълумоти ва бонқалар ҳақидаги фактларга асосланиб, маълум хулосаларга келиш мумкин. Хусусан, бир неча номзоднинг маълумотларини солиштириб, энг маъқулани танилаш мумкин.

Менежер шунинг эсида яхши тутишни керакки, айрим мамлакатларда, масалан, АҚШда Федерал ҳукумат томонидан ишга қабул қилинаётганда объектив меъзонларга асосланиш ҳақида қабул қилинган қонунларни эътиборга олмаслик ҳолатлари учраб туради. Ходимларнинг ишга қабул қилиш жараёни адолатсиз ўтганини кўрсатиб, судларга мурожаат қилишлар ҳам рўй бериб туради.

Кадрлар таниланаётганда маҳаллачилик, уруғ-аймоғчилик, таниш-билишчилик юзасидан қилинадиган тавсияларга раҳбарият жуда эҳтиёткорлик билан, таъжирот манфаатидан келиб чиқиб муносабатда бўлишни керак.

Сўхбатлашиш. Номзодларни танилаш борасида сўхбатлашиш усули кенг тарқалган. Кўп таъжиротларда ҳатто одий ишчи ёки хизматчини ҳам сўхбатсиз ишга қабул қилинмайди. Раҳбарликка кўрсатилган номзодлар раҳбарлигининг, бошқарувнинг ўнлаб бўғинларидан сўхбатдан ўтишни керак, базан бу сўхбатлар ойлаб тўзилиши мумкин. Албатта, бундай сўхбатлар талабгорлар орасидан энг арзийдиганларни танилаб олишда катта ёрдам беради.

Аммо сўхбатлашиш усулининг баъзан салбий оқибатлари ҳам кўзга ташланиб қолади, жумладан, юқори номзод билан сўхбат бошлангачда дастлабки таасуротга берилиб кетиб, хали сўхбатнинг анча қисмини бўлишига қарамасдан тезда бир хулосага келишни мумкин. Бу дастлабки хулоса ҳис-ҳаяжон билан боғлиқ бўлиши мумкин. Текширишлар шунинг кўрсатадики, сўхбатнинг охиригача сабр-қаноат қилиб ўтказмасдан, дастлабки қисқа сўхбатдан оқ бир хулосага келиш ҳоллари тез-тез учраб туради. Яна шунақа тенденция ҳам борки сўхбатга кирган одамни унгача сўхбатдан ўтган одамга солиштириш орқали хулоса чиқарилади. Агар олдинги сўхбатга кирган одам ёмон таасурот қолдирган бўлса ундан кейинги одамнинг омади келиб қолади, яъни у ўртача бўлганда ҳам яхши баҳо олиб чиқади. Сўхбатга кирган одам таниқ кўрилиши ва социал аҳволи жаҳатдан сўхбат ўтказаетган одамга ўхшаб кетса, у ҳам юқори баҳо олиб чиқади, қарашлар тўғри келиб қолганда ҳам шундай ҳолат юз бериши мумкин.

Бир қатор тадқиқотчилар фикрича, суҳбатлашниш усулини аниқ ва самарадор қилиш учун юқоридаги ҳолатлар таъсирини камайтириб стандартни ёзилган савол-жавоблар тарикасида уюштириш ва суҳбат мавзуси фақат бўлажак ишларга қаратилиши керак.

Суҳбатлашнишни муваффақиятли олиб бориш учун менежмент асослари ўқув қўланмаларида қуйидаги тавсиялар берилди:

1. Номзод билан ўзаро муносабатни ўриштириш, у ўзини эркин тутишига имконият бериш керак.
2. Суҳбат вақтида барча эътибор ишга қаратилиши керак.
3. Дастлабки таасурот билан чекланманг, суҳбатни охиригача олиб бориш.
4. Барча номзодларга тарқатилган саволлар комплексини тайёрланг. Янги саволларни тайёрлаб қўйиш керак.

Баҳолаш маркази. Тадқиқотчилар кўрсатганидек, баҳолаш марказлари дастлаб иккинчи жаҳон уруши йилларида ташкил топа бошлади. Ўшанда яширин хизмат агентларини саралаш ва баҳолаш билан шуғулланишди. Хозирги пайта баҳолаш марказлари кўп фирмалар учун номзодларни саралаш, раҳбар кадрлар ва тижорат ходимларини танлаш ва саралаш билан шуғулланишади.

Мана шунақа марказларда номзодларнинг конкрет вазифаларини бажарилиши учун уларнинг қобилиятларини синаб кўради, бунинг учун моделлаштириш усулини ишлатишади. Масалан, номзодни ҳаёлдаги бир компанияга бошлиқ этиб тайинлашади, сўнг унинг фаолиятини таҳлил этишади, яъни у қанақа қарорлар қабул қилади, унга етказилаётган ахборотларга қанақа муносабатда бўлади. мана шуларнинг ҳаммаси ёзиб борилади. бу моделини «қогозлар корзинаси» деб аташади. Яна бир моделга кўра бир катта йиғилишни номзод олиб бориши керак. У қандай қилиб йиғилишни олиб боради, қанчалик қаттиқлик кўрсата олади, нималар ҳақида гапирди, одамлар билан қанақа муносабатда бўлади. булар ҳаммаси ҳулосаларда. Бундан ташқари тингловчилар олдида оғзаки маъруза қилади, деб кўришади, гапларнинг мазмун, ўзини тутиши, ақл-идроқ, тадбиркорликлари аниқланади.

Шуни таъкидлаш керакки, баҳолаш марказлари номзодлар танлашда, кадрларни саралашда анча самарли берсада, аммо унинг харажатлари катта бўлгани учун фақат йерик компаниядагина уларни ташкил қилиши мумкин.

ИШ ҲАҚИ ИМТИЁЗЛАРИНИ АНИҚЛАШ

Раҳбар томонидан ходимларнинг меҳнатларини тақдирлашнинг турли усуларини биз юқоридаги саҳифаларда қараб чиққанмиз.

Ҳозир саралаш натижасида ишга олинган ходимларга иш ҳақини белгилаш ва имтиёзларни аниқлаш чора-тадбирлари ҳақида тўхташимиз зарур.

Маълумки, нисон меҳнати муносиб тақдирланиши зарур, қанча миқдорда қай йўл билан тақдирланиши одамларнинг меҳнат фаолиятларида акс этади, ходимларнинг ҳатти-ҳаракати ҳам шунга боғлиқ бўлади. Тақдирланишга қараб, одам ташкилотда узоқ ишлаб қолади ёки тезда бу ердан кетади, четга чиқмаслиқ ёки тартиб интизом ҳам, меҳнат унумдорлигининг ўсиши ҳам тақдирланишга боғлиқ, у ҳам ҳаётдан қониқиб яшашнинг бир белгиси.

Биз «иш ҳақи» деганимизда ҳар бир ишчига, ходимга шу ташкилотда бажарган ишига қараб бериладиган пул суммасини тушунамиз. Френчининг кўрсатишича, иш ҳақи бир томондан ходимнинг бажарган ишининг тақдирланиши бўлса, иккинчи томондан, меҳнат унумдорлигининг белгисидир. Агар ташкилот ходимларга рақобат бардош ставкаларда ҳар бир ходимнинг бажарган ишига қараб ўзига яраша маошлар белгиланмаса одамларни саралаб ишга олиш ҳам, кейин уларни ташкилотда тутиб туриш ҳам қийин бўлиб қолади.

Иш ҳақи таркибининг одатдагига кўра кадрлар бўлими, ёки меҳнат ресурслари бўлими молиявий иқтисоди хизмат билан ҳамкорликда ишлаб чиқади.

Бозор иқтисодиёти шароитида иш ҳақи структураси шу дамгача қарор топган иш ҳақи даражасини таҳлил қилиш асосида белгиланади, бунда меҳнат бозори шароити, ташкилотнинг меҳнат унумдорлиги ва фойда кўриш ниобатга олинади. Маъмурий бошқарувда рағбатлантириш структурасини аниқлаш ишлари аяча мураккаб иш ҳисобланади, чунки иш ҳақидан ташқари ҳар-ҳил имтиёзлар, фойда, акцияларга тўловлар ва бошқалар ниобатга олинади.

Кўп ташкилотларда иш ҳақидан ташқари ходимларга қўшимча имтиёзлар ҳам берилади. 1986 йилда ўтказилган текширишларга қараганда АҚШда қўшимча имтиёзлар қиймати ўрта ҳисобда иш ҳақининг 36 фоизини ёки ҳар ходимга 7842 доллар миқдорида белгиланган. Бунақа қўшимча имтиёзлар татил ва меҳнатга лаёқатсизлик даври пуллари, саломатлик ва ҳаёт сугуртаси, пенсия таъминоти киради. Бундан ташқари кафетерий, ошхоналар, болалар муассасаларига бериладиган ссудалар, ходимлар болаларини колледжларда арзонлаштирилган нархларда ўқитиш, ҳақ тўланадиган ҳуқуқий маслаҳатлар, текин соғломлаштириш, ташкилотда узоқ ишлаганлари учун бериладиган ижодий таътиллarga берилган пулар ҳам шу имтиёзлардандир.

Ҳал шундаки, бир хил дражадаги ходимларга бир хил миқдорда имтиёзлар берилади, аммо, тадқиқотлардан кўринадики, ҳамма ходимлар ҳам бу имтиёзларни бир хилда қадрига етавермайди. Бу нарсa ёш даражаси, oilавий, аҳвол, oilавий аҳвол, oilа аъзоларининг сонин ва бошқа амаллар билан белгиланади. Шунинг учун ҳам айрим ташкилотларда ходимнинг ўзи ёки бу имтиёзга таянлаб олади. Бу ҳақдаги қўшимча имтиёзлар худди кафетерийда ўз ўига хизмат қилишга ўхшаб кетади. Кўп ходимлар имтиёзлар беришнинг ихчам дастурини маъқул кўрадилар.

Фарғона вилоятида ҳам кўп корхоналар ўз ходимларига қўшимча имтиёзлар бериш орқали орхонадаги ишларни юқори кўтаринишга эриштирилганини алоҳида таъкидлаш керак. Жумладан, текстил комбинат, механика заводи, «Азот» ишлаб чиқариш бирлашмаси, Қува пон маҳсулотлари комбинати, қўқон ёғ-мой комбинати ва бошқалар.

МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ РИВОЖЛАНИШИ

Кўрсатиб ўтганимиздек, меҳнат ресурсларини бошқаришнинг каттагина қисmini уларни ривожлантириш учун белгиланган чора-тадбирлар ташкил этади. Олдинги вақтларда кадрлар билан ишлаш асосан ишчиларни топиш ва саралашдан иборат эди. Ҳатто ҳозир ҳам қайсидир ташкилотда раҳбар керакли ишчиларни ишга олса, ҳамма иш бажарилаверадими, энди улар ўзлари ишлайверадилар деб ўйлайди.

Ўшода кўп ривожланиб бораётган корхоналар раҳбарлари бошқача ўйлайдилар, яъни улар фикрича, керакли ишчиларни ишга қабул қилиш бу кадрлар масаласини ечишнинг фақат ишчиларни ишга қабул қилиш бу кадрлар масаласини ечишнинг фақат бошланғич хатмас. Одамлар ресурсларининг қиймати йиллар сайин ортиб бораётганини англаш қиймати эса (бинолар, иншоотлар, жихозлар) вақт ўтиши билан амортизация ҳисобидан пасайиб туради. Ақл-идроққа амал қилинса, кадрлар потенциалини ошириш ҳақида ғамхўрлик қилиб бориш керак, бу ишга ташкилот учун ҳам, ходимлар ҳаёти шароити учун ҳам ижобий рол ўйнайди.

Кадрларни ривожлантириш дастурини муваффақиятли амалга ошириб бориш ишчи кучи қобилиятини кўтариниш таъминлайди ва вазифалар ҳам муваффақиятли бажарилади. Бу меҳнат унумдорлигини оширади, меҳнат ресурслари қийматини кўтаради.

Ҳозир биз ишчи кучи потенциалини ошириш усуллари ҳақида тўхтаймиз. Бу биринчи навбатда профессионал ишга йўналтириш. Коллективдаги мослашиш, ишлаб чиқариш фаолиятини баҳолаш, рағбатлантириш системаси, ўқитиш, юқорига кўтарилганларини менежер яхши билиши зарур.

КОЛЛЕКТИВДА КАСБГА ЙЎНАЛТИРИШ

Ишга қабул қилинган кишининг унумдорлик билан ишлашини самарали қилиш йўлларида бири - уни касбга тўғри йўналтириш ва янги коллективда тез-тезда мослаша олишнинг таъминлашдир. Янги ишга келган одамнинг ўз тажрибаси ва қарашлари бўлади, булар айни коллективга унчалик мос келмаслиги мумкин. Масалан, у олдин ишлаган иш жойида юқори раҳбар билан ёзишмалар (доклад, ахборот) асосида алоқа қилишга ўрганган бўлса, янги жойдаги раҳбар у билан бевосита мулоқот ёки телефон орқали боғланишни хуш кўриши мумкин. Мана шу масалаларни таҳлил қилиб,

Стифен Кедрел ва Хенри Тоси шундай ёзган эди. «Маълум вақт ўтгандан сўнг янги ходим ташкилотдаги шароитни ҳам, одамларини ҳам ва янги раҳбар ундан нималарини кутаётганини ҳам тушуниб етади.

Шароитда мослашнинг даврида янги ходим ишга ўз муносабатини белгилаб олади. Яъни у социал адаптацияни бошдан кечиради. Бу даврда ходимда бўладиган ўзгаришларини Эдгар Шейн шундай характерлайди: «Бу давр ҳокимият ёки ушбу тармоқларида энг муҳим деб ҳисобланган нарсаларини билиб олиш даври ҳисобланади».

Янги ходимнинг янги шароитта мослашишини таъминловчи жуда кўп воситалар мавжуд. Формал усуллардан бири - ходимни четдан ишга таклиф этаётганда шу ташкилот ҳақидаги маълумотлар билан уни таништирилади, сўнг ушбу янги шароитдаги меҳнат усулларига ўргатилади. Ишнинг самарадор қилини борасида у билан суҳбатлар уюштирилади. Яъни иш юзасидан ўзидан юқоридагилардан олинадиган кўрсатмалар, қоидалар, тартиб нормалардир.

Айрим йирик компанияларда корхонанинг ишон шавкати кўтаришга қаратилган бир қатор чора-тадбирлардан, кўрсатмалардан, қоидалардан иборат ходимларга таъсир қилиш дастурлари ишлаб чиқилган бўлади. Янги ходим мана шу дастур асосида шаклланиб боради.

Бундан ташқари янги ходимнинг янги шароитта мослашишига коллектив ичидаги муҳит, умумий муносабатлар катта рол ўйнайди. Ходим ўзaro суҳбатлардан, гап-сўзлардан ташкилотнинг ўзига хос томонлари, бу ердаги меҳнат кўрсаткичлари меъёрлари, раббатлантириш усуллари юқорига кўтарилиш йўллари ва бошқаларини бирин-кетин билиб олади. У шу билан бирга ташкилотда мавжуд бўлган норасмий гуруҳлар ҳақида, уларнинг нуқтан назарларидан, тутган йўллари ҳақида ҳам аниқ маълумотга эга бўлади.

Одамларнинг маълумотларига кўра Япон корпорацияларида янги ходимнинг янги шароитта мослашишига жуда катта эътибор берилади.

Мевежер шунинг яхши тушунишни керакки, социал адаптация чора-тадбирларини амалга оширишга етарли эътибор берилмаса янги ходимда корхона ҳақида нотўғри тасавурлар туғилиши ва шу тариқа унда норозилик аломатлари пайдо бўлиши мумкин. Бу нарса корхона фаолиятига ўта салбий таъсир қилади.

КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ

Меҳнат ресурслари сифатини мунтазам ошириб бориш учун кадрларни тайинлаш, саралаш ишлари тўғрисида гамхўрлик қилиш зарур. Аммо фақат шулар билан чекланиб қолинса, малакали мутахассслар тобора камайиб кетаверади. Шунинг учун раҳбарият кадрларнинг малакасини ошириш мақсадида уларни доимий ўқитиб бориш ишларини ташкил этади. Шу тариқа уларнинг қобилиятлари ва яшбилармонликларини ривожлантириш ва тўла намоён қилиш имкониятлари очилди.

Кадрларни тайёрлаш дастурида одатда кадрлар малакасини ошириш, уларда юқори унум билан ишлаш кўникмаларини шакллантириш масалалари кўзда тутилади. Ташкилот ўз кадрларини ўқитиш орқали етарли миқдорда малакали ишчилар, ходимларга эга бўлишни амалга оширди, бу эса ўз лабатида ташкилот олдда турган вазифаларни муваффақиятли бажаришни таъминлайди.

Бухоро яқинида қурилган янги нефтни ишлаш заводида кадрлар малакасини ошириш пухта ўйланган дастур асосида мунтазам олиб борилмоқда. Бу заводнинг қурилиш республикамиз учун катта аҳамиятга эга бўлди. Ўзбекистон республикасида «ёқилги, иссиқлик мустақиллигини таъминлаш» ишларини амалга оширишда бу завод муносиб ҳисса қўшмоқда. Бу оқилона йўлни амалга ошириш учун фақат Фарғона нефтни қайта ишлаш корхонасининг қуввати етарли эмас. Шунинг учун жаҳон стандартларига жавоб берадиган маҳсулотлар етказиб берувчи бу завод нефть, газ ҳам ашёсига яқин жойда барпо этилди. 1995 йилдан бошлаб бу завод ўз маҳсулотларини ишлаб чиқара бошлади. Бир йил ичида бир неча миллион газ конденсати Фарғона нефтни қайта ишлаш заводида етказиб берилди. Натижада Фарғона нефтни қайта ишлаш заводида етказиб берилди. Натижада бу ҳам ашёни четдан олиб келиш ташвишидан холос бўлиди.

Бунга кадрлар билан ишлаш натижасида эришилди. Корхонада мингдан ортиқ ишчилар ишлайпти. Уларни малакасини ошириш, ҳозирги замон компьютерлари билан ишлашга ўргатишнинг кенг дастури амалга оширилмоқда. Завод раҳбари Ю.Н.Кочиевнинг айтишича, Завод ходимлари Фарғона нефтни қайта ишлаш корхонасида, шунингдек Франция ва Россияда малака ошириб қайтдилар. Шунингдек, Бухоро озиқ-овқат ва енгил саноат технологияси институти, Тошкент техника университети билан кадрлар малакасини ошириш борасида шартномалар тузилган. Булар корхона фаолиятини муваффақиятли учун жуда зарур.

Аммо шунинг таъкидлаш жонзми кадрларни ўқитиш масаласига ҳамма жойда ҳам бир тарзда катта эътибор берилмапти деб бўлмайди. Баъзи жойларда ўқитиш дастурлари чуқур таҳлилсиз ва аниқ режасиз тузиб чиқилмоқда. Баъзан бошқалар қилаётгани учун шу ишни формал бажариш ҳам кўзга ташланади. Кўп корхоналар, жумладан, Фарғона вилоятида ҳам борки бир муҳим масалага етарли эътибор бермайди, ходимлар малакасини ошириш билан ҳеч ким шугулланмайди.

Мутахассислар фикрича кадрларни ўқитиш қуйидаги ҳолларда жуда зарур.

1. Ташкилотта янги ходим келганда.
2. Ходимни янги мансабга кўтарганда ёки унга янги толашириқ берилганда.
3. Текшириш натижасида ходимнинг билими ва таърибаси камлиги аниқланганда.

Тадқиқотчилар асарларига таяниб, жумладан Жон Майнер ва Мэр Майнер асарлари, менежмент асосларидан ўқув қўланмасыга асосланиб кадрларни ўқитиш самарадорлигини таъминлайдиган тавсияларни келтириб ўтамиз.

1. Ўқитиш ишлари асосланиши керак. Одамлар мақсадларни тушунишлари ва ўқиш орқали хоси қилинадиган меҳнат унумдорлигини яхши тасаввур қилишлари керак.
2. Раҳбарият ўқитиш ишларининг яхши бориши учун барча шароитни яратishi керак. Бу тингловчиларни қўллаб-қувватлаш, уларнинг ўқиш давомидagi фаолигини таъминлаш. Ўқитувчиларнинг хайрихоҳлиги, саволларга ўз вақтида тўла жавоб бериши каби омилар билан характерланиши мумкин.
3. Ўқиш жараёнида кўникмалар хоси қилиш мураккаб келса ўқиш муддатини бир неча босқичларга бўлиш керак. Тингловчи ҳар бир босқичда синовдан ўтиб, сўнг янги босқични бошлаши зарур.

Тингловчилар ўқув натижаларига нисбатан ўтилган материалларни яна қайтариб, мустаҳкамлаб борадилар. Бу ҳодиса тингловчи ўзлаштирган bilimларни мақтаб қўйиш, тап олиши орқали, компьютерлаштирилган bilim олинганда, дастурларда масалаларни тўғри ечиш орқали натижалар аниқланади.

ФАОЛИЯТ НАТИЖАЛАРИНИ БАҲОЛАШ

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг кейинги босқичида янги ходимнинг коллективда мосланиб ва маълум тайёргаликдан ўтгандан сўнгги фаолияти меҳнат унумдорлигини таҳлил қилиш билан боғлиқ бўлади. Фаолият натижаларини таҳлил этиш ва баҳолаш таъкилотдаги назорат ишларининг бир қисмидир. Бу таҳлил ва баҳолаш натижасида фаолиятнинг маълум белгиланган стандарт нормаларига қанчалик мос келиши аниқланади, агар бирор бир нарсада шу нормалардан четга чиқиш рўй берган бўлса, унинг тора-тадбирлари кўрилади. Раҳбарият ҳар бир ходимнинг нечоғлиқ самарали фаолият кўрсатгичини, нечоғлиқ ўз вазифасини яхши бажараётганини аниқлаб, сўнг, маълумотларни умумлаштирилиб, ходимларнинг ўзларига эълон қилинади, шунда ҳар бир ходим ўз хатосини сезиб ва уни тузатишга киришади.

Раҳбар ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш орқали ҳар бир ходим ҳақида конкрет маълумотга эга бўлади, кимни тақдирлаш, кимни юқорига кўтариш масаласи анча ойдинлашади.

Тадқиқотларда кўрсатилганидек, фаолият натижаларини баҳолаш таъкилотнинг маъмурий, ахборот ва дидллаш тармоқларига хизмат қилади.

Ходимларни юқорига кўтариш, пастга тушириш, бошқа соҳага ўтказиш ва ишдан бўшатиш билан боғлиқ бўлган маъмурий вазифалар.

Юқорига кўтариш, пастга тушириш, бошқа соҳага ўтказиш, шундан бўшатиш вазифаларини ўз вақтида бажариш учун ташкилотда кадрлар составини мунотазам текшириб, баҳолаб бориш керак. Худди шу йўл билан меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ишларини ривожлантириб бориш мумкин. Бўшаб қолган ўринларга яхши ишлаган, ўзини кўрсатган ходимларни тавсия қилини осонлашади. Ходимларнинг ўзлари ҳам ўз фаолиятларидан хабардор бўлиб, камчиликларини ўз вақтида тўлатиш имкониятларига эга бўладилар. Хусусан, юқорига тавсия қилинаётган ходим лини вазифа мансабни тўда бажараоладиган даражада бўлиши керак.

Одатда бошқа ишга, мансабга ўтказиш деганда ходимнинг иш тажрибаларини кенгайтириш ёки ходимнинг ўз қобилиятини тўлароқ намоён этиш нисати асос қилиб олинади. Айрим ҳолларда ходим хизматларига эга бўлган ҳолда ҳозир ўз ишига совуқонлик билан қараётгани учун уни дабдурустдан бўшатиб юбориш инсофдан бўлмайди, шунинг учун уни пастроқ ишга ўтказиб қўйишади, ёшларнинг йўлини тўсмаслиги учун.

Меҳнат шартномаси ташкилот фойдасига бекор қилинганда, албатта ходимга анча олдики унинг фойдасига таҳлиллари асосида хатолар кўрсатилади, аммо ходим бу хатоларни тўзатишни нисатмаса ёки узарни тўзатиш қўлидан келмаса, шунда меҳнат шартномаси бекор қилинади. Албатта, раҳбарият бу шундан меҳнат фаолиятдаги янги кўрсаткичларга асосланиши ва меҳнат қонуларини бузмаслиги керак.

Ахборотларнинг роли ва вазифаси. Ходимлар ўз фаолиятлари таҳлил билан танишиб, ўзлари бажараётган ишнинг сифати, хатоларга йўл қўймаслик, фойдаланилмаётган резервлар ва бу хатоларни тўзатиш йўлари ҳақида етарли маълумотларга эга бўладилар.

Раҳбарият ходимлар фаолиятини таҳлил қилиб, баҳолаш орқали айрим ходимларнинг ўзгаришига асос бериши ва шу тариқа айрим ходимларни тақдирлаш, маошини ошириш, юқорироқ ишларга ўтказиш раҳматномалар эълон қилиш ишларини амалга оширади. Бу мотивация деб аталади.

Ташкилотда меҳнат фаолиятини таҳлил этиш ва баҳолашга маълумий ахборот ва асосий вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқлигини менежер яхши тушуниши керак. Масалан, юқори мансабга кўтариш учун ахборотлар муҳим рол ўйнаса, бунда бошқа вазифалар ҳам илтироқ этади, шу қарорларни асосланишига хизмат қилади.

Фаолиятнинг натижаларини баҳолаш самарадорлиги тадқиқотлар кўшлаб фирма ва компанияларда фаолиятни баҳолаш тизими ишлаб чиқилган. Бу ишдаги самарадорлик жуда кўп ҳолатда юқори раҳбарият томонидан баҳоланади, шунинг учун ҳам ходим фаолиятини баҳолаётган раҳбарда шу борадаги билим, савия, тажриба бўлиши у танишбилишликдан қатъий назар ҳолисона худосаларга келиши керак. Барча раҳбарлар ҳам мана шу фазилатларга эга деб айтолмаймиз. Шунинг учун айрим раҳбарлар ходим фаолиятини объектив баҳолашда қийналиб қолишади.

Тадқиқотчилар қилган хулосалардан яна бири шуки, ходим фаолиятидаги нуқсонларни танқид қилиш билан мақсадга эришиб бўлмайди, чунки, танқид ходимда ўзини ўзи ҳимоя қилиш жавоб реакциясини келтириб чиқаради.

Раҳбар меҳнат фаолияти таҳлил натижаларини хотиржамлик билан эълон қилиши ва кўрсаткичларни ходимларнинг ўзлари объектив тарзда муҳокама этишлари учун шарт-шароитлар яратиш зарур.

Раҳбар ходимни танқид қилиш қанақа натижаларга олиб келадию, унинг фаолиятини таҳлил қилиб, ҳолисона муҳокама қилиш нималарга олиб келади бунга яхши тushуниши керак. Танқид бир томонлама муносабат, фаолият таҳлили эса икки томонлама муносабат, бунда ходим эркин фикр билдириш имкониятига эга бўлади. Менежер мана шу ўзаро муносабатни қандай қилиб олиб бориш кераклигини қайси сўзини қаерда ишлатишни яхши ўйлаб кўриши керак. Масалан: «Абдулла, охири ойларидаги ишларинг жуда ёмон, бунга чидаб турорлмаймиз» дейиш ўрнига «Абдулла, бизда чиқиндилар учун белгиланган норма 3 фоиз белгиланган, сенинг ишингда эса бу норма охири ойда 6 фоизга кўтарилди. Сенингча, бу ниманинг оқибати?» деб муножаат қилинса, бунинг таъсири ботиқача бўлади. Раҳбар мана шу йўл, шу усул билан ҳақиқий аҳволини билиб олади, сабабларини аниқлайди.

Тадқиқотчилар ҳосил қилган ботиқа бир хулоса шукидан иборатки, фаолият таҳлили натижалари билан ходимларни таъиништириш ишларини бир йилда бир икки марта ўтказиш камлик қилади. Илриқ компанияларда ҳар йили бир ёки икки марта хўжалик фаолияти таҳлиliga бағишланган сессиялар ўтказилиши керак, аммо текширишлар доимий бўлиши, зарурият бўлса, ҳар кун олиб борилиши керак. айрим ўзига ишончи кам ходимлар фаолиятини ҳар неча кунда бир таҳлил қилиб, ўзини ундан хабардор қилиб туриши керак.

Тадқиқотчиларнинг ишончига кўра, Фаолият натижаларини ва иш ҳақи масалаларини бир вақтининг ўзида муҳокама қилиш мақбул эмас.

Меҳнат фаолиятининг баҳоси самарали бўлиши учун бу натижалар меҳнат жараёнидан келтириб чиқарилиши керак. Фаолият натижалари тўғри, адолатли ва объектив бўлиши учун раҳбар ходимнинг шахсий сифатларини эътибордан соқит қилиши зарур.

РАҲБАР КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ

Кадрларни тайёрлаш тизимининг самараларини яна шунда ҳам кўриш мумкинки, ходимлар ўзларига топширилган вазифаларни яхши удалашлари учун имконият яратилади. Тайёрлаш дастурини ўтиш орқали раҳбарлар ўз соҳалари бўйича янада юқорироқ мансабларга кўтариладилар. Албатта кадрларни ўқитиш ва тайёрлаш ҳар томонлама таҳлил ва режалар асосида олиб борилиши лубҳасиз зарур.

Раҳбарнинг ташиклотта раҳбарлик қилиши менежерларнинг қобилиятлари, сўнгра улар бажараётган ишларининг мазмунини таҳлил орқали корхонани, ёки унинг тармоқларининг бошқариши учун махсус кўникма, тажриба, қобилият белгилари аниқлаб олинади. Шу орқали қайси раҳбарлар белгиланган вазифаларини бажаришига тайёр, қайсилари эса яна тайёрлаш кераклигини аниқлаб бўлиб, раҳбарият ходимларининг мансабининг кўтариши учун уларни тайёрлаш графигини тузиб, тасдиқлайди.

Кадрларини синаб кўришнинг вариантларидан бири Ўзбекистон Республикасининг айрим жойларида ўтказиладиган кадрлар аттестациясидир.

Раҳбар кадрларини тайёрлаш. Ўз кадрларини қайта тайёрлашнинг ташиклот учун аҳамияти шундаки, раҳбарлар ҳам ходимлар ҳам ўз топшириқларининг муваффақиятли бажариши учун зарур кўникмалар, билим ва тажрибага эга бўладилар. Ходимлар тайёргарликдан ўтгандан сўнг ўз эҳтиёжларини тўлароқ қондириш имкониятига эга бўладилар ва улар учун истиқбол эниқлари ҳам кенг очилади. Аммо ҳамма ташиклотларда ҳам бу муҳим тadbирнинг моҳиятини тушуниб етмайптилар, деб бўлмайди. Шунинг учун ҳам уларда кадрлар қўнимсизлиги жуда юқори ходимларининг шестдан юқори кўтарилиши ҳам кам учрайди. Бу эса харажатларни янада ошириб юборади.

Раҳбар кадрларини тайёрлаш усуллари. Ҳар йили ўтказиладиган бошқарув масалаларига бағишланган курслар, семинарлар. Бу курсларда маърузалар тинглавида, мунозаралар уюштирилади, турли вазиятлар таҳлил қилинади, адабиётлар билан танишув кадрлар тайёрлаш усуллари ҳақида гапирганда хизматлар ратацияси деб аталган усулни ҳам кўрсатиб ўтиш керак. Бунга кўра бирор бўлим бошлиғи иккинчи бўлимга уч ой ёки бирор йилга ўтиб, менежерларни ўз бўлимидаги иш тажрибалари билан таништиради. Ана шунда раҳбарни юқори кўтарганда у барча бўлимлардаги вазиятни тўғри баҳолай оlish имкониятига эга бўлади.

Хусусан, Японияда ратация кенг оммадашган. Профессор Оучи 1981 йили шундай ёзган эди: «ҳар бир ходим ўз фаолияти давомида бир тармоқдан иккинчисига ўтишни билиши жуда муҳим омил. Оралиқдаги масофага қарамайсиз оз иш мулғазам амалга ошириб борилади. Японияда ратация аста-секин барча ходимлар фаолиятида рўй беради. Масалан, инженер, электик ишлаб чиқаришга ёки йиғув цехига юбориш, техникаларни ҳар йили янги дасттоҳга ёки бўлимга, раҳбарни эса барча тармоқларга ўтказиб турилади. Одамлар ҳамма вақт битта мутахасссияликда ишласа, битта касб доирасида ўралашиб қолади, бутун фирма фаолиятига доир ишларда ҳеч кимга ёрдам беролмайди, шу тариқа кинг бошқа қобилиятлари аста-секин сўниб бораверади».

Раҳбар кадрларни ўз иш жараёнидан ажрамасдан ҳам уларга қўшимча топшириқлар бериб, синаб кўрилади.

МАНСАБГА КЎТАРИЛИШНИ БОШҚАРИШ

Ходимларнинг мансаб пиллапоълари бўйлаб юқори кўтарилишнинг таъминлаш дастури тузиб чиқиб, тасдиқланади. Бу дастурлар иссоннинг яширин қобидиятларини юзага олиб чиқиш ва уларни шакллантиришга қаратилган.

Йирик компанияларда мавжуд бўлган мансаб пиллапоъларининг махсус дастурининг ялли аҳамияти шундаки, одамлар кўпинча ўз мансаблари истиқболга бефарқ қарайдилар. Уларнинг фикрича, мансабга кўтарилишни асосан юқори раҳбарлар ҳал қилади. Бу масалада уларнинг қўлидан ҳеч нш келмайди.

Айрим тадқиқотларда кўрсатилишича, мансабда кўтарилиб бориш ходимларнинг ташкилот манфаатларига содиқликларини оширади, меҳнат унумдорлигини кўтаради. Кадрлар қўнимсизликларига чек қўяди, потенциал имкониятлардан унумлироқ фойдаланишга йўл очади.

Ўзбекистон Республикасида бу масалаларда намуна бўладиган ишлар олтин қазувчилар корхонасида амалга оширилди.

1995 йил ўрталарида Учқудуқ шаҳрида № 3 Гидрометаллургия заводининг олтин қазиб олиш корхонасининг биринчи навбатининг ишга тушиши муносабати билан катта митинг бўлган эди. Унда Ўзбекистон Республикаси Президентги Ислам Каримов сўзга чиқиб, бу воқеа Республикамиз ҳаётида ноёб эканлигини, мустақиллигимизни мустаҳкамлаш, Республикамизнинг жаҳон миқёсдаги обрўсини оширадиган воқеа эканлини уқдириб ўтган эди. Бир йилдан сўнг янги корхона тўла қувват билан ишлай бошлади. № 3 Гидрометаллургия заводининг директори В.Ромашов эришилган галабалар кадрлар маласини тўғри ҳал қилиш билан боғлиқдир, дейди. «Четдан одам ёлламаймиз, асосан ўз кучимиз билан ишлашга ҳаракат қиламиз, - дейди директор, - коллективнинг катта масъулият билан ишлаш бунинг гаровидир».

Корхона коллективи асосан Учқудуқ, Навоий региондаги ёшлардан, Республикамиз олий ва махсус ўрта билим юрталарини битирганлардан ташкил топди. Заводда Тошкент техника университетини битирганлардан эллик киши ишламоқда. Уларнинг ҳаммаси ялк фводиятларини шу ерда бошлаб, ондиликда инженер-техник ходимларга раҳбарлик қилиб, ўз ишларини юқори савияда бажариб келмоқдалар. ёшлар орасида ҳамма ишни ишониб топширса бўладиган юқори даражали мутахассилар етишиб чиқди. Смена бошлиғи О.Мустакимов, мех-йиғув цехи бошлиғи Г.Керуенбоев, майдалаш цехи бошлиғи ўрнибосари Д.Мендик шулар жумласидандир. Н.Ахатов ва У.Эргашевлар цех бошлиғи вазифасига кўтарилдилар. Майдалаш цехининг бошлиғи А.Ёдгоров ўз ишнинг устаси бўлиб ном чиқарди. Ёш мутахассиллар Зарафшон шаҳрида - иккинчи Концепцияда («Қизилқумноёбметаллоттин») малака оширдилар. Ходимларни якка тартибда ёки гуруҳ-гуруҳ қилиб малакаларни ошириш ва уларни ўқитиш олиб борилди.

АЁЛЛАР - КАДРЛАР РЕЗЕРВИ

Мустақил Ўзбекистонда аёлларга алоҳида ҳурмат ва эътибор кўрсатилмоқда. Президентимизнинг «Ўзбекистон Республикасида аёлларнинг давлат ва ижтимоий қурилишдаги ролини ошириш чоралари ҳақидаги фармони ижтимоий ҳаётда, мамлакат иқтисодий тараққиётида аёлларнинг аҳамиятини янги босқичга кўтарилишига қаратилгандир. Корхоналарни, уларнинг тармоқларини бошқаришда аёллардан кўшлаб раҳбарлар етишиб чиқмоқда, аёллардан тadbиркорлар, бизнесменлар, депутатлар, маданият арбоблари, халқ таълими, соғлиқни сақлашнинг энг муҳим жавҳарларида аёллар ишламоқда. Фарғона вилоятида ҳам кўшлаб хоти-қизлар вилоят шаҳар, туман ҳокимиятларида ишламоқда, йирик корхона ва ташкилотларни бошқаришмоқда.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, жаҳоннинг кўшлаб мамлакатларида айрим фирма ва компаниялар раҳбар кадрларни тайёрлаш ва аёлларни бошқарув ишларига жалб этишга йўналтирилган, наstdан юқорига кўтарилиб боришни таъминлайдиган дастурларни ишлаб чиқишган. Айрим маълумотларга кўра асримиэ ўрталарида аёллар иш билан банд бўлган аҳолининг 29,6 фоизини, раҳбар ходимларнинг тахминан 13,8 фоизини ташкил этди. 1979 йили аёллар иш билан банд бўлганларнинг 40 фоизини, раҳбарларнинг қарийиб 24,6 фоизини ташкил этади. Аммо аёллар тадқиқотларда кўрсатилишича, асосан ўрта ва қуйи бўғинлардаги раҳбарлик лавозимларида ишламоқдалар.

Профессор Уэнделл Френчнинг фикрича, аёлларнинг юқори раҳбарлик ишларида кам ишлаётганининг асосий сабаби маданият даражаси ва хусусан эркекларда узоқ вақтлар давомида аёллар ҳақида ҳосил бўлган нотўғри тасаввурлар билан боғлиқ. Бундай нотўғри тасаввурларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- Аёллар оилали бўлгандан сўнг кўп ҳолатда ишламай қўйишади.
- Ёш болали аёллар ҳам ишга чиқиб ишламайди.
- Аёллар эркеклар даврасида ўзларини ноқулай сеза бошлайдилар, худди шунингдек, буида эркеклар ҳам маълум маънода ўз мувозанатларини йўқотиб қўядилар.
- Аёллар тез ҳаяжонланиб юришгани учун уларга ишониб бўлмайди, қийин вазиятда ишни бузиб қўйишлари мумкин.
- Агар эрлари яхши жойлашиб, ишлаб юрган бўлса, аёлларни хизмат юзасидан бошқа шаҳарга жўнатиб бўлмайди.

Тадқиқотчилар юқоридаги сабабларнинг асоссизлигини эркеклар онгиди ўрнашиб қолган асоратлар эканини исботлашга ҳаракат қиладилар. Тадқиқотларда эркек ва аёл раҳбарлардан мингтасини ўрганиб чиқиб, қилинган хулосаларга кўра, аёллар ва эркекларнинг раҳбарлик фаолиятларида

деярли фарқ йўқ. Айрим жиддий фарқлар аёлларнинг сир бой бермасликлари, эркекларнинг ўз одамлари билан очиқ мулоқот қилишларида кўринади.

Менежерлар орасида аёллар қўлайлигини таъминлаш учун мансабларга ходимларни кўтариш тўғрисидаги датурларда ҳар бир жинс вақтининг ўзига хослигини инобатга олган ҳолда ходимларни юқорига кўтаришни режалаштириш зарур. Хусусан, аёлларнинг айрим руҳий, социал, этник тўсиқларини енгитиб ўтишга ёрдамлашиш, уларда ҳамма билан жумладан, эркеклар билан ҳам қатъий усулда муомала қилиш қобилиятини шакллантириш, аёлларнинг юқори лавозимларда адантация жараёнини яхши удалашларини таъминлаш зарур.

МЕҲНАТ ФАОЛИЯТИНИНГ СИФАТИНИ ОШИРИШ ХОДИМНИНГ ЎЗ ИШИДАН ҚОНИҚИШ ҲОСИЛ ҚИЛИШИ

Инсон ресурсларини бошқариш борасида кейинги даврларда ишлаб чиқилган энг муҳим дастурлардан бири - одамларнинг меҳнат фаолиятларининг сифатини оширишга қаратилган дастур ва усуллар мажмуасидир. Хекмон ва Саттл томонидан таклиф этилган меҳнат фаолияти сифати муаммосини аниқлаш усулига кўра «ишлаб чиқариш» ташкилотидagi ҳар бир ходимнинг ўз ҳаётидан қониқиш ҳосил қилиши ва шу орқали ўз ишидан қониқиш ҳосил қилиши даражаси асос қилиб олинди.

Дунёнинг турли мамлакатларида ҳаёт, ишашнинг қониқиш даражасида бўлиши, меҳнат қилишнинг қониқиш даражасида бўлишига нисбатан тобора ортиб бормоқда.

Меҳнат фаолиятининг энг юқори сифатий белгисини қандай аниқлаш мумкин. Бунинг учун қуйидаги омилларни эътиборга олиш керак.

1. Бажарилаётган меҳнат қизиқарли бўлиши.
2. Ишчилар ўз меҳнатларининг муносиб тақдирлалишини сезиб туришлари.
3. Ишлаш муҳити тоза, яхши ёритилган, шовқин-суронлар кам бўлиши зарур.
4. Раҳбар томонидан меҳнат фаолиятини назорат қилиш фақат катта зарурият бўлгандагина амалга ошириш зарур.
5. Ишчиларнинг ўзларига ва уларнинг бажараётган ишларига бевосита дахлдор бўлган масалалар муҳокамаси ва қарорлар чиқаришга иштирок этишларини таъминлаш.
6. Ишчилар ўртасида дўстона муносабатлар бўлиши, меҳнат кафолатланган бўлиши керак.
7. Маиший ва тиббий хизмат билан таъминланганлиги.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасидаги 1984 йилда ўтказилган текширишлар натижаларига кўра америкада ҳар беш ишчидан тўрттаси ўз

ишдан қониқиш ҳосил қилаётганини, хусусан 27 фоизи жуда катта қониқиш ҳосил қилаётганини айтишган. Ишдан қониқмаётганлар 20 фоизни ташкил этди, ушлардан уч қисми ўта қониқиш олмаётганини айтган. Япон ишчиларига нисбатан америка ишчилари орасида қониқиш ҳосил қилганлар кўпроқ бўлиб чиқмоқда. Собиқ Иттифок республикаларида бундай текширишлар ўтказилмаган.

Хекман ва Саттл меҳнат ҳаётининг сифатини ошириш учун нисонга таъсир қиладиган барча ташкилий ишларни шунга мос равишда ўзгартириш зарур, деб кўрсатишади. Юқорида тилга олинган усуллари ишга солиш натижасида ҳокимиятнинг номарказлаштириш, ходимларнинг бошқарувда ишга аришларни, уларни ўқитиш дастурларидан фойдаланиш, янада самаралироқ муомала воситаларини эгаллаш каби омиллар туфайли юқори меҳнат фойдалиги сифатини ошириш мумкин. Шулар туфайли ҳар бир ходим ўз эҳтиёжларини тўлароқ қондириш ва шу туфайли юксак унумдорликка эришини мумкин.

МЕҲНАТНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИ ЯНАДА ТАҚОМИЛАШТИРИШ

Олдинги даврларда олиб борилган тадқиқотларда меҳнатни ташкил этишни яхшилаш юлси асосан, меҳнат тақсимооти афзалликларидан фойдаланишга, ҳозирги замон технологияси ва ишлаб чиқариш автоматлаштиришнинг эътиборга оладиган дастурларини ишлаб чиқиш ва уларни амалга оширишга қаратилгандир. Аммо, саноатда меҳнатнинг майда-чуйда тақсимланиши анча мунча қийинчиликларни келтириб чиқарди. Кўп ишчилар иқтисодий таъминланганликларини ҳис қилиб, аммо тор ихтисослашмиш, меҳнат жараёнининг жўн тарафда бир хил такрорлангани ишчиларни толиқтириб қўйибди, уларни ишдан соғутиб юборибди, деган ҳулосага келишди. Мана шулар натижасида кадрларнинг кетиб қолиши, ишга ўз вақтида келмаслиги анча ошиб кетди. Баъзи жойларда умуман ишдан бош тортмиш, иш жараёнларини бузиш ҳоллари ҳам рўй берди. Тор мутхасисликларни жорий этиш орқали меҳнат унумдорлигига эришамиз деган ният ўрнига ишлаб чиқариш ҳажми пасайиб кетди.

Бунини ҳисобга олган баъзи прогрессив фирмалар меҳнатни ташкил этишда айрим жиддий ўзгаришлар қилиб, меҳнат одамларга руҳий ички қониқиш олиб келишига уларда қизиқувчанлик, ўзларини тўлароқ номоеи этишга эришишди. Меҳнатни ташкил этишнинг турли туман ҳолларини синаб кўриш орқали, бир қатор фирмалар раҳбарлари ишга, меҳнатга қизиқувчанликни ошириш орқали унумдорликни кўтариш, кадрлар қўнимсизлигига барҳам бериш, сифатининг пасайишига йўл қўймаслик, прогудлардан келадиган зарарни камайтиришга эришдилар.

Меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш усулларини сиёаб кўриш борасида қанақа йўналишлар келиб чиқди? Менежер буларни билиб қўйиши керак.

Маҳсулот ҳажмининг ошириш, ишдаги мазмундорлигининг кучайиши. Амалда мана шу икки усул иш ҳажмининг ошириш ва унинг юқори мазмундорликка кўтарилиши меҳнатни қайта ташкил этишининг натижаси сифатида яхши самаралар беради.

Иш ҳажми. Ишнинг ҳажми деганда ишчи томонидан бажариладиган турли-туман операциялар миқдори ва уларнинг неча бор қайтарилишини тушунамиз. Агар ишчи томонидан бир неча операцияларни такрор-такрор бажариши иш ҳажмининг торлигини кўрсатади. Масалан, йиғув цехидаги ишчининг бажарадиган ишини мисолга олиш мумкин.

Агар ишчи жуда кўп туман-туман операцияларни бажарсаю, аммо бу операциялар кўп такрорланмаса, унда бу ишнинг ҳажми кенг ёки кенг ҳажмли иш деб аталади. Масалан, оддий магазиннинг бажарадиган ишчи товарлар таъминоти бўлимининг ағенти бажарадиган ишга нисбатан анча тор ҳисобланади. Магазиннинг ишчи тор, аммо беҳисоб кўп такрорланади, шунинг учун унинг ишнинг тор доирадаги иш деб атаймиз.

Ишнинг мазмундорлиги. Ишнинг мазмундорлиги юқори ёки паст бўлиши мумкин. Ишчининг ишга, иш муҳитига қанчалик таъсир қила олишига қараб ишнинг мазмундорлиги даражаси белгиланади. Яъни, муштақил равишда режалаштириш ва уни бажариш, мақуул иш ритмининг танлаш, ишнингдек қарор қабул қилишда қатнашишини кўзда тутамиз. Агар лаборантнинг ишчи фақат дасттоҳларни сошлаш, химикатларни жойлаш, лабораторияни тозалашдан иборат бўлса, унда унинг бажарадиган ишчи мазмундор ҳисобланмайди. Агар лаборант керакли химикатларни буюртма қилиш имкониятига эга бўлса, турли синовларни ўткази ола, шунингдек, лаборатория таҳлиллари ҳақида ҳисобот тайёрлай ола, ишнингдек, лаборатория таҳлиллари ҳақида ҳисобот тайёрлай ола, текширишларни ҳам яқинлай ола, унда унинг бажарган ишчи юқори мазмундорликка эга бўлади.

Ишчи қайта ташкил этиш учун унинг ҳажмининг ёки мазмундорлигини ўзгартириш керак. Бунда меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш орқали иш ҳажмининг кенгайишига эришсак, ишчи йирикланади, ишнинг мазмундорлигини оширадиган ўзгаришлар қилиш орқали ишнинг мазмуни анча кучаяди.

Менежмент асосларидан ўқув қўланмасида операцияларни йириклаштириш асосида балк ишларини қайта ташкил этишининг, унинг хизматчилари ишчиларининг юқори кўтаргани - буларнинг ҳаммаси яхши натижалар берганини таъсирли мисол тариқасида кўрсатиб ўтилади. «Банк ҳужжатларини тартибга солиш бўлимидаги ихтисослашув жараёни худди автомобилни йиғув цехидаги ишларга ўхшаш бир маромли зерикарли ва кишини чарчатадиган ишлардан иборат бўлган. Кристина Везияк «Континетал Илмунойс Нейшил Бэенк» ташкилотидан чекларни расмийлаштириш

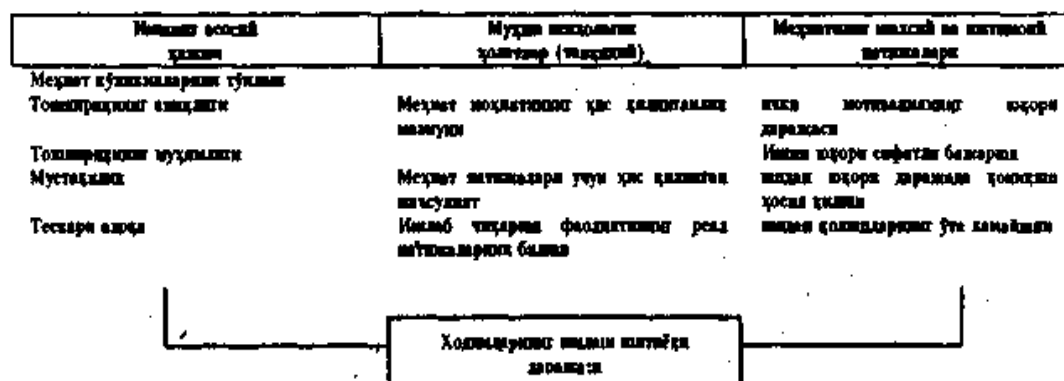
бўлимида 17 йил ишлади, ҳамма вақт бита операцияларни бажарди. Ҳозир у «Модул - Ячейко» да компьютер термини ишлайди. У банкининг уч мингдан кўпроқ кооператив миқозлардан товар ва хизматлар сотиб оладиган компания ва фирмалардан тушадиган чекларни расмийлаштириш учун барча операцияларни бажарди. «Ҳозир ҳамма ишлар янгича ва қизиқарли борапти - дейди у, - мен учун жуда муҳим бўлган хатолар қилиш анча камийди». Жезняк ҳозир почта орқали келадиган чекларни расмийлаштиради, уларни миқозлар счетлари орқали компьютердан ўтказди, миқозларни телефон орқали уларнинг счетларидан хабардор қилади, уларни почта орқали керакли хужжатларни жўнатади. Бу автоматлаштирилган системада ҳар бир ходим бир соатда 50 чекни ишлайди, унумдорлик 40 фоизга кўтарилади.

«Бу менга ёқади, туки ҳозир барча пакетни бошидан охиригача ўзим бажараман. Умумининг бир қисми бўлиш яхши. Ҳаётда ходимлар учун ҳам ўзгаришлар керак» дейди Жезняк.

Меҳнатни ташкил этишнинг мақсади мувофиқлиги. Меҳнат шароитини ташкилотнинг ўзгартириш зарурияти яллаш шароитини кучайтириш ва меҳнат унумдорлигини ошириш билан боғлиқ. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек Герцбернинг изланишлари шуни кўрсатадики, меҳнатнинг ўзи - сабаб, пул эса одатта кўра гилена омили бўлиб, унинг икки факторли назариясида худди ўша мотив - сабаб, асос, баҳона меҳнат рўй берадиган ташқи муҳит билан боғланган. Буни ҳисобга олиб, одамларнинг ички қизиқишларини ошириш мақсадида меҳнат характерини ўзгартириш билан меҳнат унумдорлигини ҳам кўтариш мумкин бўлади.

Аmmo бу ҳамма ват ҳам кутилган натижаларга олиб келгани йўқ. Демак, Герцберг назарияси ҳамма учун ҳам ҳамма вазиятлар учун ҳам фойдали эмас. Шунинг учун бу масалани муваффақиятли ҳал қилишга эга бўлган одамлар ва ташкилотлар учун меҳнатни ташкил этишни ўзгартириш кутилган натижаларга олиб келади.

Ричард Хекман ва Грег Олдохэм қуйидаги моделин ишлаб чиқдилар. Одамлар ва вазиятларни ўрганиб, мотивация ишнинг мазмунига боғлиқлигини умумлаштириб кўрсатадилар.



Юқоридаги моделдан кўриниб турибдики, ўз ишдан қониқиш ҳосил қилишнинг уч хил руҳий ҳолати мавжуд бўлиб, улар:

- инсон ўз меҳнатиини муҳим ва зарур деб ҳисоблаб, шунини ўзида ҳис қилиш даражаси;

- инсон ўз меҳнати жараёни ва натижалари учун катта маъсулият сезиш ва уни ҳис қилиш даражаси;

- инсон ўз меҳнатиининг натижалари қанчалик фойдали ва самарали эканини билиш ва уни ҳис қилиш.

Демак, ишчи маълум ишни бажараётганда шу юқоридаги учта ҳолатни сезиб, ҳис қилиб, билиб турса, демак уни ишлашга ундаган омил шу ишнинг ўзи ҳисобланади. Демак, бунда ишчи ўз ишдан тўла қониқиш ҳосил қилади, бу эса ўз навбатида меҳнат сифатини оширади, ишга келмасликлар, кадрлар қўнимчилигини камайтиради.

Юқорида келтирилган моделда кўрсатилганча ишнинг ҳажми, уни бажарувчига шу учта ҳолатни ҳис қилиш учун имконият беради. Меҳнатнинг муҳимлигини, ишчи юракдан ҳис қилиш учун унга ўз меҳнат қўникмаларини ривожлантириш учун имконият бериш, ишни аниқ тасаввур қилиш ва унинг аҳамиятини ҳис қилиш керак.

Меҳнат натижалари учун ишчида маъсулият ҳиссининг шаклланишида унга берилган мустақиллик катта рол ўйнайди. Агар одам керакли ахборотларни ўз вақтида олиб турса, у ўз меҳнат натижаларини шунчалик яхши ва чуқур тасаввур қила олади. Шунга қарамай, менежер меҳнат жараёни учун яратилаётган руҳий имкониятларни ҳамма ходимлар ҳам бир хилда тўла ҳис қила оладилар, деб бўлмаслигини эсда тутиш керак. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, одамлар меҳнатта нисбатан турлича муносабатда бўладилар ва уларнинг эҳтиёжлари ҳам бир хил эмас. Тадқиқотларда шу нарса аниқланганки, ўсиш, ривожланиш ва ўзининг қобилиятини кўпроқ намоён этишга интилувчан одамлар ўз меҳнатлари мазмунидан ҳам, натижасидан ҳам манфаатдор бўладилар. Худди шу фазилатлардан махрум одам меҳнатни янада мазмундор қилиш борасида қилинаётган ўзгаришларга қизиқиб қарамайди.

Меҳнат шароитининг ўзгариши технологик жараёнларининг хусусиятига ҳам боғлиқ бўлади. Якка маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи корхоналарга нисбатан оммавий - поток технология билан ишлайдиган корхоналарда меҳнат шароитини ўзгартриш имкониятлари жуда кам. Бунинг сабаби шундаки, оммавий - поток технологияга асосланган корхонада меҳнат шароитини яхшилаш учун сарфланган маблағ кўрилатган фойдадан ошқроқ бўлиши мумкин. Бу масалаларни текширган олимлар шундай хулосаларга келдилар: «Технология ихтам бўлмай, катта капитал маблағларни талаб қиладиган бўлганда, қайта қуриш қиймати ҳам шунга яраша юқори бўлади. Прогрессив асосда меҳнати қайта ташкил этишни жорий этишда янги ишлаб чиқариш (зааводлар, корхоналар, муассасалар) корхоналарни тузишда энг қулай

имкониятлар пайдо бўлади. Бу борадаги энг машҳур экспериментларнинг анчаси ялми ишлаб чиқариш қувватларини яратганда дунёга келган».

Оммавий ишлаб чиқаришга эга бўлган корхоналарда меҳнат шароитини ўзгартиришнинг маълум қийинчиликларга қарамай айрим имкониятлар ҳам бўлади. Менежер мана шу имкониятлардан фойдаланиб қолиши керак.

Иқорий этиш ва натижалар. Бир қатор муаллифлар кўрсатиб ўтишганидек, ҳозирги замондаги йирик компаниялар корхоналарида ходимларни мотивация қилиш мақсадида меҳнат шароитини ўзгартириш дастури амалга оширилади. Масалан, мана шунақа дастурлардан бири учта англис компаниялари савдо қилувчи вакилларининг иш шароитини яхшилаш борасида муваффақиятли амалга оширилди. Бунда ишчи гуруҳлардан биттасига ўз миқозларининг келиши муддатларини ўзлари аниқлашларига рухсат берилди. Булардан ташқари ҳар бир миқоз бўйича алоҳида ҳисобот тайёрлашда ҳам улар озод этилди ва сумма 250 доллардан ошмаган ҳолларда миқозларининг эътирозларини ҳал қилиш учун ҳам уларга мустақиллик берилди. Мана шу тариқа меҳнат мазмунининг ошиши компаниянинг савдо-сотиқ вакилларига сотишни ўртача 19 фоизга оширишга имкон берди.

Худди шундай дастурлардан бири «Тахсас Инструменте» компаниясида амалга оширилди. Территориани тозоловчи ишчиларга ўз ишларини мустақил режалаштириш ва амалга ошириш учун мустақиллик берилди. Бу дастурий амалга ошириш натижасида одамларнинг ўз ишларига муносабатлари ўзгарди, территория аввалгидан кўра тозароқ бўлди, бу хизматдаги ишчилар сонин 120 дан 71 тага қисқарди, кадрлар қўнимсизлиги 100 дан 10 фоизга тушди.

Айрим корхоналарда ишчиларга маҳсулот сифатини назорат қилишнинг айрим масалаларини ҳал қилиш ва белгиланган стандартларга риоя этиш маъсулияти ҳуқуқи берилгандан сўнг етиштирилган маҳсулотнинг сифати кескин кўтарилди - бу ҳам меҳнат шароитини қайта қуриш билан боғлиқ.

Айрим олимларнинг фикрича, бажарилаётган тадқиқотлар ҳажми ҳалимча қониқарли эмас, шунинг учун ҳам меҳнат шароитларини қилиш имконияти йўқ. Аммо ҳозирги мавжуд бўлган натижаларнинг ўзи ҳам шундан далолат беришмоқдаки, мана шундай дастурлар орқали ходимларнинг ўз ишларидан қониқиб ҳосил қилишларига эришилади. Кадрлар қўнимсизлиги ва ишга чиқмаслик ҳолатлари кескин қисқарди, маҳсулот яхшиланди.

Шу билан бирга айрим мутахассислар ва тадқиқотчилар меҳнатни ташкил этишни ўзгартириш дастурини танқид қилишга асос топишга ҳаракат қиладилар. Уларнинг даъвосига самарадорликка зарар етказиб бўлса ҳам ходимларнинг ўз ишдан қониқиб ҳосил қилишларига жуда катта эътибор бериш ярамайди. Уларнинг асосларига кўра технология ва дастуҳларни ўзгартириш ҳисобидан меҳнат шароитини яхшилашга житилиш фақат катта фойдага эришгандагина ўзини оқлаши мумкин. Яна бошқа айрим тадқиқотчиларнинг кўрсатишича ишчилар шундай ҳам меҳнат жараёнида ўзларини бегона ҳисобламайдилар, шунинг учун ўзларига катта маъсулият

олишта ҳам уларнинг ҳафсаласи йўқ. Бундан ташқари ходимлар ичида ортиқча мустақилликни ёқтирмайдиганлари ҳам бўлади.

Мана шуларни ҳисобга олиб. Менежер меҳнат шaroитини яхшилаш масаласига эҳтиёткорлик билан ёндошиши керак. Бунақа дастурларнинг фойда бериши раҳбарнинг бу ишни ишчилар хоҳлашаётганини билиши ва дастурни қабул қилишдан олдин уни, яъни меҳнатни ташкил этиш ва унинг шaroитини яхшилаш дастурини ходимлар билан обдон муҳокама қилиш зарур.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Меҳнат ресурсларини режалаштиришнинг учта босқичи деганимизда уларнинг мавжудлигини баҳолаш, уларга келажакда бўладиган эҳтиёжларини баҳолаш ва ниҳоят уларни ривожлантириш дастурларини тузиб чиқишни тушунамиз.
2. Меҳнат ресурсларини ривожлантириш бўйича дастурни ишлаб чиқишда одамларни ишга жалб этиш, ёллаш, уларни ўқитиш, хизматда кўтарилиб боришларини таъминлаш мақсадида қилинадиган ишларнинг аниқ графигини аниқ этириши керак.
3. Бўлажак ишчи ўринларига резерв тариқасида ички ва ташқи имкониятлардан фойдаланиб номзодлар рўйхати тузилди, сўнг улар сараланди. Баъзан одамлар таъкилот имкониятларидан ортиқроқ нарсани кутиб юрганлари учун кейинчалик норозиликлар пайдо бўлиши мумкин.
4. Саралашнинг асосий усулларига синаш, суҳбатлашиш ва баҳолаш марказларининг хулосалари киради. Бундай баҳолаш марказларининг самарали томонлари шубҳасиз бор, аммо уларни ташкил этиш анча қимматга тушгани учун фақат йирик компанияларгина бунақа марказларни тузиши мумкин. Суҳбатлашиш кенг тарқалган усуллардан бири, аммо унинг маълум қийинчиликлари бор. Бу қийинчиликлар суҳбатлашишни ҳамма нарсадан огоҳ этиш орқали бу қийинчиликларни бартараф этилади, аниқ натижаларга эришилади.
5. Ходимнинг ишга ўтиши биланоқ у билан шуғулланишни бошлаш керак. Бу уни ишга йўналтириш ва коллектив билан таништиришдан бошланади. Ходимнинг иш фаолияти натижаларини баҳолаш маъмурий, ахборот ва мотивация йўлари билан амалга оширилади. Раҳбар ўзаро ҳамкорлик муҳитини яратishi керак. Иш натижаларини тез-тез баҳолаб туриш керак, аммо бир пайтнинг ўзида иш ҳақи ва ишнинг бажарилишини муҳокама қилматани мақул. Асосий эътибор иш натижаларига ва ўзаро келишилган мақсадларга қаратилиши керак.

6. Кадрларни тайёрлаш дегадда уларни меҳнат кўникмаларини эгаллашга ўргатиш, яъни сифатли ишлашга ундаш керак. Кадрларни тайёрлашда бўлажак раҳбарларни тайёрлаш ҳам кўзда тутилган. Ўқиб ўрганишга одамларнинг ўзлари қизиққанлардагина натижа самарали бўлади. Бунинг учун ўз малакасини ошираётганларга яхши самарали бўлади. Бунинг учун ўз малакасини ошираётганларга яхши шароит яратиб бериш керак. Мураккаб кўникмаларни эгаллаш босқичма босқич олиб борилиши зарур. Ходимлар ўзлари ўқиб ўрганаётган натижаларга раҳбарнинг эътиборини сезиб туришлари керак. Раҳбарларни тайёрлаш кўпинча турли курслар, семинарларни ташкил этиш билан амалга оширилади. Юқори мансабларга кўтарилишни самарали ташкил этиш кўпинча кадрлар ретайнингс орқали эришилади.
7. Меҳнат фаолиятининг сифатий томони шундай бир даражаки, ходимлар ўз меҳнатлари орқали ўз оқтиёжларини худди шу даражагача қондириш имкониятига эга бўладилар. Меҳнат фаолияти сифатини одамларга таъсир қилувчи ўзгаришларни қилиш билан ошириш мумкин. Бу билан тақдирлаш ва бошқа имтиёзлар биргаликда олиб борилса, инсоннинг ўз ишидан қониқиш ҳосил қилиш ҳиссини кучайтириб юборади, бу ўз навбатидаги ишдан қониқиш ва кадрлар қўнимсизлиги анча камайтиради.
8. Меҳнатни ташкил этиш ва шарт шароитларни янада такомиллаштириш ҳам инсоннинг ўз ишдан ички қониқиш ҳосил қилишни оширади, бу ўз навбатида ҳал қилинадиган масалаларни кўрсатиб беради. Меҳнат натижалари муносиб баҳоланиб борилади. Бу муваффақиятларга қарамай, улар айрим ходимлар ва айрим вазиятлар учун унчалик самарали бўлмай қолади. Хусусан, бу усулни оммавий - поток ишлаб чиқариш жараёнида қўллаш анча қийин. Бу ўзгаришда ходимларни улардан хабардор қилмай бошланганда ҳам муваффақиятларга эришиб бўлмайди.

ХҲҲ-МАШҒУЛОТ

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ ОПЕРАЦИОН СИСТЕМАНИ ЯРАТИШ

Ҳар бир ташкилотнинг мавжуд бўлиши ташқи истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари учун маълум қимматга эга бўлган маҳсулотлар ва хизматларни ишлаб чиқаришга тўла ва ҳар томонлама боғлиқдир. Ички ва ташқи бозорларда рақобатнинг кескин ортиши натижасида, яна шунингдек, технологиянинг жиддий юксалаётгани туфайли ҳозирги пайтда товарлар ишлаб чиқариш ва минжозларнинг турли-туман талабларни қондирадиган хизматларни ташкил этиш маъсулияти юкланган тармоқларда бошқаришни янада янги босқичга кўтариш учун корхоналар янги йўл йўриқлар излашга мажбур бўлмоқдалар.

Ушбу маърузада раҳбар томонидан барқарор рақобатбардошликни таъминлаш мақсадида ташкилотда операцион ишлаб чиқариш ишларни амалга ошириш режаларини ишлаб чиқишлари қамраб олинади.

Корхона ёки фирмада дастлабки ресурсларни фойдали материаллар ва хизматларга айлантиришни таъминлайдиган системани яратиш имкониятлари ҳам қараб чиқилади.

Маъруза материалларни ҳар томонлама чуқур ўзлаштиришлари учун тингловчилар қуйидаги тушунча ва терминларнинг моҳиятини яхши ўзлаштириб олишлари керак:

- операцион функциялар;
- операцион система;
- қайта ишловчи подсистема;
- таъминлаш подсистема;
- ишлаб чиқариш самарадорлиги;
- лойиҳа;
- кичик серияли ишлаб чиқариш;
- оммавий ишлаб чиқариш;
- узлуксиз ишлаб чиқариш;
- «ишлаб чиқариш истеъмолчи эҳтиёжлари» замирилари;
- ўз ишнинг яхши билишнинг помоёи бўлиши;
- рақобат, устуңлик, ҳаётий цикл;
- маҳсулот ва жараёишлар;
- САПР;
- АСУП;
- иш;
- автоматлаштирилган омборлар;
- ГПС;
- кооперацион режалаштириш;
- поток режалаштириш;

- соцнотехника система;
- меҳнатни ташкиллаш усулини текшириш;
- меҳнатни нормалаштириш.

ОПЕРАЦИЯЛАРНИ БОШҚАРИШДА СИСТЕМАЛИЙ ЙЎНАЛИШ. ОПЕРАЦИОН ФУНКЦИЯ

Ташкилотнинг ўз товарлари ва хизматларини ишлаб чиқариш ва ташқи бозорга олиб чиқиш билан боғлиқ бўлган барча ҳаракатларни операцион функция деб аташади. Ҳар бир корхона, ташкилот мавжуд бўлар экан, у албатта операцион функцияларни бажаради.

Менежер эса тутиши керакки, «ишлаб чиқариш» ва «операция» тушунчалари бир бирининг ўрнини босадиган аҳамиятга эга. Аммо «операция» тушунчаси янада аниқроқ мазмунга эга. Масалан, «ишлаб чиқариш» тушунчаси асосан хом ашёни қайта ишлаш ва товар ишлаб чиқаришни англатади, операция тушунчаси эса товар ишлаб чиқаришдан ташқари, хизматлар кўрсатишни ҳам ўз ичига олади.

Барча мавжуд корхоналар ҳеч қачон бир-бирига тўла ўхшаш бўлмайди. Улар бир-биридан биринчи навбатда операцион функциялари билан, яъни, конкрет бирор фаолият тури билан шугулланишлари билан фарқланадилар.

Масалан, пахта териш машиналарини ишлаб чиқиш, ёки автомобил, авиолайнер ишлаб чиқиш турли профилдаги метал прокатлари ва соўтамент каби хом-ашё материалларидан анчасини қайта ишлаш билан боғлиқ. Бундан олдин хом ашёдан зарур деталлар тайёрланади, ундан сўнг узел ва агрегатлар ва ниҳоят улардан тайёр маҳсулот йиғилади, бу ўз навбатида стандарт конструкциясига мос келади.

Объектларни қуриш билан банд бўлган ташкилот ва фирмалар жуда кўп миқдордаги материаллардан фойдаланади, аммо улар яратган ҳар бир объект, тайёр маҳсулот сифатидан кўп ҳолатда конструкторлик жиҳатидан ҳам, маълум мақсадга қаратилганда ҳам ноёб қимматга эга бўлади. Бу ҳодиса қурилиш ишларининг асосий қисми завод шароитида эмас, бевосита қурилиш майдончасида бажарилишини ҳисобга олиш керак. Сўнгра худди шу ернинг ўзида объект ишга тушиб, ишлай бошлайди.

Касалхоналар, ҳуқуқий маслахатхоналар, нотариал идоралар, лойиҳа бюрolari, меҳнат бўлимлари, иш билан бандлик ва социял ҳимоя муассасалари, хизмат кўрсатувчи кўплаб ташкилотларда операцион функциялар мутлоқо бошқача хусусиятларга эга. Буларда дастлабки материаллар кўп ишланмайди, хизматлар эса мижозларнинг турли-туман эҳтиёжларини қондиришга қаратилган.

Олий ва ўрта махсус ўқув юртлири, банклар ва сугурта компаниялари, авиация линиялари, темир йўл бўлимлари, почта ва телеграф, автотранспорт корхоналари ҳам стандартлашган хизматлар мажмуасини таклиф қилади, мижозлар ўз-хохишларига кўра бу таклифлардан фойдаланиладилар.

Хуқуқ-тартибот органлари ҳам маълум маънода миждозларга хизмат кўрсатишга қаратилган, аммо айрим категориялардаги «миждозлар» бунақа хизматларни ҳеч ҳам истамай қабул қилишади.

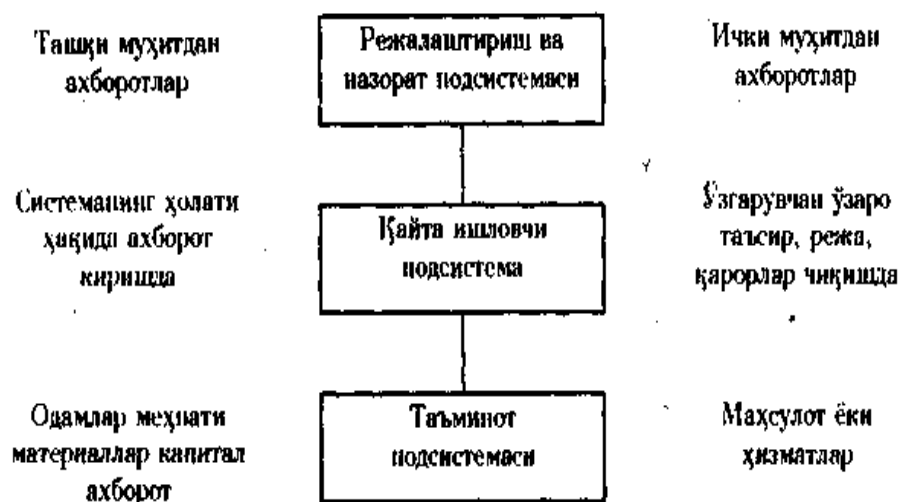
Чакана савдо корхоналаридаги операцияон функциялар товарни сотиб олиш, товарларни етказиб бериш, шунингдек, уларни аҳоли ўртасида сотиш билан боғлиқ бўлган ҳаракатдан иборат бўлади. Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида кўплаб тадбиркорлар ўз фаолиятлари муваффақиятларини биринчи навбатда мавжуд бўлган савдо хизматлари билан боғлашади. Масалан, фақат Қўқон шаҳрида 200 дан ортиқ хусусий магазинлар бор. Масалан, пайпоқ тўқиш бирлашмаси яқинда жойлашган «Мирзо Улугбек» магазини ўртача ҳажмига эга бўлмасада, аммо анча омадли савдо корхонаси ҳисобланади, бу ер ҳамма вақт харидорлар билан гавжум. Озиқ-овқат маҳсулотлари бу ерда тоза, бозордагидан кўра настроқ нархда. Харидорларни ҳушмуомалалик, эътиборли, шу билан бирга исофли савдо қилувчилар хурсанд этишмоқда. Витринада қўйилган музлаттичларда гўшт маҳсулотлари «Қўқон гўшт» акциядорлик жамиятидаги қасобхонада тўппа-тўғри бу ерга олиб келинади, ҳамма ишлар шартнома асосида бажарилади. Ассортиментда сут маҳсулотлари, макарондан тайёрланган товарлар, турли хил крупалар, печенеларнинг тўрт хили, прыликлар, шакар, туз, чой, совун, гугурт, сабзавот консервалар, салқин ичимликлар, жаъми етмишга яқин маҳсулотлар бор. «Улугбек» магазинида яна қўшимча равишда хўжалик ва саноат молларининг ўзимизники ва чет элларники хиллари харидорларнинг диққатига мос келмода. Магазиннинг ёш сотувчилари ўз ишларини яхши билишади, муваффақиятларининг калити ҳам шунда. Улар товар етказиб берувчилар билан виждонан муносабат қилишни, шунинг учун ҳам алоқа қилувчилар тобора кўпайиб бормоқда. «Улугбек» номидаги савдо фирмаси бақувват заминга эга, ўз вазифасини шараф билан оқламоқда. Миждозларни хурсанд қилиш ва адолат йўли билан бойлик тўплаш уларнинг шioriдир.

Товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш бўйича фаолиятни ташкиллаш борасида қилинган самарали ва фойдали ҳаракатлар туфайли рақобатта бардош бера олиш ва қийинчиликлардан омон-эсон чиқиб олишга эришадиган корхона ва фирмаларни кўплаб саниб бериш мумкин.

ОПЕРАЦИОН СИСТЕМА

Юқорида қайд этилганидек, истаган ташкилотни очиқ система сифатида олиб қараш мумкин, барча операцияон функциялар туфайли кириш ҳажми чиқим ҳажминини келтириб чиқаради.

Операцияон функцияга эга бўлган ташкилотни очиқ система тарзида қуйидагича кўрсатиш мумкин.



Ташкилот ишлаб чиқариш фаолиятининг тўла системаси операцион система деб аталади. Операцион системада истаган ташкилотда учта подсистема мавжуд бўлиб, жумладан:

1. Қайта ишловчи подсистема;
2. Таъминот подсистемаси;
3. Режаланштириш ва назорат подсистемаси.

Юқоридаги подсистемаларни Тошкент техника университети ёки бошқа бирор олий ўқув юрти мисолида қараб чиқайлик.

Қайта ишловчи подсистемаси. Бу подсистема ишлаб чиқариш ишларини ташкил этади. Унинг воситасида киритилаётган хом ашё даражаси чиқарилаётган маҳсулот даражасига айланади, яъни товар ва хизматлар бўйича маълум натижаларга эришамиз. Университет ёки бошқа бир олий ўқув юрти фаолиятининг асосий натижалари билимларни ишлаб чиқиш ва уни тарқатиш билан боғлиқ. Бундан кимси омилнинг роли профессор-педагог ўқитувчиларининг илмий ва педагогик фаолиятлари воситаси билан шу натижаларга эришишда ифодаланади. Материаллар, керакли буюмлар (қоғоз, дастурлар) қайта ишлаш подсистемасининг талаби билан тайёрланади. Яна шуунингдек, капитал маблағлар бинолар, ишоотлар комната, кабинетлар, лабораториялардан бу борада фойдаланилади.

Университетда фан, технологик ихтиролар, илгор тажрибаларини ўзлаштириш ташкил этилади. Кафедра йиғилишлари, бошқа ўқув юртлари билан ҳамкорлик шу мақсадга қаратилиши керак. Нормал фаолият учун энергия воситаси билан бинони ёритиш, хоналарни иситиш, шомоллатиш талаб этилади. Бундан ташқари дасттохлар, электрон ҳисоблаш машиналари, печатловчи, босиб чиқарувчи кўплаб асбоблар ва ускуналар учун ҳам электро энергия талаб этилади.

Таъминлаш подсистемаси. Бу подсистема гарчи сўнгги натижалар билан бевосита боғлиқ бўлмасда, аммо у қайта ишлаш подсистемасини таъминлаб туради. Университет мисолида таъминлаш подсистемаси хизматлар, жумладан, кутубхона, китоб киоскалари, таъмирлаш участкалари, ошхона, қойхона буфет, поновойхоналар ва бошқаларни ўз ичига олади. Айрим ҳет эл университетларида университет шаҳарчасининг полицияси ҳам таъминлаш подсистемасига киради.

Университетда мавжуд бўлган типография ҳам қайта ишлаш подсистемага хизмат қилгани учун таъминлаш подсистемасига киради, аммо тижорат корхонасидаги босмахона қайта ишлаш подсистемасининг ажралмас бир қисми ҳисобланади ва тайёр маҳсулот билан таъминлаб турилади.

Режалаштириш ва назорат подсистемаси. Бу подсистема қайта ишлаш подсистемасидан умуман ягона системанинг ахволи ҳақида, тутилганнинг ишлаб чиқариш ҳақида маълумотлар олиб туради. Бундан ташқари олдинроқ кўриб ўтганимиздек, ташкилотнинг ички муҳитидан олиб боришётган сиёсатнинг мақсадлари, асосий йўналишлари ва бошқа ички омиллар ҳақида маълумотлар олиб турилади. Режалаштириш ва назорат подсистемасига ташқи меҳнатдан маҳсулотларга бўлган талаблар, ресурслар, қиймати реализация бозоридаги рақобат муаммолари, технологияни ривожлантириш йўл-йўриқлари, давлат норматив актлари ва бошқалар ҳақида маълумотномалар келиб туради.

Режалаштириш ва назорат подсистемаси вазифаларига шу барча маълумотларни қайта ишлаш бу мураккаб воқеаларнинг моҳиятини аниқлаш ва бу маълумотларни қайта ишлаш подсистемаси ихтиёрига топширади. Қайта ишлаш подсистемаси шу маълумотлар асосида қачон қандай ҳаракат қилиш кераклигини белгилаб олади ва маълум қарорлар қабул қилади. Бу қарорларда ишлаб чиқариш қувватларини режалаштириш, диспетчер хизматини йўлга қўйиш моддий ресурслар захираларини бошқариш, иш сифати устидан назорат ўрнатилиш кабилар ўз ифодасини топади. Яна университет мисолига қайтсак режалаштириш ва назорат подсистемаси маъмурият, деканатлар, қабул комиссияси ва бошқа маъмурий орган ва хизматлардан ташкил топади. Университет фаолиятининг мувафақиятлари кўп жиҳатдан тузилган дарслар жадвалида талабаларнинг талаблари, ўқитувчилар билан тўла таъминланган, аудиторликларнинг қулайлигига боғлиқ, ўқитиш ва илм тадқиқот ишларини назорат қилиш профессор-ўқитувчилар состави кучи ва имкониятлари билан олиб боришган таҳлиллар, шунингдек, талабалар томонидан курслар ва ўқитувчиларни баҳолашлари асосида олиб борилади. Режалаштириш ва назорат подсистемаси яна қўшимча равишда талаб этилаётган ўқитувчи кадрлар хусусида, ўқув жараёсларини ташкил этиш воситалари, илмий ишларни ривожлантириш борасида доимий ғамхўрлик қилиб боради.

ОПЕРАЦИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ МОЎЖИЯТИ

Агар диққат билан таҳлил қилинса, шунга амин бўлиш мумкинки, бошқа барча менежерлар каби, операцион раҳбарлар ҳам жуда кўп турли туман вазифаларни бажаришади. Бу вазифаларни уч гуруҳга ажратиш мумкин.

1. ташкилотнинг операцион фаолиятлари стратегияси ва йўналишларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
2. операцион системани ишлаб чиқиш ва жорий этиш, жумладан, ишлаб чиқариш жараёнини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш қувватларини дислакация қилиш жойларини, танлаш корхонаси, ишлаб чиқариш мўлжалланган маҳсулотни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш жараёнига стандартлар ва нормаларни қўллаш;
3. барча системаларнинг айни пайтда ишларини режалаштириш ва назорат қилиш.

Бу вазифаларнинг юқори даражада мураккаблигини, жуда кўп маълумотларни билиш ва улар билан таниш бўлиш зарурлигини ҳисобга олиб, операцияларни бошқарувчилар юксак талабларга жавоб беришлари керак. Бу раҳбар аналитик ақл ва янги технологияни тушуна олиш қобилиятига эга бўлиш, уларни ишлатишдан келаётган фойдани аниқлай олиш керак.

Очигина айтганда, операцион вазифаларни бажаришга банд бўлганлар корхона фаолиятининг бошқа соҳаларида банд бўлганларга нисбатан кўпчиликни ташкил этади. Бунинг сабаби шундаки, операцион вазифаларни бажарувчиларнинг меҳнатларидан бутун операцион системанинг тақдирини ҳал бўлади. Шунинг учун ҳам операцияларни бошқарув нафақат таҳлил, системотехника, технология соҳасида, балки социал тадқиқотлар соҳасида ҳам билим ва тажрибани қўллаш керак.

Юқориди таъдлаб ўтганимиздек, унумдорлик ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигини, иш бошида истеъмол қилинган ресурслар миқдорини бўлинишидан келиб чиқиб аниқлаш керак. Менежер томонидан операцияларни бошқарувчилар олдида турган вазифаларнинг қийинчилиги ва мураккаблиги чуқур ҳис қилиниши натижасида системанинг самарадорлиги конценциясини кенгроқ кўриб чиқиш имконияти тутилади.

Операцияларнинг самарадорлиги деганда нямаларни тушунамиз. Операциялар деганда ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг бозор қиймати, шу маҳсулотларни ишлатиш учун кетган харажатлар ҳажмига бўлинишидан ҳосил бўлган кўрсаткични тушунамиз.

Ишлаб чиқарилган нарсаларнинг бозор қиймати бир томондан шу маҳсулотлар миқдорининг бирлиги билан, иккинчи томондан, унинг миқдorigа кучли таъсир қиладиган омиллар билан характерланади. Бу омиллар қуйидагилар:

1. Ишлаб чиқарилган маҳсулот турининг ёки хизматининг уларга бўлган талабга мос келиши;

2. Ишлаб чиқилган маҳсулотнинг ёки хизматининг миқдори;
3. Ишлаб чиқаришнинг ўз вақтида амалга ошиши, талабнинг характерини ҳисобга олиш, товар ва хизматларининг истеъмолчига етиб бориши мажбурияти;
4. Янги тартибдаги мижозларнинг турли-туман талабларини қондиришни таъминловчи ишлаб чиқариш системасининг куч-қуввати.

Ташкилотда истеъмол қилинган харажатлар бир томонидан уларнинг миқдори билан, иккинчи томондан, айрим бошқа омиллар билан характерланади. Бу омиллар қуйидагилар:

1. Материаллар сотиб олинган нарҳ;
2. Материаллар сақлаш учун кетган харажатлар;
3. Буюртмаларни расмийлаштириш ва материалларни қабул қилиб олишдаги харажатлар;
4. Материаллар етишмаслигидан келиб чиққан харажатлар суммаси;
5. Ишлатилаётган материалларнинг сифатсизлиги билан боғлиқ харажатлар.

Исон меҳнати табиийки, қиймат кўрсаткичларига кучли таъсир қилиши мумкин, чунки у шу кўрсаткичларнинг бир қисми ҳисобланади. Менежер қуйидаги масалаларни доимо диққат марказида тутиши керак.

1. Ишдан ташқари вақтда бажарилган ишларнинг ҳиссаси ва уларнинг қийматининг оддий ва иш шайтида бажарилган ишлар қийматидан қанчалик орттиклиги;
2. Ходимлар талаб даражасидаги малакага эга эдиларми, ёки уларга шу даражада малакаларни бўлмаса ҳам, мажбуран юқори малаканинг ҳақи тўланадими?
3. Системада иш ҳажмининг ўзгариши сабабли кадрлар қўнимсизлигидан келиб чиққан харажатлар;
4. Ходимларнинг тайёргарлигини пастлиги ёки уларга усталарнинг яхши раҳбарлик қилмасликлари натижасида рўй берган хатолар, нотўғри харажатлар натижасида келиб чиққан харажатлар суммаси.

Чуқур ва ҳар томонлама қилинган таҳлиллар натижасида операцион система қайта ишлаш жараёнида истеъмол қилинадиган бошқа хил ресурсларни ишлатишга кетадиган харажатларга кучли таъсир қилувчи омилларни ҳам аниқлаш имконияти пайдо бўлади.

Буларнинг ҳаммаси шундан далолат берадики, операция менежерлари олдида кўп қиррали вазифалар туради. Бу вазифаларни бажариш операцияларини муваффақиятли ҳал қилишга олиб келади. Бунда шунини очиқ тап олиш керакки, кўрсатилган вазифалар кўпинча бири-бирига зид бўлади. Масалан, баъзи ҳолларда менежер товарларни ўз вақтида ишлаб чиқариш, хизматларини ўз вақтида ҳозир қилишга эришиш мумкин, аммо у бунини фақат одамларни ишдан ташқари ишлатиш ҳисобидан маҳсулот ҳажминини ошириш, шу туфайли харажатларнинг ҳам кўпайишига олиб келади.

Техника шодкорлари билан таъкилот самарадорлиги ўртасида ҳам, тез-тез зиддиятли ҳолатлар пайдо бўлиб турди.

Айрим корхоналарда таърибали ходимлардан жудо бўлмаслик учун айрим қўшимча харажатлар қилишга ҳам мажбур бўлинади. Масалан, «Қўқон моторемонт» заводи акциядорлик бирлашмаси иқтисодий ислохотлар даврида ўз маҳсулотларининг турдан бири асортиментини янгиледи, шу билан республика бозори талабларига жавоб беришга муваффақ бўлиди. Корхонада Т-4А маркали ҳайдов тракторлари, КСК-100 озуқа ўтадиган комбайнлар, дон ўрадиган озуқа ўрадиган комбайнларининг двигателлари, турбокомпрессорлари юқори сифатли таъмирланади. Бундан ташқари бу ерда ҳар хил 200 дан ортиқ хилдаги қишлоқ хўжалик техникаси учун эҳтиёт қисмлар тайёрланади. Бу «Ўзқишлоқ таъмиот таъмирлаш» Давлат қўмитаси корхоналарида тайёрланадиган эҳтиёт қисмларининг 12 фоизини ортигини ташкил этади. Қўқон таъмирлаш корхонасининг коллективи (430 киши) мана беш йилга яқинки бир хил составда ишлаб келмоқда, шу йўл билан яхши мутахассислар сақлаб қолимоқда. Кадрлар қўнимсизлиги йасаймоқда. Бу анча-мунча харажатлар билан боғлиқ бўлади, натижада маҳсулот қиймати кўтарилиб боради.

Қўқон корхонаси ўз балансида 170 оила яшайётган шаҳарча, болалар боғчаси, Қўқонсойнинг сўлим қирғоғида жойлашган дам олиш зонаси мавжуд.

Юқоридагилардан келиб чиқадиган хулоса шуки, операцияларни бошқарувчи кўп омиалар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни изчил эътиборга олиши ва ўз характери билан корхона ёки фирма фаолиятига салбий таъсир қилувчи ҳодисаларнинг олдини олиш керак.

ОПЕРАЦИОН СИСТЕМАЛАР КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Операцион системалар классификациясини турли йўллар билан амалга ошириш мумкин. шулардан бири менежмент асослари ўқув қўлланмасида қуйидаги жадвал орқали берилган.

Қайта ишлаш системаси типи	Ишлаб чиқариш маҳсулот характери	Хизматлар
Дойиҳа	Қуриш пудратчиси ёзувчи	Врач терапевт Бўёқчи
Кичик сериалар	Босмахона дурадгорлик цехи	Клиник касалхона Автоташмирлаш станцияси
Оммавий ишлаб чиқариш	Автоташмирлаш заводи тикув корхонаси	Аэропорт машинида ...лид
Тўхтовсиз жараён	Нефть қайта ишлаш қўмир шахтаси	Радвостанция патрули

Ушбу икки ўлчовли классификация Жеймс Дивартнинг 1986 йилда босилиб чиққан китобида берилган. Унда ишлаб чиқариш жараёнининг тип,

ресурсларни қайта ишлаш акс этган. Ушбу структура ҳар қандай операцион системани таҳлил қилиш имкониятини беради.

Операцион система классификациясида кўрсатилган қайта ишлаш жараёнларининг тўрт типини кўрсатиб берамиз.

Лойиҳа система. Лойиҳадаги йўналтирилган ишлаб чиқариш системаси охириги маҳсулотнинг ҳар бир бирлиги конструкция, мақсадга мувофиқлик, жойлашини ўрни каби ажойиб хусусиятлари билан характерланади. Лойиҳа системани ишлаб чиқариш жараёнининг бирлигидан фарқлаш такрорланмас характер билан боғланган. Шунда маҳсулот бирлигининг ҳар бир бирлиги анчагина кўп вақтни талаб қилади. Қондага кўра шу маҳсулотдан бири-бир неча hafta, ойлар, баъзан йиллар давомида сарфланган. Кўрсатилган даврда барча ресурслар битта ёки бир неча лойиҳани амалга оширишга қаратилади.

Ишлаб чиқаришнинг кичик серияли системаси. Бу система асосида айрим ихтисослашган тармоқларда, цех ва участкаларда турли хил ишлаб чиқариш операцияларини бажариш амалга оширилади. Сайқал берилган маҳсулотлар ва эҳтиёжларни қондириладиган мижозлар қайта ишлаш объектилари сифатида система бўйича якка-якка ёки кичик партиялардан иборат тарзда рўёбга чиқа бошлайди. Бунда у ёки бу объектни лардозлаш талаблари ҳам бўлиши мумкин. Шунинг учун ҳам уларнинг айримлари ишчи постлари ёки участкаларини четлаб ўтиб, ўзига хос йўналиш бўйлаб ҳаракат қилади.

Оммавий ишлаб чиқариш системаси. Бу система стандартлаштирилган катта ҳажмдаги маҳсулот ишлаб чиқаришни кўзда тутаяди, бунда ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг айрим бирлиги бир-биридан деярли фарқ қилмайди. Албатта характеристикасида ёки комплектациясида истеъмол талабларининг хусусиятларини инобатта олиб айрим фарқлар бўлиши эҳтимолдан узоқ эмас. Маҳсулот бирлигининг бу системадан ўтиши жуда оз вақтни, баъзан соат ва дақиқалардан иборат бўлади. Оммавий маҳсулот сарфланаётган ишлаб чиқариш ресурслари маълум изчилик асосида тартибга солишни таъминлайди. Бу бутун система бўйича ўтувчи технологик линиядан иборат бўлади.

Узлуksиз қайта ишлашга асосланган ишлаб чиқариш системаси. Бир хилдаги маҳсулотларнинг катта миқдордаги ҳажминини ишлаб чиқариш: узлуksиз ишлаб чиқаришга асосланган системада одатда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг бирлигини эркин тарздаги ўлчовлар - ҳажми, оғирлик, узунлик, майдон, вақт, киловатт, килокалорий кабилар билан ўлчанади.

Системага тушувчи дастлабки ресурслар системадан узлуksиз тарзда ўтиб туради, яъни поток тарзда ва ихёят маҳсулот бўлиб қайта ишланади.

Менежер шунинг билан керакки, баъзан худди шу маълум йирик корхона ёки фирмада бир неча хил операцион системалар ишга солинishi мумкин - бу юқорида биз қараб чиққан икки ўлчовли классификация таркибидан олинган бўлади. Озиқ-овқатларни тайёрлаб мижозларга етказиб берувчи ижтимоий овқатланиш корхоналаридаги ишлаб чиқариш жараёнини

таҳлил қилсак бунга гувоҳ бўлишимиз мумкин. Масалан, барча ресторанлар овқатларни ўзлари тайёрлайдилар ва хизмат кўрсатадилар. Ошпазлар овқат тайёрлайди, официантлар, музикантлар хизмат кўрсатади. Бунда барча овқатларни тайёрлашнинг ҳар хил усулларини ҳам, миждоларга етказишнинг ҳар хил усулларини ҳам аниқ кўришимиз мумкин. Бу тўртта қайта ишлаш системасининг учтасига мос келади. Масалан, деярли ҳар бир ресторан кичик серияли ишлаб чиқариш корхонаси ҳисобланади. Яъни, хўрандаларнинг унчалик катта бўлмаган гуруҳи таомларни буюради ва хизматлардан фойдаланади. Бу гуруҳларнинг талабларини қондириш учун хизмат уюштирилади.

Кафетерияларда оммавий поток усулида таомлар тайёрланади, одамларнинг катта-катта гуруҳлари тўхтовсиз равишда бу таомларни истеъмол қилиб туришади. Тўй маросимлари, банкетлар ва шунга ўхшаш йилгиликларга хизмат қилувчи алоҳида формалар мавжуд бўлади. Улардаги хизмат тури лойиҳаларни реализация қилишга ўхшайди. Ҳар бир банкетни ўтказишнинг ҳажми ва характери: қанча овқат тайёрланиши, салқин ичимликлардан қанчасини ҳозирлаш каби ишлар бажарилади. Банкетларга, тўй ёки юбилей кечаларига, янги йилни кутиб олишга тайёргарлик, одатдагига кўра, анча олдин бошланади. Бу операция системаси кўрсатилган тадбирларнинг маълум миқдоринигина бир пайтнинг ўзида ўтказиш мумкин.

ОПЕРАЦИОН ФУНКЦИЯЛАРНИНГ ТАШКИЛОТНИНГ БОШҚА ФУНКЦИЯЛАРИ БИЛАН ЎЗАРО АЛОҚАСИ

Ҳар бир ташкилотнинг операциялар билан боғлиқ бошқа функциялари ўртасида узвий алоқа борлигини билиш қийин ҳодиса эмас. Бўлар ишчилар ўртасидаги мураккаб ўзаро муносабатлар бўлиб, улар корхона фаолиятига бевосита таъсир қилади. Корхонада ишларнинг бориши учун мана шу ўзаро муносабатларни оқилона бошқариб бориш керак.

Операцияларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан янги маҳсулот турларини лойиҳалаштириш, ишлаб чиқариш қувватлари, технологик жараёнларни ўз ичига олувчи инженерлик функцияларига боғлиқ. Инженерлик хизматининг муваффақиятли бориши эса ўз навбатида маҳсулотлар конструкцияси, системани яхшилаш имкониятлари хусусидаги жавоб маълумотларни ишлаб чиқаришдан олиб туришига боғлиқ.

Маркетингнинг асосий вазифаси талаблар ҳақида аниқ тасаввурлар ҳосил қилиш ва миждоларнинг операция системасидаги маҳсулотлар ва хизматларга бўлган реал буюртмаларни таъминлашда аборат. Истеъмолчиларнинг товарларнинг сифати ва етказиб бериш муддатлари ҳақидаги эътирозлари ҳақида ишлаб чиқаришни хабардор қилиб туриш ҳам маркетинг хизматларига киради. Демак, маҳсулотнинг қанча борлиги ҳақидаги маълумотта унинг маълум ҳажмининг белгиланган муддатда тайёрлаш ва

истеъмолчиларнинг талабларини тўла ва ўз вақтида қондириши имкониятларига боғлиқ бўлади.

Операцион функциялар кўп жиҳатдан молиявий функцияларга боғлиқ. Молиявий хизмат ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтириш, қиңдалик фаолиятини татминлаш учун керакли пайтда керакли ҳажмда капитал топиб беришга қаратилган. Молиявий хизматнинг ўзи ҳам ўз навбатида операцион хизматдан ишлаб чиқариш режалари ҳақида ва унинг келажақдаги истиқболлари ҳақида маълумотлар олиб туришга муҳтож бўлади. Ишчилар меҳнатга ҳақ тўлаш, маҳсулот етказиб берувчилар билан истеъмолчилар ўртасидаги ўзаро ҳисоб китоблар моддий-техника ресурсларини ҳисобга олиш, молиявий ҳисобларни олиб бориш борасидаги барча маълумотларни олиб бориш ҳам молиявий функцияга киради.

Операцион функциялар меҳнат ресурслари функцияларига ҳам боғлиқ бўлади. Кадрларни топиб келиш, уларни саралаш ва ўқитиш ишлари шулар жумласидандир. Операцион тармоқлар ўз навбатида у ёки бу малакадаги, мутахассисликлардаги кадрлардан қанча кераклиги ҳақидаги аниқ маълумотларни олдиқдан кадрлар хизматиға етказиб туриши шарт.

Юқорида тилга олинган ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш билан боғлиқ бўлган операциялар билан таъжмотдаги бошқа хизматлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик баъзи наслларда ўзаро иззоларға олиб келиши мумкин. Масалан, ишлаб чиқариш янги дасттоҳлар сотиб олиш учун капитал ажратишни талаб қилиши, молиявий хизмат эса ишлаб чиқариш запасларини камайтириш ҳисобидан бу пулларни топиш кераклигини ўқдирғанда шундай назариллар пайдо бўлади.

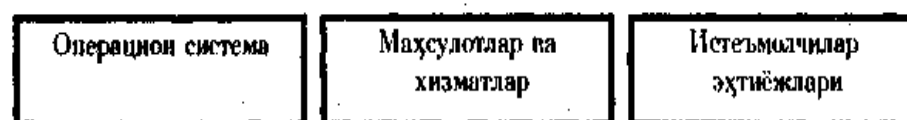
Маркетинг хизмати ишлаб чиқаришға истеъмолчиларнинг қайсидир талабларини ўз вақтида қондирилмагани учун эътирозлар билдириши мумкин. Ўз навбатида ишлаб чиқариш мавжуд имкониятларидан келиб чиқмасдан, миждозларға реал вадалар бермаганликда маркетинг хизматини айблаш мумкин.

Тури гуруҳлар ўртасида вазифаларнинг ўзаро алоқадорлиги билан ресурслардан биргаликда фойдаланиш билан мақсадлар ва қадриятларни баҳолашдаги фарқлар билан, характерларнинг тўғри келмаслиги билан, коммуникацияларнинг ёмонлиги билан боғлиқ иззолар чиқиб туришини менежер доимо эсда тутиши зарур. Бу омиллар ҳам корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш ва бошқа функциялар ўртасидаги ўзаро алоқаларда иззолар чиқиб туриши мумкин.

Буларнинг барчасини ҳисобға олиб, ишлаб чиқаришни бошқариш билан шугулланувчи конфликтларни ҳал қилиш жараёнида муаммоларни ечиш учун керакли қобилиятга эга бўлиши керак. Акс ҳолда муваффақиятли эришиб бўлмайди.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВА ФИРМАЛАР СТРАТЕГИЯСИ

Агар биз корхона ёки фирмаларни кўз олдимизга келтириб, уларнинг моҳиятини тушунишга ҳаракат қилсак, уларнинг асосий вазифаси мана шу жумлада ифодаланади: «Ишлаб чиқариш - истеъмолчилар эҳтиёжлари» Рей Вилд 1980 Оксфордда нашр этилган ўз асарда фирманинг мижозлар билан ишлашини мана шу тариқа чизиб кўрсатади.



Ҳар бир фирманинг стратегияси нималардан иборат? Албатта, энг аввало ўз операцион функцияларидан келиб чиқиб, керакли товар ва хизматлар билан истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириши керак. Фирманинг стратегияси худди шунча ишлаб чиқаришни йўлга қўйишидан иборат. Ташкилотнинг барча функциялари ва имкониятлари бунда ҳисобга олиниши керак.

Ишлаб чиқариш фаолиятидаги энг муҳим стратегик вазифалардан бири маҳсулот ва хизматларни қанча, қачон ва қаерда деган саволларидан келиб чиқиб ишлаб чиқаришдир. Бунинг учун танланган усуллар нафақат маҳсулотлар ва хизматларнинг моҳиятига, шу билан бирга мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришга ҳам мос бўлиши керак. Яъни, операцион жараёнларини танлаётганда энг аввало бозор талабларини ва унга мос маҳсулотлар етказиб бериш масалаларини пухта ишлаб чиқариши керак.

РАҚОБАТБАРДОШЛИК

Яна бир бор шуни таъкидлаймизки, ташкилотнинг операцион функциясининг бош мақсади ресурсларни ишга солиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ва истеъмолчилар талабларини адо этишдир. Натижада операцион функция фирмага бозорда ўз ўрнига эга бўлмаган ва рақобатда бардош беришига ёрдам беради. Агар фирма у билан рақобатда бўлаётган бошқа фирмаларга нисбатан яхшироқ маҳсулот етказиришга қодир бўлса, унда унинг рақобатбардошлиги таъминланган бўлади. Мана шунинг натижасида фирма нафақат ўз мижозларини сақлаб қолади, балки янги мижозларга ҳам эга бўлади.

Операционларга ўзгаришлар киритиш орқали ўз рақобатбардошлигини кўтариш учун турли воситаларга эга бўлади. Рақобатбардошликни таъминлашнинг яна бир муҳим усули маҳсулот ишлаб чиқаришда бошқа фирмаларга нисбатан харажатларни камайтириш усулидир. Тадқиқотчилар ва тажрибали мутахассислар рақобатбардошликни сақлаб қолиш, уни янада

кўтариш чора-тадбирларини тобора кўпроқ излаб топишмоқдалар, менежмент асосларидан ўқув қўлланмаларда қуйидаги усуллар алоҳида таъкидлаб ўтилади.

1. Бошиқа рақибларга нисбатан энг кам харажат қилишга эришиш;
2. Материалларнинг техника характеристикасини дхннлаш рақобатбардош маҳсулотлар ўта чидамлилиги билан ажралиб туради. Харидор, албатта мотори яхши ишлайдиган кам ёниш сарф бўладиган, кўринишин ҳам чиройли автомобилни ташлайди;
3. Маҳсулотнинг чидамлилиги. Автомобилнинг чидамлилиги рекламада намойиш бўлади, унинг ишламай қолиш оилари кам учрайди;
4. Маҳсулотнинг қуввати. «Тоймекс» деган соат энг бақувват соат ҳисобланади. Уни урса ҳам, теиса ҳам барибир юраверади;
5. Маҳсулотни етказиш тезлиги. Рақобатда ўзиб чиқиш учун айрим фирмаларда хизматнинг янги тури жорий қилинган. Буюртмани эртасигаёқ етказиб бериш «Пицца хат» фирмасининг рекламасида шундай ёзувлар бор: «Буюртма муддатидан беш дақиқа олдин товар сизнинг столинида бўлмаса, ҳаққини тўламай қўяверинг?»;
6. Товар етказиб бериш кафолати. Товарни экспресс арзида етказиб бериш масаласида рақиблар ким ўзар ўйнайдилар, вақтида етказиб бериш тўла кафолатланади;
7. Буюртмачилар талаблари асосида товарни «Индивидуализация» қилиш. Айрим фирмалар, жумладан «Бюгер Кинг» миқозга товарларни ташлаш имконияти берилади. Харидор танланган товар ўз муддатида тайёрлаб етказилади;
8. Бозорга маҳсулотни етказиб бериш. Айрим фирмалар, хусусан юксак технологияга эга бўлган фирмалар ўз маҳсулотларини ўз вақтида бозорга етказиб беришга ҳаракат қиладилар;
9. Товар ҳажминини ўзгартириб бориш. Корхоналар талабга қараб, товар ва хизматлар ҳажминини ўзгартириб бориш қобилиятига эга бўлганда ривожлантиришга йўл очилади. Худди мана шу принцип асосида ишлашга ўтиб, Крейслер 80 йилларнинг бошида муваффақиятларга чиқиб олди.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ СОҲАСИДА СТРАТЕГИК ҚАРОРЛАР

Таъкидлаб ўтганимиздек, умумий стратегик режаларни амалга ошириш учун компанияда ишлаб чиқариш раҳбари маълум стратегик қарор қабул қилиш керак. Бундай қарорларни қуйидагича классификация қилиш мумкин.

- Ишлаб чиқариш жараёнини ташлаш. (Йигув конвейерни, меҳнатни ихтисослантириш);
- Ишлаб чиқариш қувватлари ҳақида қарорлар (корхонанинг ҳажми қанча бўлади);

- Вертикал интеграция (хом аниё сотиб олиш керакми ёки ўзимиз тайёрлаймиз);
- Ишчи кучини танкид этиш (меҳнатни ихтисослаштириш);
- Технология (етақтилик ёки бошқа ишлаб чиқарувчиларнинг туловларидан фойдаланиш);
- Моддий техника заҳаслари (омборга солиб қўйиш учун ёки бузортмалар асосида);
- Жойлаштириш ўрни (бозорга яқинми ёки хом ашёга яқинми).

Ишлаб чиқаришни бошқарувчининг қабул қилинган яхши қарори фирмани рақибларидан анча бақувват ҳимоя қила олади.

Мана шу туфайли менежмент бўйича ўқув қўлланмасида фирманинг стратегик қарорини келтириб ўтади. («Ай Би Эм» технология соҳасида).

«Ай Би Эм» фирмаси барча муҳим технологик компонентларни ишлаб чиқариш ҳақида стратегик қарор қабул қилади: Ташкилот ичида (ЭВМ янги типининг микросхемаси), ташқи бозорда эса, харидорга фақат постратегик комплект (масалан, ЭММлар учун шкафлар) компания энг муҳим маҳсулот ишлаб чиқарган ёки технологик жараёяларни материал етказиб берувчиларга бериш натижасида технология соҳасида рақобатбардорликка нутур етади. 1985 йили компания ўз ишлаб чиқариш қувватларини ривожлантириш учун 3 миллиард доллар сарфлади. 1986-1989 йилларда мураккаб технологияни ривожлантириш учун яна 10 миллиард доллар сарфлашни режалаштирди. 1981 йили «Ай Би Эм» эндиликдаги ўз заводида босма плиталарни автоматлаштирди. Бунинг натижасида технологик операциялар сон 50 фойга ишлаб чиқариш ишчи кучларининг харажатлари ярмига қисқарди.

Харажатларни камайтириш йил сайин тушиб борди, ишлаб чиқариш ҳажми эса икки марта ошди. Хусусан маҳсулот сифатиинг ошиши жуда катта воқеа бўлди. Кейинги икки йилда бирорта ҳам брак маҳсулот чиқмади.

Маълумки, ишлаб чиқариш соҳасидаги стратегик қарорлар, одатга кўра, ресурсларни ишга солишнинг узоқ муддатли режаларини амалга оширса тактик қарорлар қисқа муддатли бўлиб, стратегик қарорларни бажаришга хизмат қилади. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича 1990 йили Тесла Форд стратегик қарор қабул қилди. Унга кўра «Ти» моделидаги стандартлаштирилган енгил автомобилларни ишлаб чиқариш учун йиғув конвейрини яратиш мақсад қилиб қўйди. Бунда ихтисослашган меҳнат тақсимои кўзда тутилди. Мана шу стратегия туфайли Форд харажатларини камайтирди ва шу тармоқга мос келувчи мавқеага эга бўлди. Ишлаб чиқаришни диспетчерлаштириш, материаллар технологик потокларни қуриш ва шунга ўхшаш бошқа тактик қарорлар 20 йилларда Форд стратегиясини ҳимоя қилди. Ўз даврида Форд энг самарали автомобил ишлаб чиқарувчи сифатида маххур бўлиб, харажатларни камайтириб нархия ҳам пастлатиб, автомобиллар тараққиётига катта ҳисса қўшди.

Айрим тадқиқотларда кўрсатиб ўтилганидек, Форд ўз компанияси стратегиясини ўзгариб турувчи ташқи шароитга мосламай катта хатоликка йўл қўйди. Йиллар давомида бир хил рангдаги, бир хил комплектацияга эга бўлган автомобилларини кўравериб, истеъмолчиларнинг хавфсалалари пир бўлиб кетди. Форд ниҳоят ўзгаришлар қилиш керак, деган қарорга келганда ишлаб чиқариш жараёнида қарор топиб, барқарорлашиб қолган аъёнalar бу ўзгаришларга тўққинлик қилаётгани сезилиб қолади.

Форд «Ти» моделини йиғувчи конвейрни тўхтатишга қарор қилганда ҳам, у барибир жаҳондаги энг самарадор автомобилчилардан бири бўлиб қолаверди. Аммо истеъмолчилар талабларини қондиришда унинг стратегияси етарли самаралар бермай қўйди.

ХАЛҚАРО БОЗОР ШАРОИТИДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ

Кейинги йилларда ишбилармон доиралар, Америка, Ғарбий Европанинг сиёсатдонлари кўп бозорларда, «осилча ишлаб чиқариш машиналари» кўлайиб бораётганини диққат билан кузатиб бордилар. Бу тасодифий эмас. Масалан, Япония машинасозлари Жаҳон бозорига меҳнат, капитал, материал ва энергияларни тежаб ишлатиш натижасида юқори сифатли автомобиллар етказиб бера бошладилар. Японияда, шунингдек, Жанубий-Шарқий Осиё мамлакатларида ишлаб чиқарилаётган электрон аппаратуралар, аудио ва видеотехникалар жаҳон ишбилармонлари ўзига қаратиб турибди.

Жанубий Корея ҳам Жаҳон бозорида ўзининг мустақкам ўрикни эгаллашга ҳаракат қилмоқда. 1996 йил 19 июлда Асакада қурилган Ўзбек-Жанубий Корея «ЎзДЭУ» қўшма корхонасининг презентацияси бўлиб ўтди. Бу автогигант бир йилда 200 минг кичик тиражли «Дамас», «Тико», «Нексия» каби моделларга эга бўлган енгил автомобилларни ишлаб чиқаришга мўлжалланган. Корхонанинг маҳсус очилиш маросимига Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримов қатнашди ва икки ярим йил ичда юксак технология билан таъминланган, ноёб автомобиллашган линиялар ва жиҳозларга эга бўлган ҳозирги замон корхонаси қуриб битказилганини таъкидлаб ўтди.

Андижон вилоятининг Асака шаҳрида қад кўтарган бу буюк корхона Ўзбекистон учун мутлақо янгилик бўлган йирик ишлаб чиқариш соҳасини ривожлантиради. Республика фақат хом ашё базаси бўлиб қолиш асоратидан аста секин қутила бориб жаҳон бозорига рақобатбардор товарлар етказиб бериш шарафига муяссар бўлади.

«ЎзДЭУ авто» фаолиятини таъминлаш учун комплекташтирувчи деталларни ишлаб чиқарувчи ҳозирги замон корхоналари, ишлаб чиқариш ва нокилаб чиқариш инфраструктурасини тегишли маркетинг хизматини техника сервис хизматини, ташқил этувчи заводлар ишга тушиди, айримлари ишга тушиш арафасида: «Арзон автомашиналар ишлаб чиқариш асосий широкимиз,

дейди «ЎзДЭУ авто» ишлаб чиқариш йигув цехининг менежери Муқимжон Умаров. - бу мақсадга эришиш учун к/да ишлаб чиқаришни локализация қилиш муваффақиятли амалга оширишмоқда. Бир йилдан сўнг керакли деталларнинг 30 фоизини ўзимизда ишлаб чиқара бошлаймиз».

Хозир Андижоннинг ўзида тўртта қўшма корхона ташкил топди, унда Жанубий Корея мутахассислари ишгирок этишмоқда. Бу корхоналарда бамперлар, прибор панеллари, ўриндиқлар - ҳаммаси бўлиб, 30 дан ортиқ эҳтиёт қисмлар тайёрланди.

Автомашиналарнинг эҳтиёт қисмларини ишлаб чиқариш учун Андижон, Наманган, Фарғонадаги заводлар буюртмалар қабул қилишмоқда. Мана шулар натижасида Жанубий Кореядан ташиб келтириладиган машина деталларимиз эҳтиёт қисмларининг 70 фоизини ўзимизда ишлаб чиқариш таъминланади, шу тариқа анчагина валюта тежаб қолинади. Автомобиллар шархи анча насалди.

Жанубий Корея ДЭУ корпорациясининг Президенти Ким У Жуннинг кўрсатишича, Асакада ишлаб чиқарилаётган автомобиллар сифат жиҳатидан ҳам, ишлаш параметри жиҳатидан ҳам жаҳон андозаларига тўла мос келади. Бунини мен катта масъулият билан таъкидлайман, чунки кўп мамлакатларда автомобил заводлари қурганман».

Ишлаб чиқариш соҳасидаги халқаро рақобат йирик компанияларини янада кўпроқ «ишлаб чиқариш - истеъмолчилар эҳтиёжлари» принципини амалга оширишга мажбур этиётганини эътиборга олмоқ керак.

Халқаро самарадор рақобатчилар томонидан амалга ошириладиган ишлаб чиқариш элементлари стратегиясининг аскарият қисми ўзиде кўзга кўринадиган ангилликни акс эттирмаслигини менежер эътиборга олиб қўйилиш керак. Бу ангилликлар асосан, соддаликка интилиш, кичик размерли партиялар, комплект материалларни тез-тез етказиб туриши, ишлаб чиқариш запасларининг камайиши қоғоз ишлари ҳажмининг қисқариши ва бошқалардан иборат.

Тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра, Жаҳон бозоридеги рақобат натижасида кейинги йилларда ишлаб чиқариш стратегиясининг учта муҳим тамойиллари аниқ кўзга ташланмоқда. Бу биринчи, навбатда «аниқ ўз вақтида» деган ишлаб чиқариш тамойилларидир. Бу тамойилга кўра фирмага керакли пайтда керакли миқдорда эҳтиёт қисмлар комплекташувчи деталларни етказиб бериб туриши керак, ўша заҳотиёқ охириги маҳсулотни айланади. Энди ҳафтада бир марта эмас, балки ҳар кунин уч-тўрт марта уларни ташиб туриш зарур. Авваллари эса деталлар, эҳтиёт қисмларнинг катта партияси ҳафтада бир марта катта запаслар ҳосил бўларди.

Ишлаб чиқариш стратегиясининг иккинчи тамойили шундан иборатки маҳсулот сифатини комплекс назорат қилиш керак. Бу борада бир-биридан қанча ўрганса шунча оз. Фирмалар биринчи ўриниданоқ юқори сифатга эришиш учун кураш олиб борадиган. Бунинг учун мансаб ва ишлаб чиқариш ишчиларнинг меҳнат тавсифига, маҳсулот сифати жавобгарлиги қўйилади. Ишчилар сифатини бошқариш, сифатга эришиш тамойилларини маҳсул

ўрганидилар, натижада назорат бўлимининг ишлари анча камайиб, ҳар бир дасттоҳ ёнида сифат учун кураш ишлари анча кўпаяди.

Ишлаб чиқариш фаолияти стратегиясининг учинчи тамойилига кўра, меҳнат жараёнига комплекс хизмат кўрсатиш керак. Ишлаб чиқаришдаги ишчилар ўзларининг бевосита вазифаларини бажаришлари бир бирига яна ўзларига тегишли дасттоҳларга техник хизмат ҳам кўрсатадилар. Бунинг натижасида дасттоҳларнинг тезда индан чиқишининг олди олинади. Бу ўз навбатида ишнинг самарасига бевосита таъсир қилади. Бу тамойиллар давр талаби билан юзага келган бўлиб, асосан рақобатда енгиб чиқишни таъминлайди.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШДА ЭТИКА МАСАЛАЛАРИ

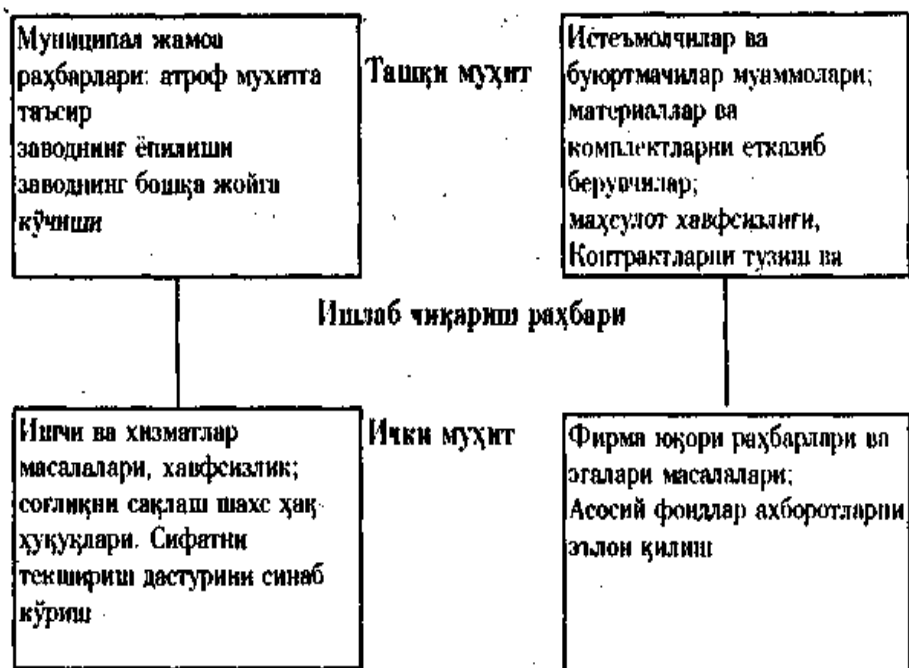
Ҳозирги замон бизнеси катта ижтимоий йўналишга эга бўлиши керак, деган ҳақиқатни барча компаниялар фирмалар турли тармоқларининг раҳбарлари бир оғиздан тани олишади. Шунинг учун ҳам ҳар бир ишлаб чиқариш раҳбари учун социал масъулият ва меҳнат этикаси катта аҳамият касб этади. Ишлаб чиқаришда жуда кўп одам илтирок этади, жуда кўп меҳнат ресурслари ишта солинади, мана шу жараён билан боғлиқ масалаларнинг исчоғлиқ тўғриси ҳал қилиниши худди шу социал масъулият ва этика вазифалари билан узвий боғланган.

Бундан ташқари ишлаб чиқариш раҳбари маҳсулот ҳавфсизлиги, саноат чиқишларининг йўқотиш, ишчилар ҳақ-ҳуқуқларининг ҳимоя қилиш каби масалаларни бошқалардан кўра чуқурроқ ҳис қилиш қобилиятига эга, чунки бу масалалар муҳим ҳаётий мазмунга эга. Ишлаб чиқариш бошқарувчиси ҳатто маркетинг соҳасида ҳам бошқалардан кўра кўпроқ маълумотга эга бўлиши, масалан, бирор бир фирманинг рекламаси ҳаққонийми йўқми, деган масалаларни яхши тасаввур эта биллиши керак. Шундай қилиб ишлаб чиқариш раҳбари фирма ўз ижтимоий вазифаларини ва этика масъулиятларини қай даражада бажараётгани ҳақида ҳар томонлама тўлиқ маълумотга эга бўлиши зарур.

Бу шу нарсага қаттиқ талаб қиладикки, корхона раҳбарлари биринчи навбатда қабул қилинаётган қарорнинг этик томонини тушуниши ва унинг бажарилишини таъминлаши шарт.

Менежмент бўйича ўқув қўлланмасида маълум схема берилиб, унда бевосита этика нормаларига риоя этилган айрим қарорларнинг таъсири ва моҳияти очиб берилган. Биз қуйидаги шу жадвали келтириб ўтамиз.

Бу жадвал умумий тарзда берилмоқда.



ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАРАЁНЛАРИ ВА МАҲСУЛОТНИ ЛОЙИҲАЛАШ

Ушбу маърузанинг кейинги қисмида тингловчилар диққатига маҳсулотлари, ишлаб чиқариш қувватлари ҳажмининг ҳисоб-китоби, ишлаб чиқариш операциялари лойиҳалари ақс этиб операцион системаининг лойиҳалаш босқичлари ҳавола этилади.

Лойиҳаларни таянгандаги талаб ва мезонлар нимада?

Маҳсулотларни лойиҳалаш. Маҳсулотларни лойиҳалашнинг асосий шарти харидорлар эҳтиёжларини юқори даражада қондиришдан иборат. Харидорларининг маълум маҳсулотга бўлган талабларини ҳар томонлама ўрганиш учун лойиҳалаштирувчи маҳсулотларни лойиҳалашнинг турли мезонларини, меъёрларини, уларнинг даражаларини ахши билиб олиши зарур. Бу мезонлар қуйидагилар:

1. Қиймат
2. Ишлатишдаги тежамкорлик
3. Сифат
4. Қўркемлик белгилари
5. Ҳажм, қувват
6. Ишлатиш муддати, чидамлилики
7. Ишлатиш меъёрлари

8. Хизматларга бўлган талаблар ва уларнинг соддалиги
9. Жорий этишнинг кўп томонламаллиги
10. Ишлатиш хавфсизлиги.

Лойиҳалаштирувчи лойиҳалани жараёнида маҳсулотнинг аниқ характеристикасини олиш учун қуйидаги параметрлардан таниб олади.

1. Ҳажми ва фирмалари
2. Материаллари
3. Стандарт ва специфик элементлар нисбати
4. Модуль компонентлари
5. Чидамлиликни оширадиган етарли компонентлари
6. Хавфсизлик элементлари.

Менежер шуни эсда тутиши керакки, маҳсулотларни лойиҳалашнинг кўрсатилган мезонлари билан лойиҳа танлаш вариантлари имкониятлари ўртасида маълум келишув асосида эҳдиётлар бартараф этилади. Масалан, шахта териси машиналари кабинасини ҳайдовчи қулайлик ва кайфият бағишловчи ҳолатига олиб келиш, нафақат қимматга тушади, шу билан бирга техник хизмат ҳажми ҳам ошади. Мана шунча эҳдиётли ҳолатларни қўлаб келтириш мумкин.

Ишлаб чиқариш жараёнларини лойиҳалаш.

Маҳсулотни лойиҳалаш тугатгандан сўнг, шу маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнлари босқичларини аниқлаш керак. Бунда лойиҳага, маҳсулотни лойиҳалашдан олдин қуйида санаб ўтилган ишлаб чиқариш жараёнларини лойиҳалаш мезонларининг нисбий аҳамиятини аниқлайди.

1. Ишлаб чиқариш қуввати;
2. Иқтисодий самарадорлик;
3. Уюшқоқлик;
4. Унумдорлик;
5. Чидамлилик;
6. Таъмирлашга эҳтиёжсизлик;
7. Стандартлаштириш ва натижаларнинг доимийлиги;
8. Хавфсизлик, саноатдаги санитария;
9. Гигиена;
10. Ходимларнинг ҳаётини эҳтиёжларини қондириш;
11. Табиатни асраш қоидаларга амал қилиш.

Лойиҳадаги қуйидаги ҳолатлардан қай бириги тўғри ва оқилона танилай ола, шунда ишлаб чиқариш жараёнлари характеристикаси анча асосга эга бўлиши мумкин.

1. Қайта ишлаш системаси типлари: Бу ё лойиҳа системаси кичик сериали ишлаб чиқариш узлуксиз жараён ёки кўрсатилган вариантлар комбинацияси бўлиши мумкин;

2. Ишлаб чиқариш ёки четдан маҳсулотнинг комплекс қисмларини сотиб олиш;
3. Барча ишларини ўз кучи билан бажариш ёки айрим ишларини бошқа кишилар ёрдами билан бажариш;
4. Қайта ишлаш методлари. Масалан, кист орқали бўяли ишлари амалга ошади. Бу иш яна чаплатиш, сачратиш ёки иккиламчи комбинациясидан ташкил топиши мумкин;
5. Механизация ва автоматлаштириш даражаси;
6. Бажарилаётган ишларнинг ихтисослашиш даражаси.

Маҳсулотларни лойиҳалаштириш ишлаб чиқаришнинг лойиҳалаштиришга бевосита таъсир қилади. Бунга донмо эсда тутишимиз керак. Демак, маҳсулотларни лойиҳалаштирувчи шу маҳсулотларни ишлаб чиқаришнинг лойиҳалаштирувчилар билан алоқада бўлишлари керак. Лойиҳачилар олдида қуйидаги муҳим вазифалар туради: харидорларнинг ўсиб бораётган талабларини қондириш зарур ва шу тариқа рақобатда ғалиб чиқиш корхонанинг обрўсини сақлаб қолади.

МАҲСУЛОТ ВА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАРАЁНИНИНГ ҲАЁТИЙ ЦИКЛИ

Ҳар бир маҳсулотнинг ўз ҳаётий цикли бўлиб, бу цикл катта бор кучларнинг ишлаб чиқаришда бошланиб, сўнг бу маҳсулотни узок вақт қўйлаб ишлаб чиқариш жараёнларини ўз ичига олади.

Маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёни аниқ бор мақсадга қаратилган бўлиши ва борган сайин бу жараён ривожланиб бориши керак. Бу ҳаётий йил бузилса (фирма рақобатда бардош беролмай қолади).

Одатда маҳсулот ҳаётий циклининг бошида унинг сотилиш ҳажми унчалик катта бўлмайди, чунки ҳали рақобат синовидан ўтмаган. Рақобатбардошлик маҳсулот нархи билан эмас, балки унинг сифати билан белгиланади.

Бу босқичда ишлаб чиқариш жараёни ихчам, изчил бўлиб тургани маъқул, акс ҳолда бу жараёнга бирор бир ўзгариш киритишнинг амри маҳол бўлиб қолади. Дастлабки ишлаб чиқариш жараёни кичик серияли бўлиб, анча меҳнат талаб бўлиб туради, ҳали автоматлаштириш нинга тушмаган, чунки маҳсулотдан кўп миқдорда ишлаб чиқариш зарурияти ҳали туғилмаган бўлади.

Маҳсулотнинг тобора такомиллашиб бориши туфайли унинг конструктураси ҳам қайта ишланиб, стандартлашиб боради. Бир пайтнинг ўзида реализация ҳажми ҳам кучайиб боради.

Бу босқичда рақобатбардошликни таъминлай олган омилларнинг энг муҳими - нарх бўлиб қолади. Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлиги ва изчиллиги катта аҳамият касб эта бошлайди. Ишлаб чиқариш сўзи эса капитал талаб бўлиб бораверади, маҳсулотни оммавий тарзда ишлаб чиқариш учун бу жараён автоматланади, натижада,

харажатлар, камаяди, нарх тушади. Ишлаб чиқариш цикли камаяди, нарх тушади. Ишлаб чиқариш цикли маҳсулотнинг ҳаётий цикл асосида шаклланиб боради.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ СИСТЕМАЛАРИНИНГ ЗАМОНАВИЙ РИВОЖЛАНИШ ДАРАЖАСИ

Компьютерларнинг ишга тушиши муносабати билан ишлаб чиқариш системаларини лойиҳалашда жуда катта ўзгаришлар рўй берди. Ҳозирги пайтда турли хил маҳсулотларни ишлаб чиқаришда кенг қўлланилаётган компьютерлардан фойдаланишга доир айрим технологиялар хусусида тўхтаб ўтишимиз керак.

ИШЛАРНИ АВТОМАТИК ЛОЙИҲАЛАШ СИСТЕМАСИ (ИАЛС)

Маълум системадаги техника маҳсулотларини лойиҳаловчи, оддий тайёрлаш жараёнида компьютер билан ишлаш имкониятига эга бўлади. Иртилаётган ҳужжатлар компьютер хотирасида сақланиб тураверади. Бирор бир ўзгартириш киритиш зарур бўлиб қолса, дарров компьютер хотираси ишга тушади. Компьютер лойиҳани тасвирлайди ва чизиб беради, чизилганларни қоғозга туширади, лойиҳа вариантлари устида ишлашни таъминлайди, айрим хатоларни кўрсатиб беради.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШНИНГ АВТОМАТИК СИСТЕМАСИ (АСУП-ИБАС)

Компьютер ёрдами билан бошқариш ва назорат қилиш имконияти. Бу система ишлаб чиқариш дастгоҳларини ишга солувчи бир қатор технологияларни ўз ичига олади. Бу технология ишлаб чиқариш системасига изчиллик бағишлаб, автоматлаштиришнинг юқори босқичи ҳисобланади. Бир қатор тегишли командалар берилгандан сўнг компьютер дастгоҳлар ишини назорат қилади ва ўзгаришлар киритади.

ИШЛАР. Асбоблар ва материалларни ишга солувчи программалаштирилган ускунани иш деб аташади. Роботтехникани ишга солиш монотон, тез-тез такрорланадиган операциялар учун яхши самаралар беради, чунки бу операциялар одамлар учун ҳаддан зиёд оғир ва машаққатли ишдир. Юксак изчиллик зарур бўлганда бу операциялар ишга тушади. Инсон учун хавфли ва ноқулай бўлган соҳаларда унинг роли бениҳоят каттадир.

МАҲСУЛОТЛАРНИ ЙИГИШ ВА ЕТКАЗИБ БЕРИШНИНГ АВТОМАТИК СИСТЕМА (МЙАС)

Ҳозирги замон автоматлаштирилган омборларда компьютер томонидан бошқариладиган маҳсулотларни омборларда тегиб қўйдиган ва уларни ташиб чиқарадиган кўтаргич - транспорт асбоблар ишлатилади. Компьютер ҳар бир маҳсулотнинг ўзининг ҳисоблаб чиқади, қўл меҳнати ишлатилмайди, жойлар ҳам тежаб ишлатилади, ишлар тез бажарилади, моддий товарларни назорат қилиш яхшиланади.

Янги технологиянинг характерли хусусияти шундаки, улардан фойдаланиш натижасида ишлаб чиқариш изчил кечади. Ишлаб чиқариш системалари ушун юқоридаги барча технологиялардан фойдаланилганда бундай системани изчил ишлаб чиқариш системаси деб аташади. Бу системалар воситасида автоматлаштириш юқори даражада амалга ошади, харажатлар камайиб иқтисодий тежамкорликка эришилади.

Тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра, юқоридаги системанинг техник имкониятлари ва рақобатбардорлиги биринчи бўлиб, япон компанияларининг диққатини тортди. Америка ишлаб чиқарувчилари эса барча технологияни самарали қўллаш борасида Японияни қувиб етиш учун ҳаракат қилмоқдалар.

Интеграцион - информацион бошқарув асосида ишловчи юқоридаги комплекс барча технологияларни ўзига бирлаштириб, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг интеграция - автоматлаштирилган системаси номи билан машҳур бўлиб кетди. Аммо шунинг таъкидлаш керакки, ҳали бундай системаларнинг айрим бўғинлари натижа бермоқда, умуман бутун система тақомиллаштирилиб боришмоқда. Ҳозирги замоннинг энг илғор компаниялари «келажак заводлари» деб ном олган бундай системаларни яратиш учун фаол ҳаракат қилишмоқда.

МАҲСУЛОТЛАРНИ ВА ХИЗМАТ СОҲАСИДАГИ ЖАРАЁНЛАРНИ ЛОЙИҲАЛАШ

Хизмат соҳаси кўп мамлакатлар иқтисодиётининг энг муҳим сектори ҳисобланади. Статистиканинг кўрсатишича, хизмат соҳасида, масалан, Қўшма Штатларида ишлаётганларнинг 70 фоизи банд. Шунинг таъкидлаш керакки, иқтисодиётнинг ишлаб чиқариш сектори, хизмат соҳаси, умумий ҳусусиятга эга бўлса ҳам, аммо улар ўртасида бир қатор фарқлар мавжуд.

Хизмат соҳасининг энг муҳим ўзига хос белгиси уни лойиҳалашда ҳам, амалга оширишда ҳам кўзга ташланади.

ХИЗМАТ СОҲАСИНИНГ ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

Таҳлиллар шунинг кўрсатадики, хизмат соҳаси операцияларини амалга оширишда яққол кўзга ташланади. Хизмат соҳаси, биринчидан, ишлаб

чиқариш жараёнида истеъмолчининг ўзи иштирок этади. Шу туфайли хизмат соҳаси билан истеъмолчи ўртасида бевосита контракт шаклланади. Масалан Фарғона газ аппаратлари заводи япғиси, газ плиталарини ишлаб чиқарар экан, истеъмолчи билан бевосита мулоқотда бўлмайди. Аммо, истаган касалхона, саргаронхона, ёки ателье ходимлари ўз мижозлари билан бевосита учрашш имкониятларига эга.

Хизмат соҳасининг яна бир муҳим белгиси шундаки, истеъмолчи талаблари билан маҳсулот юқори даражада индивидуаллашган бўлади.

Бундан ташқари, хизмат соҳаси ўзининг катта меҳнат талаб хусусияти билан ҳам фарқ қилади. Худди шу хизмат соҳасини бошқараётганда таъсир қилиб туради. Хизмат соҳасида иқтисодий самарадорликка эришиш анча қийинчиликларни келтириб чиқаради.

Хусусан, истеъмолчи билан ўзаро алоқа даражасининг ошishi ва маҳсулотнинг индивидуаллашуви хизмат соҳасидаги операцион фаолиятни саноат ишлаб чиқариш соҳасидаги фаолиятдан ажратиб туради.

ХИЗМАТЛАРНИ ЛОЙҲАЛАШ ХУСУСИЯТЛАРИ

Хизмат кўрсатиш системасини лойиҳаловчи қўидаги муҳим омилларга эътибор бериши керак.

1. Хизмат кўрсатиш лозим бўлган корхонанинг жойлашishi ўрини аниқлаганда материаллар эмас, балки истеъмолчиларнинг жойлашishi ўринларини эътиборга олиши керак.
2. Ҳатто самарадорлик нуқтан назаридан ҳам истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари ва истақлари устивор аҳамиятга эга.
3. Ишларни бажариш календар графигини тузиши ҳам истеъмолчилар эҳтиёжлари орқали амалга оширилади.
4. Сифатли аниқлаш ва ўлчаш қийин бўлиб қолиши мумкин.
5. Хизмат соҳаси ходимлари мижозлар билан муомала қилишда яхши қобилиятга эга бўлишлари керак.
6. Ишлаб чиқариш қувватларини ҳисоб-китоб эҳтиёжлари эмас, балки энг кўп ва ҳар томонлама эҳтиёжларини ҳисобга олиши керак.
7. Истеъмолчиларнинг ўртата эҳтиёжлари намоен бўлиб турган даврда уларнинг эҳтиёжларининг кейинчалик ортиб кетишини таъминлаш мақсадида маҳсулотларни запас қилиб қўйишнинг имкониятлари кўпинча бўлмайди.
8. Хизматчилар бажараётган ишларнинг самараси наслиги кўпинча улар бажарган ишларнинг сифатсизлиги билан эмас, балки истеъмолчилар эҳтиёжлари ва талабларининг камлиги билан характерланади.
9. Хизмат соҳасида йирик корхоналарда, жуда кам учрайди.
10. Маркетинг ва ишлаб чиқариш баъзан бир-биридан фарқ қилмай қўяди, уларнинг вазифалари қўшилиб, бирлашиб кетди.

ХИЗМАТ СОХАСИДАГИ ОПЕРАЦИЯЛАРНИ ЯНАДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Хизмат кўрсатиш билан шугуллангани корхоналарда самарадорликка эришишнинг ўзига хос қийинчиликлари бўлишига қарамай, меҳнат унумдорлигини ошириш йўларини топса бўлади. Хизматларини турли-туман қилиш орқали хизмат кўрсатиш корхоналари фаолиятини янада самаралироқ унумлироқ қилиш мумкин.

Хизмат кўрсатувчи айрим фирмалар муваффақиятли қўпичча истеъмолчиларнинг ўзларининг хизмат соҳасида янгиликлар билан боғлиқ. Почта алоқаси орқали буюртмаларни бажариш, ўз-ўзига хизмат қилиш бензоколонкалари ва бошқа хизмат соҳалари юқоридаги фикримизнинг далилидир. Кўрсатилаётган хизматнинг бир қисmini истеъмолчиларнинг ўзлари бажаришлари умуман хизмат соҳасига янгича мазмун бағишлайди. Қарор топган анъаналарга кўра, янги техника ва технология ҳақида гап кетса, аввало ишлаб чиқариш, саноат кўз олдимишга келади. Бу фикр энциклопедия эскиради. Хизмат кўрсатувчи корхоналар раҳбарлари, қўл меҳнати техника билан алмаштириш имкониятларини излашлари керак. Масалан, алоқа соҳасида, почталарда автоматик ажратиш усуллари, магазинларда савдо автоматлари ва ҳисоблаш ускуналари касса фаолиятини энгиллаштирмоқда. Шаҳарлараро телефон алоқа рақамларини териш билан амалга оширишмоқда. Банкларда чекларни ишлаш автоматлари бор.

Айрим хизмат кўрсатувчи фирмалар хизмат соҳаларини соддалаштириш, ихчамлаш орқали бозорларда катта устунликларга эга бўлмоқдалар.

Хизмат кўрсатиш соҳаси республикамизда ҳали етарли даражада такомиллашгани йўқ.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҚУВВАТИ, ЖОЙЛАШГАН ЎРНИ ЛОЙИХАЛАШ ИШЛАРИ

Ишлаб чиқариш қувватларининг ҳажми ҳақида маълум қарор қабул қилиш, корхонанинг жойлашиш ўрни ва лойиҳаси, моддий-техника объектлари операцион системани ташкил этишнинг муҳим элементи ҳисобланади. Моддий-техника объектлари деганимизда заводлар, фабрикалар, омборхоналар, ташкилотлар, дўконлар ва бошқа хизмат қилувчи объектлар тушунади.

КОРХОНАНИНГ ОБЪЕКТЛАРИ СОНИ ВА ҚУВВАТИ

Табиийки, операцион системани лойиҳалаштирувчи ўзаро саволга жавоб топиши керак.

- Неча дона объект ва қанақа қувватни яратиш зарурлиги;
- Ҳар бир объект қаерда жойлашиши керак.

Масалан, бир нечта йирик корхона ёки кўлаб кичик корхоналарни ташкил этиши мумкин. Объектларнинг сони ва унумдорлигини таъинлаганда самарадорлик ва маркетнинг асосланishi керак. Бу омиллар етарли даражада йирик корхона ёки катта территорияда ҳар ер, ҳар ерда яратилган кўлаб майда корхоналарни кўрсатиб беради.

Йирик марказлашган корхоналар қурилишга қайта ишлаш подсистемасининг катта капитал талаб омил асосий сабаб бўлади. Масалан, қимматбаҳо маҳсус дасттоҳлардан фойдаланиладиган электростанциясини кўрсатиш мумкин. Жуда кўп одамларни ва маҳсулотларни бир жойда йиғишга бўлган зарурият ҳам йирик корхоналарни ташкил этишнинг сабабларидан биридир. Аэропортлар, автойиғирув заводлари, йирик регионлар омборлар шулар жумласидандир.

Мижозларни йиғиб, корхонага бемалол кириб чиқишларини таъминлаш учун кўлаб майда корхоналар қурган маъқул. Автозаправка станциялари, дўконлар, хоммолар, ошхоналар, индивидуал кийим тикувчи автослесар, милиция участкалари, кинотеатрлар ва бошқаларни мисолга олиш мумкин.

Ишлаб чиқариш қувватларини лойиҳалашда комбинацияланган усулни ишлатиш, корхоналар билан ёнма-ён харидорларга яқин бўлган майда корхоналар ҳам қуриш кўзда тутилади. Жуда кўп қабул пунктларига эга бўлган йирик химиявий тозалаш фабрикаларини кўрсатиш мумкин.

КОРХОНАНИНГ ЖОЙЛАШИШ ЎРНИ

Корхонанинг ўрнини аниқлаш учун одатда умумийликдан хусусийлик томон ҳаракат қилинади. Лойиҳачи бунинг учун турли вариантларни синтиклаб қараб чиқади. У қуйидаги саволларга жавоб излайди: Қайси мамлакат, қайси қитъада қайси штат ёки территория қисмида қайси тумани, шаҳарми, қишлоқми - қаерда қайси майдонда корхонани қуриш керак.

Юқорида санаб ўтилган саволларга топилган жавоблар ижросини яқин босқичда ўрганиш мумкин.

- Макродаражадаги (қитъа, мамлакат, шаҳар, қишлоқ ва ҳ.л.р.);
- Микродаражада (конкрет қурилиш майдони, ёки мавжуд бинолардан фойдаланиш).

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида корхонани қуриш учун жой таълашга доир бир қанча омиллар кўрсатиб ўтилган.

Макродаражада қуйидаги омилларга асосий эътибор қаратилиши керак.

1. Корхонани ҳажми, ишлаб чиқариладиган товарлар реализацияси бозорларда, кўрсатиладиган хизматлар лойиҳалаштирилганда демографик ва иқтисодий омиллар таъсири;

2. Материалларни оладиган жойлар ва уларни қайта ишлаш учун транспортда олиб келишдаги харажатларнинг арзончилиги;
3. Меҳнат ресурсларининг миқдори ва сифати;
4. Истеъмолчиларнинг энергия ва сувга бўлган эҳтиёжларини қондириш;
5. Солиқ сиёсати ва иқтисодий ривожланишнинг молиялани;
6. Атроф муҳитни ҳимоя қилишнинг таъминлани;
7. Ер участкаси ва қурилиш объекти қиймати;
8. Иқлимнинг яшашга таъсири, таълим системаси;
9. Табиғий хизмат, маданият даражаси, дам олиш имкониятлари.

Микродаражада қуйидаги омилларга эътибор бериш керак:

1. Саноат зонасини ривожлантиришнинг чеклайдиган нормаларнинг мавжудлиги, шунингдек, корхонанинг ёнидаги объектлар билан уйғуллашиб кетиши;
2. Завод қурилиши мўлжалланаётган майдоннинг кенглиги, текислиги, кўриниши;
3. Қайси транспортдан фойдаланиш қулайлиги;
4. Истеъмолчилар учун транспорт хизмати ҳажми: подъездлар сони ва улардан фойдаланиш қулайлиги.
5. Энергия билан таъминлаш ва бошқа хизматлар, жумладан, ёнидан сақланиш хизмати чиқиндиларини чиқариб ташлаш ва бошқаларининг қиймати;
6. Майдончанинг ташқи кўриниши ва корхона характериға мослиги;
7. Майдоннинг яшаш уйлариға яқинлиги;
8. Рақибларнинг жойлашган ўрнлари, хусусан, чакана савдо корхоналари ёки ўхшаш хизмат.

Кўп корхоналарни қуриш жойини аниқлаш баъзан катта аҳамиятга эга бўлган бирдан бир омилга асосланган бўлиши ҳам мумкин. Масалан, текув корхонаси, одатда, арзон ишчи кучи мавжуд бўлган жойга яқинроқ қилиб қурилади. Бунда тадқиқотчилар фикрича саноатнинг бу тармоғи ривожланган мамлакатлардан ривожланаётган мамлакатларга ўтиб келган. Ичимлик ичиш учун синтетик ичимликлар тайёрлайдиган заводни ҳамма вақт мана шу ичимликларни ишлаб чиқарадиган жойга яқинроқ қилиб қурадилар, бўш бутимкаларни ташиб юриш харажатларидан таъминлаш ва техник таъмирлаш корхоналарида ҳаракат катта бўлган йўллар ёқасида қурилади.

КОРХОНАНИ ЛОЙИХАЛАШ

Ишлаб чиқариш қувватлари ва жойлашмиш ўрни аниқлангандан сўнг корхона лойиҳалаш бошланади. Албатта биринчи навбатдан объектнинг кўриниши танланади ва асослаб берилади, демак, унинг ҳажми, тузилиши, ички ҳолати лойиҳалаб чиғилади. Ишлаб чиқариш ресурсларини

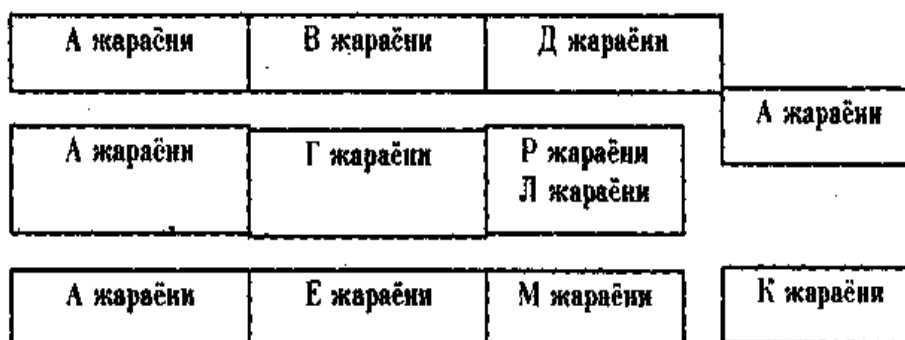
жойлаштиришга эътибор бериледи. Ишлаб чиқарини маҳсулотларини ишлаб чиқишининг турли хил лойиҳалари мавжуд бўлади.

Ишлаб чиқаришнинг режалаштириш типлари. Режалаштиришнинг турли хиллари, биригчи навбатда, лойиҳалаштириладиган корхонанинг қайта ишлаш подсистемаси типни билан боғлиқ бўлади.

Одатда бундай режалаштиришнинг уч хили мавжуд:

1. Кооперацион - функционал режа схемаси;
2. Поток линияли режа схемаси;
3. Функционал позицион режа схемаси.

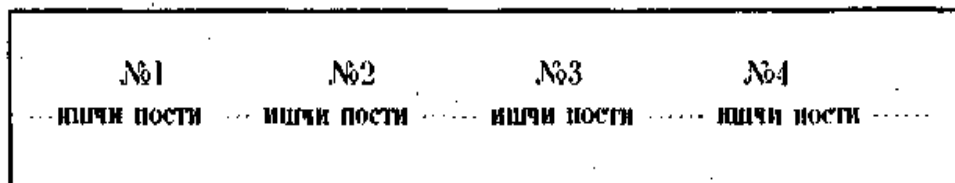
Корпорацион - функционал режалаштириш ишлаб чиқарини ресурсларини олиб бориладиган ишлар харажатларидан келиб чиқиб группалаштиришдан иборат бўлади. Ишлаб чиқариш корхонасини функционал режалаштиришнинг типик кўринишини қуйидаги ҳолатда тасаввур қилиш мумкин.



Масалан, деталларни механик қайта ишлаш цехида юқоридаги режалаштириш асосида барча токар дастгоҳлари бир участкада, барча фрезер дастгоҳлари - бошқа участкада, пайвандлаш - учинчи ва ҳоказо жойлаштирилади. Масалан, «Қишлоқ таъмирлаш» заводида УАЗ-469 маркали автомобилларни таъмирлаш бўйича барча ишлар тегишли цехлар ёки участкаларда бажарилади. Бу ерда ажратиш - ювиш участкаси, таъмирлаш участкаси, олдинги ва охириги асбобларини таъмирлаш участкаси, ранглаш участкаси ва бошқалар. Кичик серияли ишлаб чиқариш учун бунақа режалаштириш жуда қўлай, чунки материалларнинг ҳам, миқдорларнинг ҳам бир участкадан иккинчи участкага ўтиши осонлашади. Кооперацион режалаштиришда транспорт операцияларини миқдорларнинг система орқали ҳаракатини қисқарттириш лозим.

Линияли ва потокли режалаштиришни қўллаш ҳар бир маҳсулотта бир хил операцияларнинг қайтариш асосида ишлов берилганига, бу, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз жараёнлари билан боғланган бўлади. Бунақа режалаштиришда ресурслар ишчи ўринлари бўйлаб ўзаро боғланган ҳолда жойлаштирилади ва ҳам ашёни қайта ишлашдан, то тайёр маҳсулотта

операциялар орқама-кейин бажарилади. Поток режалаштиришнинг схематик тасвири қуйидагича:



Поток ёки линияли режалаштиришга йирик автомобил заводларида бўладиган йиғирув линиялари мисол бўла олади. Махсус транспортерлар маҳсулотни, аниқроғи материалларни у ишчидан бу ишчига узатиб туради. Поток линияларни режалаштиришда лойиҳачи ишчи ўришларига бу ҳақдаги ишнинг оғирлиги тўғри келишига ҳаракат қилиши зарур, ишлаб чиқаришга ўта салбий таъсир қилувчи нохушликларнинг олди олинади.

Материаллар ва уни ишга солувчилар бир жойнинг ўзида вақтинчалик ҳаракатсиз ҳолатда бўлиб турганда қайд этилган позицион ресурслар заруриятига қараб бирин-кетин етказиб берилади. Бунақа режалар йирик янаш уйлари, кемалар қурилиши, космик ракета-гидронншоотларга тегишли бўлади. Бу ишлар маълум вақт билан чегараланган. Бу ишнинг қийинчилиги шундаки, ишлаб чиқариш режаларини бир-бирига ҳалақит бермайдиган даражада жойлаштириш керак.

Тадқиқотларда кўрсатилишича баъзан бир ташкилотнинг ўзида юқоридаги уч хил режалаштиришнинг ҳаммасини учратиш мумкин. Йирик даволаш комплекслари коорепацион режалаштириш асосида олиб борилади. Масалан, хирургия, кардиология, стоматология ва яна бошқа бўлимлари мавжуд бўлган собиқ Бутуниттифоқ институтини олишимиз мумкин. шу билан бирга бутуниттифоқ кўз микрохирургияси институт савгари поток схемали режага эга бўлган клиника лабораторияси ёки бир неча хил операциялар ҳам учраб туради. Бундан ташқари операцион кабиналарда мураккаб хирургик операцияларни олиб бориш қайд этилган позицион режалар асосида амалга оширишмоқда.

Корхонали лойиҳалаштириш жараёни. Ишлаб чиқариш корхонаси ёки моддий-техника объектини режалаштириш бир-бири билан узлуксиз боғланган босқичларни лойиҳалаштиришдан иборат бўлади. Агар лойиҳачи бажариладиган ишларнинг орқама-кетинлиги эътиборга олмаса бу нарса баъзан тузатиб бўлмайдиган хатоликларга олиб келади. Масалан, химиявий ўғитлар ишлаб чиқаруви янги Қўқон заводи қурилиши бошлангандан сўнг бир неча йил давомида уни қурилиш ишлаб чиқаришга мослаштириш кўзда тутилмаганилиги, жуда катта капитал маблағлар, меҳнат ва моддий ресурслар беҳуда кетди.

Менежмент асосларида кўрсатиб ўтилган лойиҳалаштириш босқичлари қуйидаги зарур ишларни ўз ичига олади:

1. Лойиҳачи қуйидаги энг зарур ахборотларни олади ва уларга таянади:

А) Айнаи шу объект учун кўзда тутилган ишлаб чиқариш жараёни лойиҳа схемаси;

Б) Ишлаб чиқарилиши керак бўлган маҳсулотнинг белгиланган унумдорлиги ва асортименти;

В) Корхона жойлашиши зарур бўлган майдонча ҳақида маълумот. Майдончанинг кенлиги, кўриниши, майдончада қурилажак барча бинолар, иншоотлар, уларнинг ҳар бир қаватининг лойиҳаси, лифтининг баландлиги, поллари, ҳуллас барча-барчаси ўз ифодасини топиши керак;

Г) Қурилиш нормалари ва бошқа норматив ақтлар, жумладан, техника хавфсизлиги, атроф муҳитни ҳимоя қилиш.

2. Белгиланган меҳнат унумдорлигини таъминловчи ишлаб чиқариш ресурсларининг миқдори ва хилларини аниқлаш: Масалан, автомобил ёки трактор двигателларини таъмирлашнинг маълум дастури учун;

3. Ҳар бир ишлаб чиқариш участкаси қўшимча хоналарининг ер майдонининг ҳажминини аниқлаш. Дастгоҳлар ва бошқа жиҳозлар жойланидиган майдон сатҳи, шунингдек, ўтиш йўллари оралиқ омборлар, усталар ўтирадиган жойлар, дам олиш хонаси, маиший, таъмирлаш хоналари ҳисобга олиниши керак;

4. Ҳар хил участкалар ўртасидаги алоқаларни таҳлил қилиш қайси участкалар бир-бирига яқин жойлашиши, ёки улар бирин, кетин жойланидими буларни аниқлаш жуда зарур. Лойиҳалаштириш тузилаётганда айрим участкаларни экологик омиллар, техника хавфсизлиги, санитария нормаларини ҳисобга олиб қулайроқ жойлаштириш керак бўлади;

5. Учинчи ва тўртинчи босқичлардаги натижаларга асосланиб, ҳар бир ишлаб чиқариш ва қўшимча участкаларининг жойлавиши ўринлар ва ҳажминини безаш учун бош компоновка ишлаб чиқилади. Бунда одатда бир неча хал нусхалар тайёрланади;

6. Ҳар бир участкадаги жиҳозлар, мебеллар ва бошқа ишлаб чиқариш ресурсларининг аниқ ўринлари белгилаб чиқилади. Бу ишларни шаблонлар воситасида бош компоновка схемасида акс эттирилади. Шаблонларни турли ҳолатда алмаштириш натижасида жиҳозларни, асбобларни жойлаштиришнинг қулай кўринишини таъминланади. Бу ишлар қўпияча ЭҲМлар воситасида бажарилади.

Менежер шунинг яхши билиши керакки, корхонаини лойиҳалаштириш турли-туман омилларни ҳисобга олишни тақозо қилади ва деярли ҳамма вақт ўзаро келишувларга асосланимай иложи йўқ. Тез-тез рўй бериб турувчи ўта мураккаб муаммоларни бир томонлама ҳал қилиб бўлмайди, уларни фақат ўзаро келишув асосидагина ечилиш мумкин. Бу ишда лойиҳачиларнинг роли катта: Уларнинг тажрибаси, билими, аналитик ва ижобий қобилиятлари, ахборотлардан фойдаланишлари, ҳозирги замон воситаларини ишга сола билишлари билан боғлиқ.

ИШЛАРНИ ЛОЙИХАЛАШ ВА МЕҲНАТ НОРМАЛАРИ

Энергетика, механизациялаштириш ва автоматлаштиришнинг тез суратлари билан ривожланиб бориш ишлаб чиқаришдаги ишчилар ролини ва бир неча йиллар ичида тубдан ўзгартириб юборади. Энергия сарфловчи субъектлардан улар жуда кўп даражада энергия, машина ва механизмларни бошқарувчиларга айланиб бормоқдалар. Шундай келиб чиқиб, ишларни лойиҳалаштириш ходимлар ва дастхоҳлар ўртасидаги ўзаро таъсир, шунингдек истеъмолчилар, ишлаб чиқариш ва хизмат соҳасидаги бошқа элементлар билан ҳам ўзаро муносабатлар тартибини кўзда тутувчи аниқ хусусиятларга қаратилиш керак.

Ишларни лойиҳалаштиришда нафақат ҳар бир ишнинг мазмун балки ташкилотларни ҳам ишларни тақсимлаганда иқтисодий самарадорлик талабларини ҳам ҳисобга олиши керак. Барча лойиҳалаштирилаётган ишлар асбоб-ускуналарнинг имкониятларига мос бўлиши керак, ишчиларнинг қобиятлари ҳисобга олинishi, ишларнинг мазмун одамларнинг рухий ҳолатларини акс эттириш зарур. Лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлиги одамларнинг хатти-ҳаракатларига зарар келтирмаслиги, лойиҳа ҳаражатлари камроқ бўлиши керак.

Таъкидлаб ўтганимиздек, меҳнатни ихтисослаштирувчи, унинг тақсими ишлаб чиқарувчиларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятини беради. Меҳнатни тўғри тақсимлаш натижасида келиб чиқадиган ихтисослашув пайтда ҳам ўз устунлигини намойиш этиб турибди. Операцион ходимлар ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришга ўз куч ва имкониятларини тўла сафарбар этадилар. Бундан ташқари, ихтисослаштиришнинг фойдаси кенг профиллик ходимларни тайёрлашга кетадиган харажатлар анча камаяди. Махсус ихтисослашган ишчи ўринларининг даражасини тайёрлаш кўп қийинчиликлар туғдирмайди. Айрим ҳолларда малакали паст ишчилардан ҳам самарали фойдаланиш имконияти ҳам яратилади.

Аmmo шунга қармай, ишларни ихтисослаштиришнинг баъзан айрим камчиликлари ҳам бўлади. Жумладан, ишлаб чиқариш топшириқларини тезда ўзгартириб бўлмаслиги, ишчиларнинг ишдан қониқиш ҳосил қилишларининг пасайиши, уларнинг тез чарчаш, ишнинг бир таразда ишлаб чиқариш қадрлар кўнжимаслиги, ишга келмай қоллишлари ва бошқа нохушликларнинг олдини олишга чора-тадбирлар кўриш талаб этилади.

СОЦИАЛ - ТЕХНИК ЙЎНАЛИШ

Менежмент асослари бўйича олдин ўтилган материаллардан шу нарса аёнки, социал - техника системаси ва барча технологик компонентлар, яъни ҳар бир формал ташкилот социал - техника системаси сифатида олиб қаралади. Бу системанинг моҳияти техника системаси орқали бажариладиган

ишлаб чиқариш операциялари билан шу операцияларга хизмат қиладиган социал система ўртасидаги ўзаро алоқадан иборат. Техника системаси ҳам бир пайтнинг ўзида ишлаб чиқариш системаси сифатида амал қилади. Ишларнинг лойиҳаси ташкилотнинг социотехника системаси талабларини ақс эттириши керак, яъни лойиҳачи менежмент асосларида кўрсатилган қўйидаги йўналишларга асосланиши керак.

1. Турли туман хусусиятларга ва маълум изчиликка эга ишлар энг яхши самаралар беради;
2. Иш даргоҳида ўқиб, ўз билимини ошириш имконияти яратилиши керак;
3. Шу иш қабул қилинган қарорни маълум доирада амалга оширишга имкон бериши зарур;
4. Энг яхши бажарилган ишлар муносиб тақдирланиши зарур;
5. Тегishли социал ҳимоя таъминланиши зарур;
6. Меҳнат натижалари билан ва шахснинг социал аҳволи ўртасида маълум боғлиқлик мажбур бўлиши керак;
7. Ишнинг характери инсоннинг келажагини кўрсатиб бериши зарур.

МЕҲНАТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ МОТИВЛАРИНИ ЎРГАНИШ

Меҳнатни ташкиллаш усулларини ўрганиш барча ишлаб чиқариш операцияларини таҳлил қилиш ва уни янада такомиллаштириш йўлларини қондиришдан иборат. Маъна шу йўл билан шу пайтда у ёки бу иш қандай йўл билан амалга ошади ва уни такомиллаштириш учун нималар қилиш кераклигини кўрсатади.

Операцияларни ишлаб чиққанда асосий эътибор ҳатти-ҳаракати асос қилиб олинади. Инсон омили меҳнат воситаларини ташлаш ва меҳнатнинг умумий таъсири - температура, шовқин-сурон, ёруғлик эътиборга олинади.

Бунда меҳнатни ташкил этишни янада такомиллаштириш эришилган ютуқларга қарамай доимий бўлиши зарур.

МЕҲНАТНИ НОРМАЛАНШТИРИШ

Ишлаб чиқариш операцияларини тайёрлаш ва меҳнатни ташкиллаш методлари ишлаб чиқариш тошхориқларини энг самарали бажариш йўлларини излаш билан бирга олиб борилиши керак. Меҳнатни нормаллаштириш деганда ҳар қандай бир ишни бажариш учун керак бўлган вақтни аниқлашни тушунамиз. Вақт нормаси шу ишни бажариш учун керак бўлган вақтни ифодалайди, вақт нормаси маҳсулот нормаси бирлигига қараб олинади, масалан бир детални ясаш учун 32 дақиқа керак дейлик, ёки маълум вақт ичида тайёрланадиган маҳсулот бирлиги, масалан 25 маҳсулот бир соат ичида бажарилади.

Моддий ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишда вақт нормасидан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Вақт нормасини қўлламасдан, асбоб ускуналарини режалаштириш ва юклаш, календарь режаларини ишлаб чиқиш, бевосита маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш билан шугулланувчиларнинг ишларини баҳолаш мумкин бўлмай қолади. Вақт бирлиги нормаси ёрдами билан ишчилар ўртасида ишни тақсимлаш мумкин бўлади. Вақт нормасини шундай ташкил этиш керакки, ишчилар маҳсулотни ўз вақтида ва катта кайфият билан ишлаб чиқариш имкониятларига эга бўладилар.

ЮҚОРИДАГИ ФИКРЛАРНИНГ ҚИСҚАЧА БАЁНИ

1. Операцион функциялар ташқи истеъмолчилар учун маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш фаолиятидан иборатдир;
2. Операцион система қайта ишлаш подсистемаларини, назорат подсистемаларини ўз ичига олади. Операцион система мижозларининг аниқ эҳтиёжларин қондиришга товарларни ишлаб чиқариш ва хизматларни кўрсатиш билан боғлиқдир;
3. Ишлаб чиқариш самарадорлигига эришиш учун барча ишлаб чиқарилган маҳсулотлар қийматидан қилинган барча харажатлар қийматини олиб ташлаш керак;
4. Ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил қилиш кичик серияли, оммавий ёки тўхтовсиз ишлаб чиқариш шунингдек лойиҳа шаклида ташкил этиши мумкин;
5. Корхона рақобатчиларига нисбатан юксакроқ сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилса шу билан корхонанинг компетенцияси ошган, яъни ўз ишнинг яхши эгаллаб олган бўлади. Бу нарса шунга олиб келадики, корхона антагина мижозларни ўзига қаратиб олган;
6. Стратегик ва тактик характердаги қарорларни қабул қилиш корхонани бевосита бошқаришга боғлиқ. Халқаро майдондаги энг чаққон ишбилармонлар «аниқ ўз вақтида» деган стратегик принцинга, сифатни комплекс назорат қилиш принципига, комплекс таъмирлаш профилактика хизмати принципига амал қиладилар;
7. Операцияларни бошқариш на фақат ташкилот ичиди, балки ташқи олам билан бўлган муносабатда ҳам маълум этика нормаларига риоя этишни талаб қилади;
8. Маҳсулотлар ва ишлаб чиқариш жараёнларини лойиҳалаштириш энг маъқул муқобил нусхаларини тандаб олиш ва лойиҳалаштиришнинг аниқ мезонларига асосланади;
9. Ҳар қандай ишлаб чиқарилган маҳсулот ва ишлаб чиқариш жараёни ўзининг ҳаёт циклига эга. Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бутун жараёнида

бозордаги рақобат талаблари асосида ишлаб чиқариш жараёни ҳам ривожланиб боради;

10. Автоматик тарзда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг изчил тарзда олиб боришни тивъинловчи ҳозирги замон ишлаб чиқариш системалари таркибида автоматик лойиҳалаш системаси, ишлаб чиқаришнинг бошқарилишининг автоматик системаси робот техника, автоматлаштирилган омборлар каби тармоқлардан ташкил топди;
11. Хизматлар соҳаси лойиҳалаштириш айрим ўзига хос қийинчиликларни миқозлар билан бўладиган бевосита алоқалар билан, миқозлар талаблари бир қанча хизматларнинг индивидуаллаштириш зарурияти, билан шунингдек бир қанча хизматларнинг катта меҳнат талаб қилиши билан боғлиқ бўлади;
12. Корхонани лойиҳалаштириш энг аввало корхонанинг ишлаб чиқариш қуввати ва жойлашгани ва ўрни билан бевосита боғлиқ;
13. Ишлаб чиқариш корхонасини лойиҳалаштиришда одатда ишлаб чиқаришнинг режалаштирилишининг уч хил туридан: кооперацион ёки функционал, поток ёки линияли, шунингдек, позицион ёки белгиланган схемалардан фойдаланилади;
14. Ишлаб чиқариш бинолари ва иншоотларини шунингдек, амалга ошириладиган операцияларининг лойиҳаларини тайёрлаганда техника системалаш ва социал муҳит билан ўзаро муносабатларни ҳисобга олувчи социал - техникавий йўналишни амалга ошириш керак;
15. Меҳнатни ташкиллаш усулларини ўрганиш ишлаб чиқариш жараёнида борган сарф такомиллаштириб бориш борасидаги операцияларни таҳлил қилиш ёрдами билан олиб борилади;
16. Меҳнатни нормалаштириш турли операцияларни амалга ошириш учун керак бўладиган вақт нормаларини ишлаб чиқиш билан бевосита боғлиқ. Вақт нормаси асбоб ускуналарини, шунингдек, меҳнатни ташкиллаш ходимлари билан меҳнатни режалаштиришга асосланади.

Бу бўлимдаги энг муҳим хулосалар ҳозирги замон технологиси ва маҳсулот сифати стандартларига мос келади ва уларни ижодий ўрганиш бизнинг республикамиз учун маълум аҳамиятга эга.

ХУШ-МАШГУДОТ

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ ОПЕРАЦИОН СИСТЕМАНИНГ АМАЛ ҚИЛИШИ

Операцион системани яратиш билан боғлиқ бўлган барча асосий масалаларни қараб чиққандан сўнг, операцион система фаолиятини таъминлайдиган, шунингдек, келиб чиқадиган айрим муаммоларни ҳал қиладиган қарорлар қабул қилиш яъни, ишлаб чиқаришни бошқаришни қараб чиқишимиз керак. Энг, аввало, барча эътибор ишлаб чиқариш жараёнини режалаштириш ва уни амалга ошириш борасидаги назоратга қаратилиши керак. Моддий-техника заҳасларини сифатли бажаришни бошқариш масалаларини ёритиб ўтамиз.

Бўлажак менежер бу маърузанинг асосий шартнавлари билан танишгандан сўнг, қуйидаги терминларнинг моҳияти ва мазмунини билиб олиши керак.

- жами талаб,
- маҳсулот етиштиришни режалаштириш,
- тобе талаб,
- мустақил талаб,
- кўрсатилган миқдорли система,
- даврий кўрсатилган система,
- моддий эҳтиёжларни режалаштириш,
- «аниқ ўз миқдорида» принципи бўйича ишлаб чиқариш,
- тапта графиги,
- танқидий йўл методи,
- лойиҳани баҳолаш ва қайта қуриш,
- лойиҳани баҳолаш ва қайта қуриш графиги операцияси (сетевой),
- танқидий йўл,
- вақт резерви,
- техника шартларига мос бўлиш,
- конструкция сифати,
- функционал сифат,
- таптаб, саралаб синаш,
- техника жараёни картаси,
- сифат тўлараги.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ОПЕРАТИВ БОШҚАРИШ

Фирма ёки корхонани бошқаришнинг муҳим таркибий сифми ишлаб чиқаришнинг оператив бошқариш ҳисобланади. Индаги айрим нуқсонларни, белгиланган параметрлардан четга чиқишларни ўз вақтида ва самарали бартараф қила бориш керак.

Ишлаб чиқаришнинг, маҳсулот сифатининг, моддий-техника зааслари воситаларининг бошқариш ҳам дасттоҳларга техника хизмат кўрсатишнинг бошқариш ҳам бир хил асосий тамойилларга эга. Бу системаларнинг ҳар қайсиси худди шу соҳадаги ташкилот вазифаларини самарали адо этишга қаратилган.

Ҳар қандай бошқариш ҳам оқилона олиб борилса ва аниқ мақсадга йўналтирилган бўлса, у албатта яхши самара беради. Ишлаб чиқаришнинг бошқаришнинг самарали етиштирилган маҳсулотларининг ҳажми, сифати ва рақобатбардорлиги билан белгиланади. Албатта буида одамларни, ишлаб чиқаришга банд бўлган одамларни бошқариш, уларга тўғри таъсир қилиб, ишга жалб эта олинган асосий масаладир.

Корхонанинг оператив бошқаришнинг асосий принциплари менежмент асосларида кўрсатилган куйидагилар ҳисобланади:

1. Жараёилар ва параметрларнинг эиғ юқори даражада аниқ бўлиши;
2. Тескари алоқа. Ҳақиқий ишлаб чиқариш жараёилари ва бошқа кўрсаткичларни ўлчаш, ахборотларни, яъни режалаштириш ва назорат системасига тескари алоқа системаси орқали тушиб турадиган ахборотларни йиғиш орқали амалга оширилади;
3. Қиёслан. Тескари алоқа системаси орқали олинган ҳақиқий ишлаб чиқариш жараёилари ва бошқа кўрсаткичлар умумдорлик даражаси ёки белгиланган нормативлар билан солиштирилиши керак;
4. Корректировка омилли. Корхона ёки фирмадаги режалаштириш системаси ходимлари томонидан мавжуд структурани умумдорлик ва самарадорлик нуқтан назаридан текшириб, маълум зарурий ўзгаришлар киритилади.

Корхонанинг оператив бошқаришдаги параметрни ўлчаш, иш жараёининг корректировка қилиш тескари алоқа воситасида ҳосил қилинган ахборотларнинг самарали томонларининг алоҳида таҳлил қилиш учун куйидаги сенур маркети (АҚШ) фаолияти орқали ифодааб бериш мумкин.

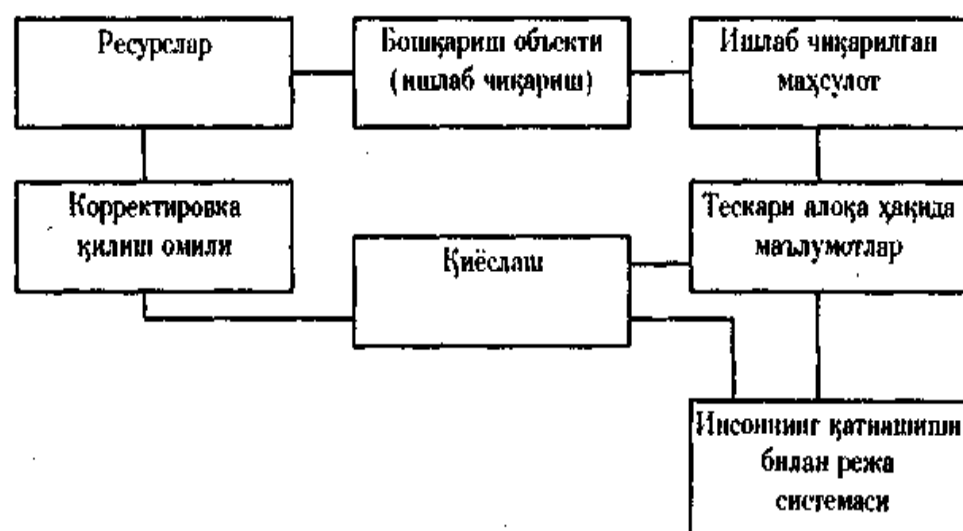
Узоқ йиллардан буён супермаркетда ЭХМларидан фойдаланилади. АҚШдаги барча супермаркетларнинг яримдан кўпроғида касса орқали ўтувчи товарлар қодларини ҳисобловчи компьютерлар ускуналар ишлатилади. Бу ахборотлар харидор товар учун тўплаши керак бўлган нархни ва товарлар ҳисоби ведомосини тўлдириндир.

Аммо олинаётган ахборотлардан кенг доирада фойдаланиш тенденцияси кўзга ташланмоқда. Озиқ-овқат товарлари Маркетинг институтидан Тимоти Хаммон шундай дейди: «Кейинги икки йил ичида тармоқда иккинчи фаза бошланди, ахборотлар бошқаришда фойдаланилади. Магазинлар, омборлар,

фирманинг марказий маълумиятини ягона системага бирлаштириб, раҳбарият сотиш, маҳсулот қиймати ҳали ишлатилмаган ҳолда етказиб бериши ҳақидаги ҳисоб-китобларни назорат қилиш ходимлар ишларини назорат қилиш имкониятига эга бўлади. Кейин бу маълумотларни қайта ишлаб маҳсулотлар, товарлар самарали соҳалар таҳлил этилади. Раҳбарлик парх сиссатини белгиланда товар буюртманинг керакли миқдорини аниқлашда савдо майдонларини тақсимлаганда юқоридаги маълумотлардан фойдаланади.

Кўп ҳолларда магазинлар бу маълумотларни ўз мижозларига сотадилар, натижада маҳсулот етказиб берувчилар маълум материалларга эга бўладилар».

Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш жараёни қуйидаги схема орқали ифодаланади.



Қарор топган операцион системага ўзгартиришлар киритиш орқали ишлаб чиқаришни оператив бошқариш заруриятига мисол қилиб. Ўзхимсаноат уюшмасига қарашли «Рангли лок» номи ижара корхонаси раҳбарларининг ҳаракатларини қараб чиқайлик. Рангли лок» корхонаси лак - бўёқ ишлаб чиқаришда Марказий Осиёда ноёб корхона ҳисобланиб, мижозларни алиф, спиртли мебель лаклари, эмаллар, билан татминланиб туради.

Собиқ Совет Республикалари ўртасида иқтисодий алоқаларининг узилиб қолишидан келиб чиққан қийинчиликларни «Рангли лок» корхонаси ҳам бошдан кечирди. Аммо корхона коллективи ласайиб кетишининг олдини олди, бир йилдан сўнг харидорлар талабларини қондиришга қаратилган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга эришди. Эндиликда лак - бўёқ маҳсулотларини ўтган йилдагига қараганда бир ярим марта кўнайитириш имконияти яратилди. Ишлаб чиқариш жараёналарини корректировка қилиш, ҳам аниқ ресурсларини мақсадга мувофиқ тарзда ишлатиш натижасида кўп ютуқларга эришилди. Энг муҳими лак ва бўёқлар ишлаб чиқариш учун маҳаллий хом ашёни излаб топилди. Энди «Рангли лак» корхонаси химиявий ишланган ўрни Фарғона «Азот» акциядорлик бирлашмасидан олмоқда. Бу уюшма «Навои электрохимзавод» акциядорлик бирлашмасида ўз филиалини ўз кучи билан

ташқил этди. Бу филиалда мойли кислота ола бошлайди. Бу ўз навбатида лак мой саноатида ишлатиладиган ўсимлик мойининг ўринин босади.

«Навоний завод» саноат бирлашмаси мустақил равишда аккредитив эмуляция ишлаб чиқаришнинг йўлга қўйди. Бу эмуляция бўёқларини олиш учун ишлатилади.

«Рангли док» Олтиариқ нефтни қайта ишлаш заводи билан ҳамкорлик қила бошлайди, бу заводда суюлтирувчи сифатида фойдаланувчи С-4 нефрал ишлаб чиқаради. Бухоро вилоятида кўрилатган қоровул бозор нефтни қайта ишлаш заводида хушбўй углеводородларини ишлаб чиқариш йўлга қўйилади.

Ижара корхона «Рангли док»нинг бош директори Р.Рўзиохунов шундай дейди: «Биз Россиядан олиб келадиган хом ашёни Бухородан топдик. Цинкали қуруқ беллила ишлаб чиқарувчи цехни қайта тикляшимиз, ут лимидан кккитаси ишга тушди. Битта лилия муфтини усул билан беллила ишлаб чиқаришга мослаштирилди. Бунақа беллилар юқори сифатта эга бўлиб, резинатехника ва шиналар ишлаб чиқаришда кенг қўлланилади. Цехнинг ишга тушиши сабабли лак бўёқлари ишлаб чиқариш анча ошди».

Операцион система вазифаларини коррективровка қилиш борасидаги чора-тадбиркорлар туфайли бу корхона нафақат маҳсулот сифатини кескин оширди, шу билан бирга чет эл лак бўёқлари ичида рақобатта бардош беришга ҳам эришди.

МАҲСУЛОТ ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ РЕЖАЛАНТИРИШ

Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг режалантиришида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилаётган хизматларга бўлган жами талабнинг ўзгариб қолиши туфайли операцион системани қай тарада ишлатиш ҳақида маълум қарорга келиш имкониятини беради.

Жами талаб деганимизда у ёки бу ташкилотда операцион система томонидан ишлаб чиқарилган барча маҳсулотларга бўлган жами талабларни тушунамиз.

Бир неча хил маҳсулот ишлаб чиқарадиган ҳар қандай фирма ёки корхонада маълум давр ичида бўлган талабларнинг жамини аниқлаш учун одамлар томонидан қилинадиган меҳнат ва дасттоҳларнинг неча соат ишлаганини орқали ўлчаб чиқилади.

Маълумки, кўплаб операцион системалар учун жами талаб ҳажми, даражаси йил ичидаги вақт ўзгаришларига қараб тебраниб туради. Шунга қараб у ёки бу маҳсулотни ишлаб чиқарувчи корхоналарининг ишчи мавсумийлик касб этади. Масалан, «Фарғона ниво» АЖ нинг маҳсулотлари ёзда юқори даражададир аммо қиш пайтларида эса ниво ва салқин ичимликларга бўлган талаб Фарғонада ҳам, қўшни вилоятларда ҳам анча пасаяди. Фарғона «Азот» ишлаб чиқариш бирлашмаси маҳсулотлари ҳам мана шундай мавсумий характерга эга. Бундай корхоналар, кўп хусусан, мева

савзавотларини, узум, пахта толаси каби қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишловчи корхоналар ҳам деярли шулар жумласидандир. Мавсумий тебранишларга камроқ учрайдиган корхоналар ҳам бор, албатта.

Маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, аниқ даврларга хатто ойма-ой тарзида ишлаб чиқилади, режалар камида бир йилга тузилади, барча режалар қараб чиқилади, вазият ҳисобга олинади.

Ҳар бир аниқ давр учун маҳсулот ишлаб чиқариш режаси вақт иккита энг муҳим томонни ҳисобга олиб, тузиб чиқилади. Булар:

- Шу давр ичида ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми;
- Шу давр ичида зарур бўлган ишчилар соғи.

Режалаштирилаётган маҳсулот ишлаб чиқариш даражаси кўплаб ишлаб чиқариш харажатлари билан бевосита боғлиқ бўлади.

Жумладан:

- Тайёр маҳсулотни асраш билан боғлиқ харажатлар;
- Кечиктирилган буюртмалар портфели харажатлари;
- Ишдан ташқари ҳолатлар, ёки ишчиларнинг ишламай туриб қолнишларидаги харажатлар;
- Ишнинг айрим қисмини пудратчи корхоналарга ўтказиш билан боғлиқ харажатлар;
- Ишчиларни ёллаш ёки уларни ишдан бўшатиш билан боғлиқ харажатлар;
- Айрим бошқа харажатлар.

Ишлаб чиқаришнинг группалаштириш орқали режалаштиришда юқорида кўрсатилган харажатларни иложи борича камайтириб, истеъмолчиларнинг жами талабларини қондиришга ҳаракат қилинади.

Ҳар бир операцион система учун белгиланган энг самарали стратегияни аниқлаш конкрет ҳолатларини ҳисобга олган ҳолда ҳал этилиши керак.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИНИ РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ УЧТА АСОСИЙ СТРАТЕГИЯСИ

Тадқиқотчилар жами ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажминини режалаштиришнинг утта асосий стратегиясини кўрсатиб ўтадилар. Бу стратегияларининг ҳар бири талабнинг тебранишларидан келиб чиқадилар, барча масалалар ва муаммоларини ҳал қилишдаги ўзига хос хусусиятлари билан фарқ қилиб туради.

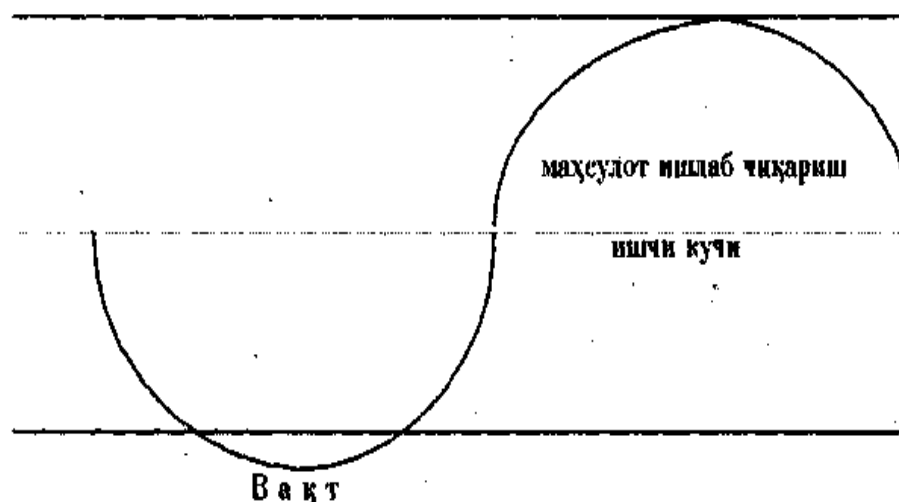
Бу утта режалаштириш стратегияси қуйидаги номлар билан айтилади.

- доимий миқдордаги ишчи кучи ва доимий миқдордаги маҳсулот ҳажминини стратегияси;
- доимий миқдордаги кучи ва маҳсулот ҳажминининг ўзгариб туриши стратегияси;

- ўзгариб турадиган маҳсулот ҳажми ва ўзгариб турадиган ишчилар сони стратегияси.
1. Ўз номидан маълумки «домний миқдордаги» маҳсулот ҳажми ва домний миқдордаги ишчи кучи стратегиясининг асосий моҳияти шундаки, жами талабнинг ўзгаришига қарамасдан белгиланган ҳажмдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш. Бу стратегияни мана шундай тизиб кўрсатиш мумкин.

тўшланган маҳсулотлар
ҳажмининг ортиши ёки
кечиктирилган буюртмалар
сонининг камайиши

Т а л а б



Домний ишчи кучи сони ва домний
маҳсулот ҳажми стратегияси

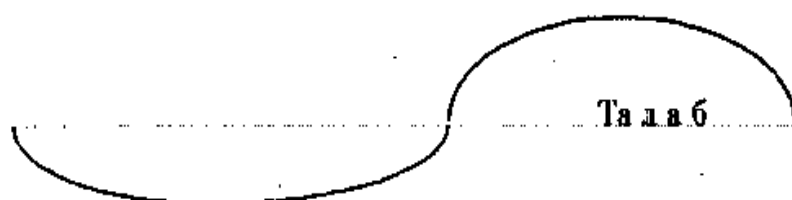
Бу ҳолатда талабнинг ўзгариб туришига қарамай маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми бир хилда қолавер экан, демак, қўшимча ишчи кучига ҳожат қолмайди. Талаб даражаси билан маҳсулот ҳажми ўртасидаги фарқлар ишлаб чиқарилган маҳсулотлар запасларини кўпайтириш ёки озайтириш ва кечиктирилган буюмлар сонини кўпайтириш ёки камайитириш орқали ҳал қилинади. Кўпинча бунақа йўналиш тайёр маҳсулотларни сақлаш борасидаги харажатларнинг кўп бўлмаганлиги ёки мижозлар буюртмалари портфелини ташкил этиш имкониятига эга бўлган капитал талаб корхоналардан қўллаб-қувватланади. Масалан, нефть маҳсулотларини базасини олиш мумкин. Энг қизғин дамлар учун ёнилғи мойлаш маҳсулотларини йиғиб қўяди ва мижозлар буюртмалари кечиктирилган портфел хонаси ташкил этилади.

2. Домний ишчи кучи миқдори билан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгариб туриши стратегиясига кўра ишчилар сони ўзгармаган ҳолда

маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми талабнинг ўзгаришига қараб ўзгариб туради. Бу стратегияни мана шундай чизиб кўрсатамиз.

Ишчиларнинг ишламай турган
вақтини компенсация қилиш

Маҳсулот ишлаб
чиқариш



Ишдан ташқари меҳнат ёки ишнинг
бир қисmini пудратчиларга ўтказиш

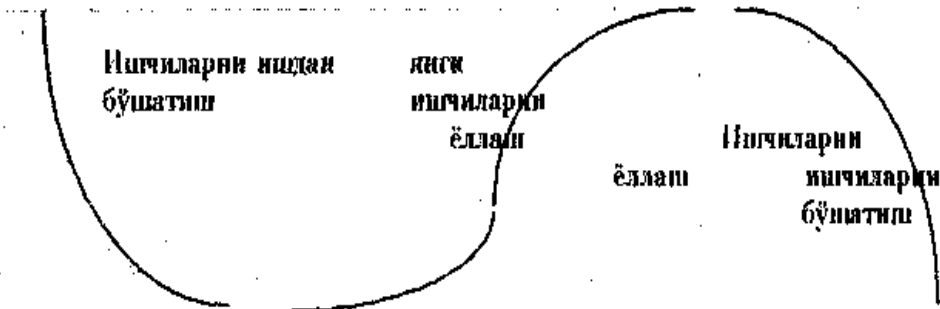
Вақт

2. Дониш ишчи кучи ва маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгариб туриши стратегияси

Бу стратегияда ишчилар миқдори билан ишлаб чиқарилган маҳсулот миқдори ўртасидаги фарқлар ишчиларга оттул бериш ёки ишларининг бир қисmini пудратчиларга ўтказиш йўли билан ҳал қилинади. Бу стратегия юқори меҳнат талаб, юқори малакали ишчи кучига эҳтиёжи бўлган тармоқларда кечиктирилган буюртмалар портфели ёки тайёр маҳсулотни жамлаб қўйиш қийин бўлганда, ёки баъзан бунинг мутлақо иложи бўлмаганда қўлланилади. Сут маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи заводлар, юридик хизмат ва бошқармаларда бу стратегия қўлланиши мумкин.

3. Ишчи кучи миқдорининг ҳам, ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмининг ҳам ўзгариб туриши стратегияси жами талабнинг ўзгариб туришига қараб маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ҳам ўзгариб туриши натижасида ишчилар янгидан ёллабди, ёки улар ишдан бўшатиб юборилади.

Бу стратегияни қуйидагича чизиб кўрсатамиз.



Вақт

Шартли белгилар:

- Жами талаб
- Ишлаб чиқариш ҳажми
- Ишчи кучи.

3. Ўзгарувчан ишчи кучи билан маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ўзгариб туриши стратегияси.

Ушбу стратегияни, қўллаш кўп ҳолатда меҳнат талаб ишлаб чиқариш билан, талабнинг жиддий ўзгариб туриши билан боғлиқ. Бунда кам малакали ишчилар ишлайверади, шунингдек, ишчиларнинг ўзлари ҳам мавсумий ишлашни ёқтирадилар. Масалан, Фарғона ниво АЎДа ҳам салқин ичимликлар ишлаб чиқарувчи заводлардан ҳам мавсумга қараб ишчилар ёлланади ёки ишдан бўшатиллади.

Қишлоқ хўжалик ва қуришидан кучиб юривчи ишчилар ҳам, балиқ овловчи ишчилар ҳам ва шулар сингари яна кўплаб мавсумий корхоналар борки, буларда доимийлик барқарорлик бўлмайди. Қўйинча талабалар бу мавсумий ишларда иштираётган эдилар.

Ҳар қандай операцион система учун юқоридаги учта системанинг биттаси мос бўлиб тушади ва шу асосда ишлар режалаштирилади.

Шунга қарамай, ишлаб чиқаришнинг реал режаларини тайёрлаш одатда, жами истеъмол талабларини ҳисобга оладиган тартибда юқоридаги барча стратегик принципларга асосланилади. Барча стратегия принципларини бир вақтнинг ўзida инобатга олиш ва уларга асосланишнинг мақсади запаслар ҳажми, ёки ишдан ташқари ҳаракатлар, худдас, яна бошқа сабаблар туфайли келиб чиқадиган тўсиқлар, эҳдииятларни бартараф этгиш учун фақат битта стратегиянинг ўзи етарли бўлмай қолади. Талаблардаги ўзгаришларни инобатга олиб тузилган режаларнинг самарадорлиги худди шу стратегия принципларини ишчиларнинг ҳилларига қараб олиб бориш имкониятини яратади. Масалан, уй-жойларни таъмирлаш корхонасини олсак, миқозларни иш жуда кўп бўлган давларда ишнинг тўзилиб кетишини кутишга мажбур

бўладилар, бу кечиктирилган буюртмалар портфелини вужудга келтиради. Аммо худди шу тигиз пайтларда корхона миқозлар талабларини бажариш учун қўшимча равишда янги ишчилар ёллаш ёки ишнинг бир қисмининг бошқа пудратчига ўтказиш мумкин. Шунинг учун баъзан барча стратегиялар бир пайтнинг ўзида зарур бўлиб қолади.

ЗАПАСЛАРНИ БОШҚАРИШ

Бутун бошқариш фаолиятининг энг муҳим таркибий қисми ишлаб чиқариш запасларини бошқариш ҳисобланади. Бунда операцион системанинг бир тарзда ишлашини ва ташкилот самарадорлигини оширишни таъминлаш мумкин бўлади. Ҳар қандай корхона товарлар ишлаб чиқарар экан, хизмат кўрсатадиган корхоналарнинг аксарияти запаслардан керакли миқдорда фойдаланиб келмоқда. Масалан, коммунал хўжалик корхонаси турли-туман керакли қурилиш материаллари, хусусан, керакли диаметрли трубалар запаслари етарли бўлмаса, самарали ишлай олмайди. Яшаш уйлари, водопровод, канализация иситиш тармоқларини қишга тайёрлай олмайди.

Даволаш муассасасида медикаментлар ва асбоб ускуналарнинг етарли запаслари бўлиши керак. Моддий - хом ашё ресурсларининг етарли даражада жалаб қўйишга эътиборсизлик билан қараш кўп заводлар, фабрика, корхоналарни оғир аҳволга солиб қўяди.

ЗАПАСЛАРНИНГ МАҚСАДЛАРИ

Запасларни йиғиб қўйишдан мақсад навбатдаги материалларнинг етиб келишигача ишчиларнинг ишсиз қолмаслигини таъминлаш. Чунки, материалларни орқа-кетин узлуксиз етказиб бериб туриш, қийин иш, бунинг харажатлари ҳам кўп бўлади.

Йиғиб қўйиб, кейин ундан фойдаланиб туриладиган запасларнинг уч тури мавжуд:

1. Сотиб олинган материаллар билан уларни операцион система томонидан истеъмол қилинишни ўртасида буфер ташкил этиш дастлабки материаллар ва комплекс деталлар запаслари.
2. Ишлаб чиқариш ўртасида буфер ташкил этиш учун тугалланмаган ишлаб чиқиш запаслари.
3. Операцион системанинг унумдорлиги билан тайёр маҳсулотни юклаш ва еттиш, тайёр маҳсулотлар запаси.

Юқорида кўрсатилган барча буферларни яратиш орқали операцион система фаолияти янги самарадор бўлади. Мавжуд запаслар корхонанинг материалларини сотиб олиш ёки энг иқтисодий самарадор тарзда товарларни ишлаб чиқариш учун имконият яратиб беради.

ЗАПАСЛАР ВА ҲАРАЖАТЛАРНИ БОШҚАРИШ МАСАЛАЛАРИ

Запасдаги материалларни ишатиш талабнинг қанчалик кўчилиги ва уни қондириш теълиғига боғлиқ. Шунинг учун ҳам бу соҳадаги жавобгар бўлавлар запаса келиб тушаётган материаллар жараёнини бошқариб боришлари керак. Запасларнинг ҳар хиллигига қараб, уларни бошқаришда қуйидаги икки ҳолатни кўзга тутиш керак.

- Запасларни тўлдириб бориш мақсадида сотиб олинадиган ёки ишлаб чиқариладиган товарларга буюртма бериш вақтини аниқлаш;
- Буюртмалар миқдори ва ҳажми.

Запасларни бошқариш борасида қабул қилинадиган қарорларнинг қуйидаги тўрт хил ишлаб чиқариш ҳаражатларига таъсир қилишини менежер яхши билиши керак.

1. Сотиб олинадиган предметлар қиммати.

Қуйидаги омилларга қараб нархни камайтириш мумкин.

- А) Бир буюртма бўйича сотиб олинадиган предметлар миқдори.
- Б) Мол етказиб берувчига бир неча хил позициялар учун буюртманинг умумий қиммати;
- В) Буюртмадаги белгиланган вақт (йилининг қайси фасли).

2. Буюртмани расмийлаштириш ҳаражатлари. Демак, сотиб олиш ва ишлаб чиқариш учун берилган буюртмага кетган ҳаражатлар, шунингдек юкларни ташиниш, қабул қилиб олишга кетган ҳаражатларнинг жами.

3. Моддий-техника запасларини сақлаш билан боғлиқ ҳаражатлар.

- А) Запаса инвестиция қилинган капитал қиймати;
- Б) Омборхонадаги ҳаражатлар (майдон, одамлар) шунингдек электроэнергия ҳаражатлари;
- В) Запаснинг суммасига қараб белгиланган солиқлар ва суғурта тўловлари.
- Г) Материалларнинг эскириши, шундан чиқиб ёки ўтириланиши билан боғлиқ бўлган запаслар қимматининг пасайиши.

4. Запасларнинг етишмаслигидан келиб чиқадиган ҳаражатлар.

- А) Йўқотилган ишлаб чиқариш вақти, материаллар, деталлар ва запаса кирадиган комплекс қисмларнинг етишмаслиги натижасида бўладиган нормадан ташқари ишлар.
- Б) Омборхонада йўқ бўлган, аммо кечиктирилган буюртмалар бўйича мижозлар талабларини қондириш ҳаражатлари.
- В) Маҳсулотларни истеъмолчиларга бирин-кетин ёки бира тўла тезкорлик билан етказиб бериш билан боғлиқ бўлган ҳаражатлар.
- Д) Корхона учун реализация ҳажмидаги ва мижозларнинг сонидagi йўқотишлар.

Юқоридаги далаларни ҳисобга олиб, моддий техника запасларини оқилона бошқариб бориш, шунинг учун ҳам зарурки, запасларни оқилона

бошқарниш туфайли маркетинг фаолияти, молиявий хизмат корхонанинг ишлаб чиқариш функциялари самарадор бўлади.

МОДДИЙ ТЕХНИКА ЗАПАСЛАРИ ПРЕДМЕТЛАРИГА БЎЛГАН ТАЛАБЛАРНИНГ ХИЛЛАРИ

Одатда запасларга бўлган талабларнинг икки хилини кўрсатиб ўтадилар. Боғлиқ бўлган ва боғлиқ бўлмаган талаб. Ҳар бир талабнинг ўз бошқариш системаси мавжуд бўлиб, ўшанга қараб моддий-техника предметлари тўпланadi.

Запасдаги предметларни ишлайтиш бошқа товарларни ишлаб чиқариш билан бевосита боғлиқ бўлса, унда бу предметлар боғлиқ бўлган талабларга эга бўлишади.

Бунда корхонада зарур бўлган материаллар, деталлар қисмлар кўзди тутилади. Масалан, «УзДЭУ» авто ўзбек-жапоний Корей» автомобил заводи микроавтобуслар ва енгил автомобиллар ишлаб чиқарар экан, олд ойналарга бўлган талаб ишлаб чиқариш режасида бор, шунинг учун бу талаб боғлиқ бўлган талабдир. Хизмат соҳасида ҳам бу парса кўзга ташланади. Транспорт хизматини бажарувчи материалларга бўлган талаб корхона режимидаги бир қисми бўлгани учун боғлиқ бўлган талаблар жумласига киради. Ишлаб чиқариш режалари маҳсулот ишлаб чиқаришдан анча олдин тузиб чиқилгани учун боғлиқ бўлган талабни аниқлаб олгани қийини иш эмас.

У ёки бу предмет ёки товарларга бўлган талаб корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш режаси билан бевосита боғлиқ бўлмаган ҳолларда бу предметлар боғлиқ бўлмаган талабларга эга бўлади. Бояқча айтганда, запасдаги бу предметлар маҳсулот ишлаб чиқариш учун бевосита зарур бўлмайди. Маълумки барча маҳсулотлар, шунингдек корхонадаги улгурчи барча запаслари бевосита боғлиқ бўлмаган талабларга эга. Масалан, Фарғона газ аппаратлари ишлаб чиқариш заводида тайёрланган запасда турган газ плиталари ёки Ўзбек-Герман «Узсаламан» қўшма корхонасида тайёрланган эркалар пойафзаллари корхонанинг ишлаб чиқариш режасидан ташқарида бўлгани учун улар боғлиқ бўлмаган талабларга эга бўлади. Боғлиқ бўлмаган талабларни аниқлаш анча қийинроқ.

Таъминот учун зарур бўлган айрим предметлар бир вақтнинг ўзида ҳам боғлиқ бўлган, ҳам боғлиқ бўлмаган талабларга эга бўлиши мумкин. Масалан, автомобил заводи шу корхонада ишлаб чиқарилаётган автомобилларни йиғишда зарур бўлган қайсидир узеллар ва деталларни тайёрлаши мумкин. Бу узел ва деталларга бўлган асосий талаблар корхонанинг автомобил ишлаб чиқариш режасида акс этади. Батдан мана шу деталлар ва узелларнинг бир қисми худди шу автомобилларни таъмирлаш ва уларга сервис хизмати кўрсатиш станциялари томонидан берилган буюртмалар асосида тайёрланиши мумкин, бундай ҳолларда бу талаблар завод ишлаб чиқариш учун боғланмаган талаб бўлиб ҳисобланади.

ЗАПАСЛАР ВА БОҒЛИҚ БЎЛМАГАН ТАЛАБЛАРНИ БОШҚАРИШ СИСТЕМАСИ

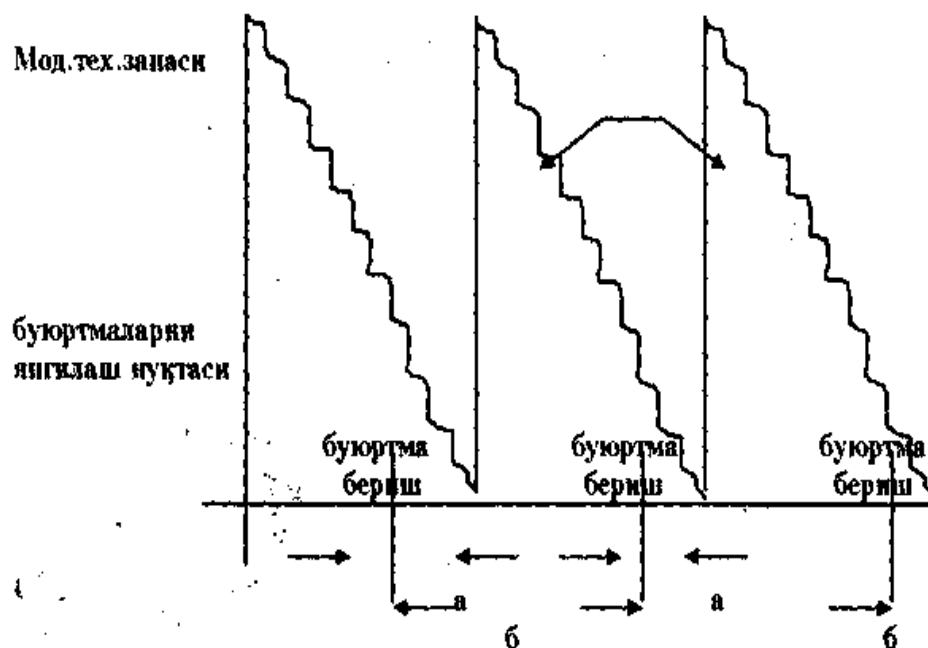
Олдин кўрсатиб ўтганимиздек, буюртмалар бериш вақти ва буюртмадаги предметлар сони ҳақидаги қарорларга боғлиқ бўлган бошқариш системаси мана шу предметларга бўлган талаблар билан маълум маънода боғлиқ бўлади.

Боғланмаган талаблар учун қўлланиладиган бошқариш системасига:

- Қайд этилган система миқдори;
- Қайд этилган система вақти киради.

Қайд этилган миқдорни система запаслар даражаси устидан доимий назорат ўрнатилиши талаб қилади. Запасларни тўлдириш учун берилган буюртмалар уларнинг миқдори белгиланган нормадан пасайганда амалга оширилади. Маҳсулотлар ва товарларни тўлдириш ҳажми ҳамма вақт бир хилда бўлиши керак.

Қайд этилган миқдордаги белгиланган, боғланмаган талабларни бошқариш системасини мана шу тарада чизиб кўрсатамиз.



Шартли белгилар:

- «а» - буюртмани бажариш муддати
- «б» - буюртмалар ўртасидаги вақтнинг ўзгариб туриши.

Қайд этилган, белгиланган миқдордаги запасларни бошқариш системаси буюртма қилинган маҳсулотлар ва товарлар, қолган запасларнинг миқдорига

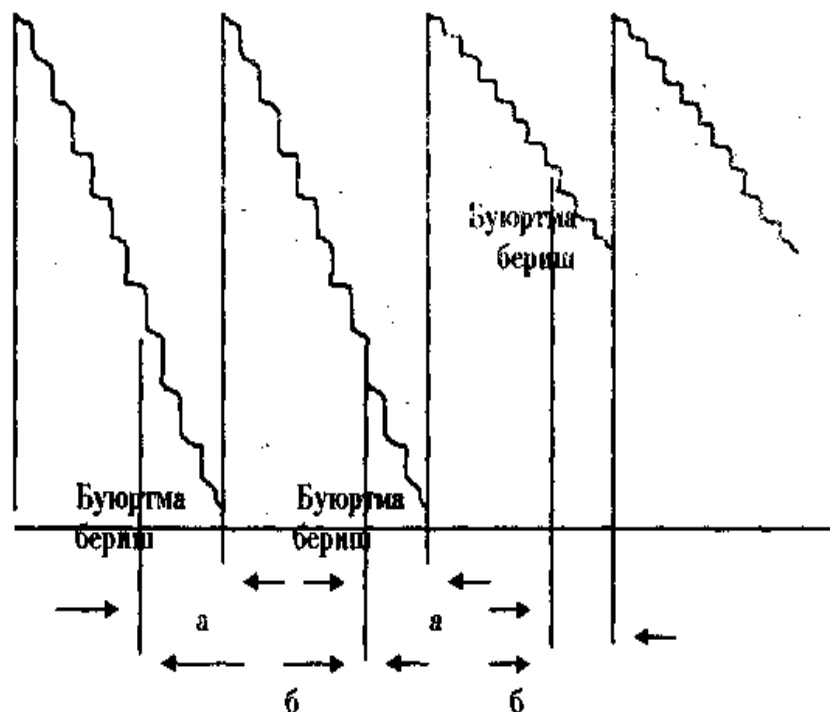
қараб, запасни тўлдириш учун яна қайтадан буюртма берилади. Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида қайд этилган миқдордаги запасни бошқариш системаси ва агар запаслар қуйидаги хусусиятларга эга бўлса, унда бундай запасларга эътибор қўчалди.

1. Таъминот предметлари юқори қимматга эга;
2. Запасларни сақлаш харажатлари юқори даражада;
3. Запаслар тугаб қолганда катта зарар келиб чиқади;
4. Буюртмаларнинг миқдорига қараб, нархлар туширилади;
5. Талаблар характери нисбатан қўшимча ва тасодифий бўлади.

Масалан, белгиланган вақт бирлигидаги запасларни бошқариш системасини бажариш учун берилган буюртмалар бир хил орқама кетинликка эга бўлиши керак. Таъминотдаги бир хил предметлар учун тўла орқама кетинлик бўлиши, масалан ҳафтада бир марта, ёки ойда бир марта ва ҳ.к.

Аммо буюртма қилинган предметлар ёки товарлар сони запас қолдиқларига қараб ҳар хил бўлади. Ботлиқ бўлмаган талаблар асосидаги запасларни бошқариш системаси белгиланган вақт ичида қуйидаги схемага солиб кўрсатиш мумкин.

Мод.техн.запаслари Буюртмалар ҳажми (ўзгарувчан)



Шартли белгилар:

«а» - буюртмани бажариш муддати.

«б» - буюртмалар ўртасидаги вақт даври.

Менежмент асослари бўйича ўқув қўлланмасида кўрсатиб ўтганимиздек запасларни бошқариш системасининг самарадор бўлиши учун моддий-техники предметлари қуйидаги хусусиятларга эга бўлиши керак:

1. Улар нисбатан камроқ қимматга эга;
2. Запасларни сақлаш ҳаражатлари катта эмас;
3. Запаслар тамом бўлганда ҳам уларнинг ҳаражатлари арзimas ҳолда бўлади;
4. Бу предметлар бир кишидан сотиб олинган;
5. Белгиланган скидка ва нарх бирданига бир неча предметларга бўлган буюртмалар қимматига боғлиқ бўлганда;
6. Талаб даражаси нисбатан доимий;
7. Материаллар ёки предметлар ишлатилидиган бўлганда.

Масалан, концентратлар товарлари, турли хал салқин ичимликлар запасларига эга бўлган магазинларга нисбатан бу система энг қулай ва самаралидир.

БОҒЛИҚ БЎЛГАН ТАЛАБЛАРГА ТЕГИШЛИ ЗАПАСЛАРНИ БОШҚАРИШ СИСТЕМАСИ

Агар запасдаги предметлар боғлиқ бўлган талабларга эга бўлса бу запасларни бошқариш системасини «моддий эҳтиёжларни бошқариш» деб аташ одат бўлган. Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, боғлиқ бўлган талабларни оддидан аниқлаб қўйса бўлади, чунки улар ишлаб чиқилган корхона режасида қайд этилган бўлади. Ҳар бир корхона учун режалаштирилган моддий эҳтиёжларни бажаришни бу система бир мунча енгиллаштиради. Моддий эҳтиёжларни режалаштириш бўйича қилинган ишлар ишлаб чиқариш режаларини бир тексида бажариш учун зарур бўлган тайёр запасларга эга бўлишини таъминлайди.

Моддий эҳтиёжларни режалаштириш системасининг муваффақиятли кўп жиҳатдан етарли маълумотлар мавжуд бўлишига ҳам боғлиқ. Ҳеч бўлмаганда Фаргона механика заводидаги бошқа барча маҳсулотлар қаторида тўрт гилдиракли болалар коляскаларини ишлаб чиқарилишини ўрганиш бўйича ишонт ҳосил қилишимиз мумкин. Механика заводида моддий эҳтиёжларни қондириш режалари системасидан фойдаланилганда шу болалар коляскаси учун зарур бўлган гилдираклар мартнинг охирида керак бўлади, деб фараз қилайлик. Бунда режани аниқроқ қилиш учун қуйидаги уч турдаги маълумотлардан фойдаланилади.

1. Шу конструкциядаги гилдиракларга эга бўлган коляскаларни ишлаб чиқариш режаси. Дейлик, механика заводида июль ойининг учинчи ҳафтасида 300 дона болалар коляскасини ишлаб чиқариш керак;
2. Битта болалар коляскасини йиғиш учун зарур бўлган деталлар ва уларнинг миқдорини эътиборга олган ҳолда болалар коляскаси материалларини ихтисослаштириш;

3. Боғлиқ бўлган талабга эга бўлган маҳсулотлар бўйича инвентаризация маълумотларига эга бўлиш. Бу борада қуйидагиларни аниқ билиш керак.

А) Ҳозир заҳасда шу хилдаги гилдиракларнинг қанчаси мавжуд. Дейлик, қолган гилдираклар 50 дона экан.

Б) Буюртма қилинган гилдираклар сони ва уларнинг олинш муддати. Дейлик, ишлаб чиқарувчи июлнинг иккинчи ҳафтасида 400 дона гилдиракни олиб келиб бериши керак.

В) уюртмани бажариш вақти. Дейлик, буюртмалар берилгандан икки ҳафта кейин гилдираклар етиб келиши зарур.

Моддий эҳтиёжларни қондиришни режалаштириш учун аналитик ҳисоб-китоблар уч босқичда амалга оширилади.

1. Жами эҳтиёжлар (ёки конкрет позиция) ишлаб чиқариш режалари ва материаллар спецификасини ҳисобга олиб ишлаб чиқилади. Юқоридаги мисолимиз бўйича июлнинг учинчи ҳафтасида 1200 та гилдиракка эҳтиёж ортади ($4 \times 300 = 1200$).

2. Тоza эҳтиёжни заҳасдаги жами эҳтиёжлар буюрилган эҳтиёжлар сонини олиб ташлаш орқали ҳосил қиламиз. Юқоридаги мисолимиз бўйича, ишлаб чиқариш омборхонасида 50 та гилдирак заҳасда бўлиб, яъни июнда 400 дона гилдиракка буюртма берилган. Шунинг учун июлнинг учинчи ҳафтасида тоza эҳтиёж 750 дона гилдиракдан иборат, буца ($1200 - 450 = 750$).

3. Буюртмаларнинг бажариш муддатларини ҳисобга олиб, буюртмаларни жойлаштириш режасида кўзда тутилган вақтнинг бошида қондирилиши эътиборга олиб тузиб чиқилди.

Бизнинг мисолимизда гилдиракларни олиб келиш учун икки ҳафта зарур, демак 750 гилдиракни июлнинг биринчи ҳафтаси ичида олиб келиб жойлаш керак.

Болалар коляскаларини ишлаб чиқариш ва улар учун бўлган комплекс деталларга буюртмалар бериш ҳақида биз юқорида келтирилган мисолимиздан кўринадики, моддий эҳтиёжларни режалаштириш системасини жорий қилиш жиддий қийинчиликларга эга эмас. Аммо реал ҳаётда шунга ўхшаш ҳисоб-китобларни амалга оширганда материаллар спецификасида ва моддий эҳтиёжларни режалаштириш системасида юзлаб ва хатто минглаб турли позицияларнинг мавжудлиги анча қийинчиликларни келтириб чиқаради, хусусан, маҳсулотларни ўз вақтида етказиб беришдаги хатолар буни янада кучайтиради.

ЗАПАСЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ЯПОНЧА УСУЛИ

Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, ишлаб чиқаришни «аниқ ўз вақтида» методи бўйича ташкиллашда материаллар, деталларни қачон керак бўлса, ўша пайтда етказиб беришни кўзда тутати. Бу метод билан ишлаганда катта омборхоналар яратиб, катта харажатлар сарфлашга ҳожат қолмайди. Бу

принцип илк бор Японияда амалга оширилади. Ер майдонининг таққисланги ва қимматлиги бизнесменларни запасларни кам ҳолатга олиб келишига мажбур этди. Аммо шунинг таъкидлаб ўтиш керакки, классик японча системалар моддий эҳтиёжларни режалаштиришига нисбатан ўзининг маълум камчиликларига эга, лекин шунга қарамай, тадқиқотчиларнинг хулосаларига кўра японлар қуйидаги учта масалани ҳал қилишда америкаликларга нисбатан олдинда бўлмоқдалар.

Биринчидан, японлар америкаликларга қараганда моддий-техника запасларини камайитиришга кўпроқ қатъийлик кўрсатадилар.

Иккинчидан, японлар бу системадан кўпроқ самаралар кўрмоқдалар.

Учинчидан, моддий техника запасларини бошқариш борасидаги ўз системаларини японлар бизнес фалсафаси бошқа йўни, яъни, ишлаб чиқаришнинг автоматик бошқаришнинг юқори даражадаги йўналиши билан узвий боғлаб олиб борадилар. Айрим америкалик бизнесменлар японларнинг бу системаларининг афзалликларини хил қилиб, уни ўзларига жорий этишга ҳаракат қилмоқдалар. Аммо улар бу ишда анча мунча қийинчиликларни бартараф этишга мажбур бўлмоқдалар.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ОПЕРАТИВ БОШҚАРИШ

Ҳар бир корхона ёки фирмада ишлаб чиқариш фаолиятининг муваффақиятлари ишлаб чиқаришни оқилона оператив бошқаришга кўл жиҳатдан боғлиқ дисетизация муҳим роль ўйнайди.

Шунингдек тайёрланаётган маҳсулотлар партиясининг миқдорини аниқлаш ишларини бажариш учун кўрсатмалар бериш, материаллар учун буюртмалар қилиш, ишларнинг бориши ва бажарилиши устидан назорат ўриатиш ҳам ишлаб чиқаришни оператив бошқаришга киради. Хизмат кўрсатиш соҳасидаги корхонада оператив бошқарувнинг мақсади, қачон, қайси хизматни бажариш, уни қайси тартибда ким бажаради, каби масалаларни берилган буюртмалар, бажарувчиларга берилган топшириқлар, бажарилаётган ишларнинг сифатини текшириш, календарь графигига зарурият бўлганда ўзгартиришлар киритишлар ҳам оператив бошқариш тизимига киради.

У ёки бу предметни тайёрлашнинг изчил жараёни бўлмаган корхоналарни типик корхона деб аташди. Масалан, хом ашёни ишлаш ишлаб чиқариш линиясининг бир чеккасида бошланиб, сўнг навбат билан бир неча ишчи ўринлари, участкаларидан ўтиб, технологияда кўрсатилган операциялар натижасида ишланиб, сўнг ишлаб чиқариш линиясининг бошқа бир чеккасида бу жараён якулланади. Бу каби поток ишлаб чиқариш-линияси системасини қўллаш маҳсулотларни қўлдан қўлга ўтиши орқали иш бажарила боради. Бунда ҳар бир участка мустақил ҳаракат қилиб, навбатдаги участканинг аҳволини ҳисобга олиб ўтирмайди.

Тадқиқотчиларнинг аксарият қисми ва тажрибали мутахассисларнинг фикрича, юқоридаги системадан кўра ишлаб чиқаришнинг «етказиб бериш»

поток системаси маҳсулотни цикли анча яфзалликларга эга. Дарҳақиқат, ишланаётган маҳсулотни етказиб беришга қаратилган ишлаб чиқариш системаси ишлаб чиқариш участкалари фаолиятини юқори даражада координация қилиш имкониятини беради, яъни маҳсулот бир участкадан иккинчи участкага зарурий натижасида, иккинчи участка маҳсулотни ишлаш учун имконияти бўлганда унга маҳсулот узатилади. Ишлаб чиқариш системасининг бу вариантти структура жиҳатидан соддалиги билан, маълумотни бир участкадан иккинчи участкага маҳсулот билан бирга қозғалтириш орқали узатиш мумкин.

Ишлаб чиқаришни оператив бошқаришнинг бу системаси вариантларидан бири Гантининг ҳисоб-режа графиги деб аталади. Бу график менежмент асосларида кўрсатиб ўтилган ва қуйидаги схемада ифодаланади.

Дасттоҳ M1 Душанба, Сешанба Айни пайт, Чоршанба Пайшанба,
Жума

Маҳсулот 817

Маҳсулот 826

Маҳсулот 828



Дасттоҳ M2

Маҳсулот 812

Маҳсулот 826



Дасттоҳ M3

Маҳсулот 809

Маҳсулот 841

Маҳсулот 817

Маҳсулот 812



Дасттоҳ M4

Маҳсулот 799

Маҳсулот 812

Маҳсулот 817



Режадаги вақт профилактика
вақт ишнинг

Режадаги вақт

Шу пайтдаги

Режадаги

дасттоҳидаги тўхташ
туғатиш

ишнинг бошланиши

ишнинг ҳолати

Гантининг ҳисоб-режа графиги жуда қулай, ишлаб чиқаришни оператив бошқаришнинг ҳар бир босқичида қўлланиш мумкин, жумладан ишларни режалаштириш ва диспетчерлаштиришда нарядлар борасида ишнинг

боришини назорат қилишда ундан фойдаланиши мумкин. Графикдаги вақт вертикал линиялар орқали ифодаланган режалаштирилётган ва бажарилаётган ишлар горизонтал линиялар орқали ифодаланган. Графикдаги ҳозирги пайт - сешанбада куннинг охиридаги ишлаб чиқариш ҳолатида акс этган. Худди шу пайтда 826 маҳсулотнинг М-1 дасттоҳида ишланиши илгарилар бораётган. 811 маҳсулотнинг илгарида ишланиши эса белгиланган муддатдан олдин бажарилиб бўлибди, аммо 812 маҳсулотни ишлаш тўла таъминланмади, М-2, М-3, дасттоҳларига техника хизматида ўтказиш учун уларнинг фаолияти тўхтатилди. Худди шу пайтда М-4 дасттоҳи тўхтаб турибди аммо унда 812 маҳсулотни ишлаш бошланиш учун шу материалларни М-2 дасттоҳида олдин ишлабдан ўтказиш керак.

Грант графиксининг турли фирмалари кичик корхоналарда ва айрим йирик компанияларнинг бўлиmlарида қўлланилиши мумкин. Катта миқдордаги маҳсулотларни қўшлаб механикалик асбоблар паркларидан фойдаланилган ҳолда мураккабланган ҳолатда Грант графиксини компьютер дастурлари асосида ишга солиш ва ундан унумли фойдаланиши имконияти бор.

ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ

Биз лойиҳаларга тегишди айрим масалаларни юқоридаги саҳифаларда қараб чиқдик. Жумладан лойиҳаларга йўналтирилган операция системаларни (объектлари ягона бўлган) кўздан кечирдик. Бир қатор муаллифларнинг таърифига, «лойиҳа» - бу белгиланган бу мақсадларга эришиш билан боғлиқ бўлган вазифалар ва чора тадбирлар йиғиндисидан иборат, у ноёб ва қайтарилмаас қимматга эгадир.

Лойиҳаларни бажарувчи корхоналар ҳар бир лойиҳани бажаришни бошқариш ушбу корхонанинг ҳозирги фаолиятини режалаштириш ва назорат қилишнинг барча томонларини ўз ичига олади. Бу гап қурилиш, дастурлар билан таъминланиш билан шуғулланувчи корхоналар ва фирмаларга ҳам тегишлидир.

Бошқарувнинг бу тури нафақат ишлаб чиқаришда, балки корхонанинг бошқа фаолиятларида ҳам қўлланилади. Масалан, истеъмолчилар талабларини таҳлил этишнинг маркетинг хизматини ўтказиш, товарларни бозорга ўтказиш, реализация ҳажминини қўлайлтириш каби масалалар ҳам лойиҳаларни бошқариш билан бевосита боғлиқдир. Йирик корхоналардан қўшлаб менежерлар тез-тез бўлмасида, барибир, лойиҳаларга раҳбарлик қилишлари мумкин, масалай, янги ишлаб чиқариш қувватларини яратиш, янги дасттоҳ ёки технология жараёнларини ишга солишда лойиҳани бошқариш зарур бўлиб қолади.

Лойиҳани реализация қилиш ишларини бошқариш ҳамма вақт учта кўрсаткич билан боғланган муддати, ҳаражати, сифати. Бунда мана шу уч омил бўйича муваффақиятга эрилишининг асосий калити ишнинг бажарилишини ўстидан назорат олиб боришга боғлиқ. Иш ўз муддатида тугамаса бу сифатга ҳам, ҳаражатларни ҳам, бевосита салбий таъсир қилади. Буни ҳисобга олиб,

бошқаришда ишларни календарь режалаштиришга, шунингдек, лойиҳани реализация қилишнинг бажарилишини назорат қилишга асосий эътибор қаратилади.

ЛОЙИҲАНИ БОШҚАРИШ МЕТОДЛАРИ

Илмий-тадқиқот ишларида, тажриба конструкторлик ихтиродлари, қурилиш соҳасида мураккаб лойиҳалар режаларини ишлаб чиқиш борасида танқидий йўл методи (ТИМ) ва режаларни қайта қурили ва баҳолаш ПЭРТ методларидан самарали фойдаланилмоқда.

Танқидий йўл методи «Дюпол» ва «Ремингтон Рэнд Юнивак» фирмалари томонидан таклиф этилган ва «Дюпол» фирмаси заводларини модернизация қилиш бўйича йирик лойиҳаларни амалга оширишни бошқарини учун ишлатилган. ПЭРТ методи эса «Лонхид» корпорацияси ва «Буз, Аллен Энд Гамильтон» фирмаси томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, АҚШда «Поларис» ракетами системаларини ишлаб чиқиш учун ишлатилган. Бу методларни ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш асосан эллигиччи йилларда рўй берган.

Собиқ Совет Иттифоқида бу методлар бирлаштирилиб, режалаштириш ва бошқаришнинг тармоқ методи номи билан аталди. Чет элларда ҳам бу методлар ўртасидаги фарқларни арзимас, деб қарашади. Шунинг учун ҳам чет элларда чоп этилган адабиётларда «тармоқ таҳлили» деган тушунча ишлатилади.

Танқидий методда ҳам, ПЭРТ методи ҳам лойиҳалар алоҳида воқеалар, ишлар ва операцияларнинг тармоқлари сифатида олиб қаралади. Бу системаларда иш лойиҳанинг бир элементи сифатида ва вақт бирлигига эътибор қаратилади, элементлар бир-бири билан узвий боғланиб қолгани учун, бунинг ишламаслиги иккинчисига ёмон таъсир қилади. Бунда иш ёки операция маълум пайтларда ҳаракатдан тўхтайди, шунинг учун ҳам уни «сохта иш ёки операция» деб аташади. ТИМ билан ПЭРТ методлари ўртасидаги фарқ иш операцияларининг давомийлигини турли хил баҳолашда кўринади. Шундай қилиб танқидий йўл методда операция фаолияти жуда аниқ характерлаб берилади, ammo ПЭРТ методи бу масалада тахминларга асосланади ва мавҳумликка йўл қўяди. Шунинг учун ҳам бутун дунёда танқидий йўл анча кенг оммаланиб борапти.

ТАНҚИДИЙ ЙЎЛ МЕТОДИ АСОСИДА ИШЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

Танқидий йўл методи асосида қайсидир бир лойиҳа бўйича ишларнинг календарь графигини тузиб чиқиш учун тўрт босқичдан иборат таҳлил ишларини бажариш керак.

1. Лойиҳанинг мақсади ва текланган томонларини аниқлаш;

2. Лойиҳага кирувчи ишлар ва уларнинг давом этиш муддатини аниқлаш;
3. Операциялар бирин кетилигини аниқлаш ва тармоқ графигини тузиш;
4. Календарь тармоқ графигини яратиш.

Менежмент асосларида кўрсатиб ўтилганидек гараж қурилиш лойиҳаси мисолида тахлилининг юқорида қайд этилган босқичларини қараб чиқайлик.

Мақсад ва чекланишлар. Бошланғич босқичда конкрет лойиҳанинг мақсади ва чекланган томонлари аниқланади, бу бир томондан, ишнинг қанча давом этиши, қиймати ва сифати, иккинчи томондан, ишчи кучи, асбоб ускуналар шунингдек яна бошқа баъзи бир омиллар билан боғлиқдир. Гараж қурилишининг мақсади уни тез орада қуриб битказиш бўлса, унинг чекланган томонлари қуйидагилардир:

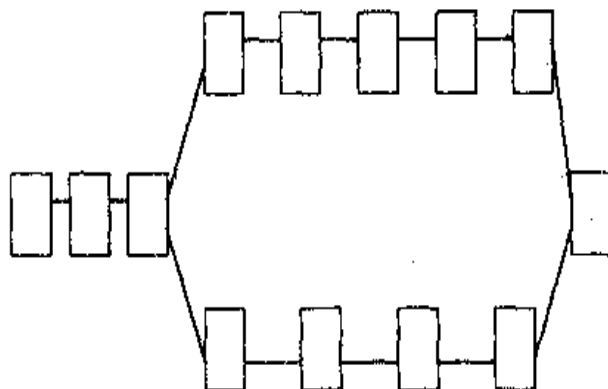
- қурилиш қиймати 15 минг сўмдан ошмаслиги керак;
- техника шароитлари ва қурилиш нормалари, қуйидагиларига аябатта риоя қилиш;
- гараж қурилишида фақат икки ишчи иштирок этади;
- об ҳаво айниган пайтларда айрим ишларни бажариб бўлмайди.

Операциянинг давом этиш муддати. Иккинчи босқичда лойиҳа асосида қилинадиган ишлар санаб ўтилади, шунингдек, ҳар бир иш ёки операция учун қанча вақт кетиши аниқланади. Операция деганда, масалан, бетон плиталар бир-бири билан ёпишиб қолиши керак, шунгача анча муңча ишларни давом эттириб бўлмайди.

Менежмент асосларида кўрсатиб ўтилган гараж қурилишида рўй беркини мумкин бўлган операциялар рўйхатини келтириб ўтамиз.

Операциялар белгилари	Иш ва операциялар номлари	Неча кунда бажарилиши
ХКБ	Пойдевор ва пол плиталари учун чуқур қазииш	1
СЛХ	Опалубкалар ўриатиш, бетон қуйиш, бетошни қотириш	3
FRM	Каркасни кўтариш	2
RDK	Томни фанер билан қоплаш	1
SHC	Томни пардохлаш	1
WDW	Ойнакли ўриатиш	1
SDC	Ён ойнакларини қотириш	2
EUC	Электр симлари ва арматуранлар монтажи	2
HDR	Автоматик эшикларини ўриатиш	1
SLF	Бетон полни тозалаш, ёриқларини қотириш	2
PNT	Ташиқи деворларини икки марта бўйиш	2
CTR	Сув манбаларини монтаж қилиш	1
CLN	Қурилиш майдонини сўнгги бор тозалаш	1

Ишнинг тўрсимон графиги. Операцияларнинг орқами кетги келишидаги ўзаро муносабатлар ва шу асосида тўрсимон графигини тузиш таҳлиlining учинчи босқичини ташкил этади. Гараж қурилиши лойиҳасининг тўрсимон графиги қуйидагича.



Бу графикдан кўриняптики, айрим операциялар изчил бажарилгичи, ҳатто бир қисми операцияларни параллель равишда бир пайтди бажарса ҳам бўлади. Бирин кетги қилинадиган операциялар ўртасидаги муносабатни аниқлаш техника талаблари билан бўлиқ. Масалан, пойдевор учун чуқурларни қазмасдан ва пол плиталарини тайёрламасдан бетонни қуйиб бўямаслигини кўрсатиш керак. Аммо баъзан операцияларни навбатлангирганда энг зарури, самарадори, сифати, техника хавфсизлиги ёки бошқа бир томонларини эътиборга олиш керак бўлиб қолди.

Календарь тўрсимон графиги. Таҳлиlining тўртинчи босқичида календарь тўрсимон графиги тузилади. Бунда операцияларнинг қанча давом этиши ҳисобланиб, сўнг шу сеткага қўйилади. Календарь тўрсимон графиги гараж қурилиши мисолида қуйидагича қурилишга эга. Бунда ўзаро бошланишлар катта аҳамият касб этмоқда.

Ушбу календарь тўрсимон графиги гараж қурилиши лойиҳаси бўйича барча ишларни 15 кунда тамомлаш мумкинлигини кўрсатади.

Лойиҳани энг қисқа кунларда бажариш танқидий йўлга тегинчи операцияларнинг давом этган кунлари йиғиндиси орқали аниқланади. Танқидий йўл тўрсимон графигида энг тўғри йўлни аниқлатади. Бошқача айтганда, бу график марказидан ўтувчи операцияларнинг бири бири билан алмашиб келишини кўрсатади, яъни лойиҳанинг бошланишини белгилайди ва ниҳоят лойиҳани якунлаш билан тутади. Танқидий йўл узунлиги лойиҳанинг бутун йўлдан иборатдир. Шунинг эсадан чиқармаслик керакли, танқидий йўлдаги ҳар бир тўхтаб қолиш лойиҳани амалга оширини қийинлаштиради. Аксинча, лойиҳани қисқа муддатларда якунлаш учун танқидий йўлни қисқартириш чораларини ишлаб топиш керак.

Вақт резерви ёки запаси деган тушунча лойиҳани иложи борида вақтлроқ бошлаш билан уни энг кеч билан тутатиш вақти ўртасидаги фарқни аниқлатади. Танқидий йўлга кирмаган операциялар ва ишларда вақт резерви мавжуд бўлиши мумкин. Айрим операцияларда вақт резервининг

маъқуд бўлиши лойиҳани бошқариш бўйича ишларни режалаштиришида маълум ихчамликка эришишни таъминлайди.

Календарь режаларини ишлаб чиқишда вақт резерви қайси операцияларни қанчалик сиқитиш мумкинлигини, операция муддатларини қанчалик ўзгартириш мумкинлигини ва булар умуман лойиҳа ишларининг бажарилишига таъсир қилмаслигини белгилаб беради. Вақт резервининг бир марта бажарилиши, масалан, Шоссе қурилиши, яъни кема ёки ракетани тайёрлаш каби мураккаб масалаларда катти аҳамияти бор.

ЛОЙИҲАЛАР БҮЙИЧА ИШЛАРНИНГ БАЖАРИЛИШИНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Олдинроқ кўрсатиб ўтганимиздек, корхона фаолиятининг самарадорлигига оператив бошқарув жараёнида белгиланган стандартлар асосида фаолият кўрсатиш натижаларини солиштириш, аниқлаш жиддий хатоликлар рўй берганда тегишли параметрларга ўзгартиришлар киритиш билан эришиш мумкин. Лойиҳаларни реализация қилишни назорат қилганда ишнинг режаси, шунингдек, унинг графиги, харажатлар сметаси, сифат кўрсаткичлари рўйхати каби таркибий қисмлари иш стандартлар ролини ўйнайди. Лойиҳа ишларининг юқори даражада деталлаштирилиши ишларини назорат қилишнинг самарадорлигини оширади.

Лойиҳани реализация қилиш ишларини назорат қилишни шу лойиҳани амалга оширишга жалб этилган техника ишчилари билан долмий суҳбатлар ўтказиб туриш орқали амалга ошириш мумкин бўлади. Гуруҳ аъзолари бу йиғилишларда ўзларига топширилган ишларнинг бориини ҳақида ахборот бериб борадилар. Бу ҳисоботларда у ёки бу операция учун қанча вақт кетиши аниқланади, шунингдек, бу борадаги ишларни амалга ошириш чоралари кўрилади. Жавобгар шахсларнинг мана шунақа докладлари келажакдаги ишларни аниқлаб беради, камчиликларни очиб ташлайди.

Календарь режалардан четта чиқиш ишларнинг кетинини ҳақидаги ахборотларни график билан солиштириб, аниқланади. Агар қайсидир ишларни бажариш кечикаётган бўлса, графикни изга солиб юбориш учун турли вариантлар муҳокама қилинади, шундан сўнг, энг маъқул деб топилган чора-тадбирларни амалга оширишга киришилади. Смета кўрсаткичлари ва лойиҳа бўйича ишнинг сифати масаласида ҳам юқоридагидек четта чиқишлар аниқланади ва режалар коррективировка қилинади.

Календарь графикдан орқада қолишини тузатиш учун қандай маъқул чоралар кўриш мумкин? У ёки бу вазиятдан келиб чиқиб, графикдан четта чиқишларни тузатишининг энг маъқул йўллари туран-туман бўлиши мумкин. Бу масаладаги асосий талаб-қуриладиган чора-тадбирлар техникавий ва таъқиқий томондан олиб баҳоланиши керак, сметадан ташқари харажатлар ва бошқа омиллар ҳисобга олинishi шарт.

Масалан, гараж қурилишида графикдан четта чиқишларни бартараф қилиш чоралари қуйидагилардан иборат:

- Қайсидир кунлари ишдан ташқари вақтда ҳам ишлашни ташкил этиш керак, ёки дам олиш кунларини иш куни деб эълон қилиш керак;
- Айрим операциялар муддатини бир кунга қисқартириш керак ва деворларни тиклаш ёки электр симларини тортиш ишларини графикни қисқартириш мумкин. яна айрим ишчиларни ёллаш ҳам мумкин;
- Орқама-кетки келадиган айрим операцияларни параллель олиб боришнинг ташкил этиш мумкин. масалан, электр симларини монтаж қилиш ишларини деворларни ташқи томонларини сувашдан олдин бажарган мақсадга мувофиқдир.

Тадқиқотчиларнинг умумий яқдл хулосасига кўра, танқидий йўл методи координацияларнинг мантиқий системаси ва ҳар қандай лойиҳани муҳокама ва таҳлил қилиш учун аниқ терминологияга эга бўлишни таъминлайди. ТИМ ния қўллаши лойиҳаларини деталлари билан режалаштиришнинг амалга оширишнинг енгилаштиради. Бу метод орқали режалар ҳужжатлари учун стандарт формаларни тайёрлаш таъминланади. Буида лойиҳани муваффақиятли амалга оширишнинг таъминлашда қуйидагилар катта роль ўйнайди.

- Лойиҳани амалга ошириш учун қанақа операциялар зарур;
- Ҳар бир конкрет операцияни амалга ошириш учун қайси ресурслардан фойдаланиш мумкин;
- У ёки бу операцияни амалга ошириш учун қанча вақт керак;
- Ҳар бир операцияни қачон бошлаб, қачон тугатиш керак.

Менежерлар шунинг яхши билиши керакки, лойиҳани реализация қилишнинг муваффақиятли қўп томондан режалаштиришда лойиҳани бажариш билан банд бўлган гуруҳ аъзоларининг бевосита ишларини ушбу режанинг мақсадлари, принципларини улар томонидан тўғри ядрок этишларига боғлиқ.

Танқидий йўл методининг муҳимлиги, келиб чиқадиган муаммоларнинг хусусиятлари ва ҳаражатларини тез аниқлаш имконияти билан, бу тўсиқларнинг енгиб ўтишининг энг қулай йўлларини излаб топиш билан боғлиқдир.

ЛОЙИҲАЛАРНИ БОШҚАРИШ МЕТОДЛАРИНИ Қўллаш ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ

Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, 1980 гача лойиҳаларни бошқаришнинг мураккаб системаларини қўллаш анча катта ҳажмга эга бўлган лойиҳаларни амалга оширишда ишлатилган, шунинг учун қимматбаҳо ЭҲМ лардан фойдаланиш ўзини оқлаган.

Аммо кейинги йилларда кичик ва ўрта ўлчовли ЭҲМ ларнинг имкониятлари ортди, нархлари эса анча пасайди. Шу билан бирга

лойиҳаларни бошқариш системаси учун ишончли дастур билан таъминлаш кенг анж олди, жумладан, ўрта ва кичик ЭХМ оммалашиди. Мана шу омиллар туфайли тармоқ графиги асосида лойиҳаларни бошқариш системаси унчалик катта бўлмаган лойиҳаларни бажариш учун кенг қўламда қўлланила бошланди.

- Лойиҳаларни бошқариш сир-асрорларини юксак даражада ўзлаштирган раҳбарларга бўлган талаблар анча ўсади. Бу раҳбарлар тармоқни режалаштириш методларини яхши билиши, операцион системаларни юқори самаралар билан таъминлаш керак. Лойиҳаларни бошқариш методларини ривожлантиришда бу тенденциялар келажакда ҳам янада ривожлантириб бораверади.

СИФАТНИ ТАЪМИНЛАШ

Юқорида қайд этганимиздек, қорқованинг рақобатбардошлиги кўн жиҳатдан товар сифати ва кўрсатилган хизматларнинг юксаклигига боғлиқ. Бунда уларнинг қиймати ҳам муҳим роль ўйнайди. Бошқача айтганда ҳар қандай фирма ва компаниянинг муваффақияти энг аввало улар еттиштираётган товарлар, кўрсатаётган хизматларнинг рақобатбардош сифати ва рақобатбардош нархлари билан боғланган реализация бозорида импорт автомобилларининг қўлайлиб кетгани ҳам худди шу сифатнинг юқорилиги ва нархнинг қўлайлиги туфайли рўй беради. 1996 й ўзбекистон далаларига бошқили дон экинларини ўриш мавсумида 350 «Кейс» маркали Америка дон ўриш комбайнлари ишлади. Бу комбайнлар ўн йиллар давомида далаларимизда мавжуд бўлган Ростов ва Красноярск комбайн заводларининг маҳсулотларидан ўз ишлаш сифати билан анча устун туради.

«Ниво», «Енисей», «Сибиряк» комбайнларининг бир кунлик дон ўриши 6-5 гектардан иборат бўлса, «Кейс» комбайнларининг бир кунлик унумдорлиги 20-70 гектар етади. Масалан, комбайнчи Алиқўзи Мамажонов Богдод районида «Кейс» комбайнида беш кун ичида 194 гектардаги донни ўриб берди. «Кейс» комбайни техник носозлиқлари камлиги учун донни тоза ўриш хусусиятига эга.

СИФАТ АСПЕКТИ

Маҳсулот сифати деганимизда маҳсулотдаги истеъмол хусусиятларининг ишон эҳтиёжларига нечоғлиқ мос келишини тушунамиз. Маҳсулот ва хизматларнинг истеъмол хусусиятлари турли соҳаларда ва турли истеъмолчилар учун бир хилда бўлмайди. Масалан, кийим ва пойафзал ёшларнинг ўрта ёшларнинг ва кексаларнинг эҳтиёжларини турли даражада қондириши мумкин. истеъмол товарларининг сифатини аниқлашда миллий ва маҳаллий хусусиятлар ҳам маълум роль ўйнайди.

Демак, сифат тушунчаси турли кишилар учун турли хил қимматга эга бўлиши мумкин.

Менежмент асосларида ўқув қўлланмасида кўрсатиб ўтилганидек сифат тушунчаси сифатнинг учта муҳим аспектини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқариш жараёни	Маҳсулот ёки хизмат.	Истеъмолчи эҳтиёжлари
Техника шартларига мос келувчи сифат 1-босқич	Конструкция сифати 2-босқич	Функционал сифати 3-босқич

Биринчи босқичда сифат корхонанинг ички техник талабларига маҳсулот ёки хизматнинг қанчалик мослигини кўрсатади. Шунинг учун бу босқични техника шарт-шароитларига мос келувчи сифат деб атаймиз.

Иккинчи босқич конструкция сифати деб аталади. Бунда корхонанинг техник шарт-шароитлари маҳсулот конструкциясига мос деган фикр келиб чиқади, аммо бу конструкциянинг ўзи юқори сифатли ҳам, паст сифатли ҳам бўлиши мумкин.

Учинчи босқичда корхонанинг маҳсулот ва хизматлари конкрет истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондирилиши ҳисобга олинади. Бу сифат босқичи функционал сифат деб ном олган.

Учала аспект бир бўлиб, сифатга турли муносабатларини, аниқроғи турли босқичларини кўрсатади. Масалан, у ёки бу фирманинг маҳсулот ёки хизматлари фирманинг техника имкониятларини тўла акс эттиради. (1-босқич), шу билан бирга бу маҳсулот ва хизмат мукаммал конструкцияга эга (2-босқич), аммо айни пайтда бу маҳсулот ва хизматлар миқозларнинг истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондираолмаслиги мумкин (3-босқич). Бирор мисол олайлик. Заводлардан бири янги чойнак хилини ишлаб чиқаришга қарор қилди, дейлик. Бу чойнакни ишлаб чиқаришга электрониканинг энг сўнгги ютуқлари жорий этилган. Маҳсулот сифати заводнинг техника шарт-шароитларига мос келиши учун барча иш қилинди, шунинг учун чойнакнинг конструкцияси энг юқори сифатга кўтарилди. Аммо харидор ўта сифатли бу маҳсулотга унча қизиқмаслиги мумкин. Унинг учун арзонроқ оддий чойнаклар сотиб олиш маъқулроқ.

Шундай қилиб, функционал сифатнинг юқорилиги туфайли заводнинг рейтингини анча кўтарилди. Аммо шу нарсани алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, сифатнинг учала босқичи бир хил қимматга эга. Агар сифат аспектининг бирор босқичига эътибор бурилмаса, бу нарса сифатнинг қолган аспектларига ҳам кучли салбий таъсир қилади. Янги муаммолар келиб чиқади, янги ҳаражатлар пайдо бўлади. Демак, сифат масаласини оқилона бошқариб бориш керак.

СИФАТНИ ТАШКИЛИЙ ЖИХАТДАН ТАЪМИНЛАШ

Яқин ўтмишни эсласак, сифатни бошқаришни такомиллаштириш масалаларига ҳамма вақт жиддий эътибор берилганлигини қайд этиш мумкин. Собиқ Иттифоқда бу масалада ҳалқ хўжалигини ривожлантиришнинг беш йиллик режалари ишлаб чиқилади. Собиқ Иттифоқнинг 1986-1999 йилларга ва 2000 йилгача бўлган даврда иқтисодий ва социал тараққиётнинг асосий йўналишларида маҳсулот сифатини ошириб боришни бошқариш масалалари қўйилган эди. Масалан, Сифатни бошқаришнинг комплекс системасини жорий этишни яқинлаш, маҳсулот стандартлари ва шарт-шароитларини қайта кўриб чиқишни тезлаштириш, уларни жаҳон ютуқлари даражасига кўтариш, саноат даражасини юқори кўтарини, маҳсулотни объектив баҳолаш, меҳнат коллективлари бутун хўжалик механизминини юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга сарфлашга қаратиш, режадаги сифат кўрсаткичлари ва бошқаларни юқори даражага етказиш вазифалари қўйилган эди.

Аммо шунинг билан олиш керакки, умуман Иттифоқ миқёсида ҳам, Ўзбекистон Республикасида ҳам айрим ижобий натижаларга эришилганлигига қарамадан, бозор муносабатлари мутлақо амал қилмаган шароитда сифат масаласини узил кесил ҳал қилишнинг иложи бўлмади.

Сифатни бошқариш тизимида стандартлаштириш асосий муаммо ҳисобланади. У норматив - техника ҳужжатларини яратиш ва ўз вақтида янгилаб туриш ва шу орқали маҳсулот сифатини юқори кўтарини маҳсулотнинг истеъмол хусусиятларига истеъмолчиларнинг муносабатларини аниқлашга имконият беради.

Аммо ўша йиллари қарор топган стандартлаштириш системаси Жаҳон талабларига жавоб беролмас эди. Норматив - техника ҳужжатлари қалайчиб ётар, аммо улар истеъмолчилар талабларини ҳар томонлама ақс эттиролмас эди. Қоғозбозлик кўпу, аммо реал ҳаётнинг воқеалар четда қолаверарди. Бюрократик система шунинг талаб қиларди. Ҳозир ҳам Республикада бу асоратларнинг айримларидан ҳануз қутулганимиз йўқ.

Олдинги йилларда энг муҳим маҳсулотларни давлат назоратидан ўтказиш тажриба қилиб кўрилди. Бу ҳодиса маҳсулот сифатини оширишга ёрдам берди. 1985 йили 19 та саноат корхоналарида бу нарса тажриба сифатида давлат қабули жорий этилди. Агар 1985 йили май, июнь ойларида бу корхоналарда атиги 10-20 фоиз маҳсулот Давлат стандартлари талабларига жавоб берган бўлса, 1986 йил биринчи кварталда бу рақам 80-95 фоизга кўтарилди. 1987 йилдан бошлаб назорат 1500 та бирлашмалар ва турли саноат корхоналарида жорий этилди.

Маҳсулот сифатини аттестация қилиш ва ишлаб чиқарувчиларини раббатлантиришни жорий этиш ҳам айрим ижобий натижаларни берди. Ўша вақтларда бир қатор корхоналар, жумладан, Ўзбекистонда жойлашган корхоналар ҳам етиштирилаётган маҳсулотнинг юқори сифатли бўлиши

борасида маълум муваффақиятларга эришдилар. Саратов электроагрегат ишлаб чиқариш бирлашмасида музлаткичларнинг 97 фоизи сифат белгисига эга бўлди. Бу корхонада тайёрланган музлаткичлар дунёнинг 27 мамлакатига экспорт қилинди, жумладан, ФРГ, Италия, Австрия, Финляндия, Грецияга сотиб туради, демак, бу маҳсулотлар рақобатбардорликка кўтарилди.

Юқори сифатта эришиш мукаммал маҳсулот етиштириш системаси туфайли рўй берди. Бу система юқоридаги бирлашмадан чорак асрдан буён амал қилиб келарди.

Сифатни бошқариш системаси ишлаб чиқариш технологиясини тўхтовсиз такомиллаштириб бориш, сифатни сақлашда стандартлари ва назоратни амалда қўллаш, сифатни оширишни режалаштириш ва рағбатлантириш, ишчилар ва раҳбарлардан ўз меҳнатлари сифатига сидқидилдан муносабатда бўлишни тарбиялаш асосида олиб борилади. Музлаткичлар тайёрланадиган цехларда 35 автоматик ва ярим автоматик, 45 робот ва манипулятор ишга туширилди. Ишчилар ва барча босқичлардаги раҳбарлар мунтазам суратда ўқитиб борилади. Юқори сифатли маҳсулот етиштирган корхоналар қаторига «Ташсельмаш», «Ўртоқ» кондитер фабрикаси, Қўқон электромеханика заводи ва республикамиздаги Ипак ва пахта толасидан газламалар тайёрловчи кўпиб корхоналарни айтиб ўтган мумкин. уларнинг маҳсулотлари чет элларда ҳам истеъмолчиларнинг диққатини ўзига тортмоқда.

Шунга қарамай кўп корхоналарда юқори сифатта эришни йўлида катта муаммолар пайдо бўлди. Бу энг аввало, нормал бозор муносабатларининг йўқлиги, истеъмолчилар талабларининг ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва хизматларнинг сифатига жиддий таъсир этолмаслик билан боғлиқ эди.

Менежер шунинг яхши эсида тутиши керакки, сифатни ташкилий таъминлаш борасида жуда зарур ишларни қилиш керак, корхонанинг рақобатбардорлиги ҳам, асосан шунга боғлиқ бўлади.

Бунинг учун нима иш қилиш керак?

Энг аввало, маҳсулот ва хизматларни юқори сифатта эриштириш учун мақсадларни аниқлаш керак.

Истеъмолчилар эҳтиёжларини аниқлаш ва маҳсулот конструкциясини ишлаб чиқиш худди шу сифатни оширишдан бош мақсаддир. Бунда албатта яримта иш қилиб бўлмайди, маҳсулот ва хизматлар истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини тўла равишда қондириши керак. Маҳсулот сифати стандартини ёзма равишда ишлаб чиқиш катта аҳамиятга эга. Сотиб олиннадиган маҳсулот ва материаллар комплекти масаласини ҳал қилиш зарур.

Маълумки, кўпиб фирма ва корхоналарда сифат учун масъулият одатда назорат олиб боровчи махсус бўлимга юклатилади. Америка фирмаларида бунақа хизматни сифат назорати бўлими дейилади. Собиқ Иттифоқ ҳудудидаги давлатларда корхоналарда ва ишлаб чиқариш бирлашмаларида, жумладан, Мақразий Осиё мамлакатларида бунақа хизматни техника назорати бўлими (ТНБ) деб аталади. Алоҳида назорат хизматини

ташкил этиш умуман мустақиллик истаги билан боғлиқ, албатта. Бунда маҳсулот сифатини алоҳида, ишлаб чиқариш билан боғлабмаган бўлим текширадиган бўлади.

Японияда сифатни таъминлашга бир мунча бошқачароқ ёндошилади. Японча усулга америкалик бизнесмен ва тadbиркорлар тобора кўпроқ қизиқиб қарамоқдалар. Японияда сифатни назорат қилишнинг бутун масъулияти анъанавий ишлаб чиқарувчиларнинг ўзларига юклатилган. Шундан келиб чиқиб, корхоналарда сифатни таъминлашга қаратилган масалаларни ишлаб чиқаётганда, бу ишлар ишчилар, ходимларнинг касб малакаларини ошираётгандаги бутун жараёнинг ажралмас бир қисми ҳисобланади.

Бу усул ўша Саратовда амалга оширилган мукамал маҳсулот ишлаб чиқариш принципига ўхшаб кетади. Бу усул Ўзбекистонда ҳам айрим корхоналарда жорий этилган.

СИФАТ НАЗОРАТИ

Сифат назоратининг асосий характерларидан бири тегиниш параметрларни ўлчаб, аниқлаб олишдан иборат. Бунда энг муҳими, маҳсулотнинг ҳам, хизматининг ҳам сифатини ўлчаш. Масалан, меҳмонхонада номерларни тозалаш ишларининг сифатини ўлчаш учун қуйидаги кўрсаткичлар эътиборга олинади.

1. Стол, пол, мебелларнинг чанглари тозаланганми, гилам, поёндозлар тўғри тўшалганми;
2. Қаравот белгиланган тартибда йиғиштирилганми, болиш-чойшабларнинг кўриниши стандартлар талабларига жавоб берадими;
3. Сочиклар, совун, тиш шёткаси, ахборот брошюралари тегиниш ўз жойидами;
4. Мусор корзиналари тўкилганми.

Юқоридаги кўрсаткичларни баҳолаб, сўнг уларни ишлаб чиқилган техника шартларида солиштириш керак, шундан сўнг хоналарнинг мижозларининг талабларига нечоғли жавоб бериши аниқланади.

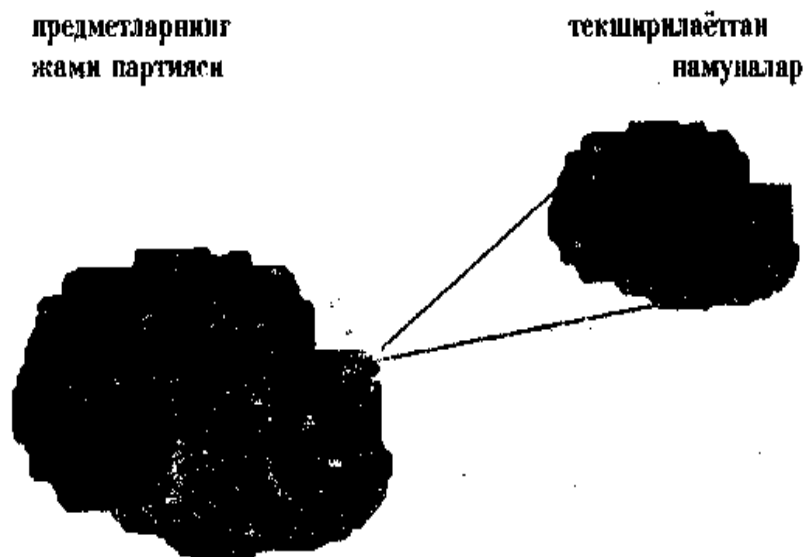
Хоналарнинг тозалиги ва сарништа-саранжомлиги талабга жавоб бермаса, меҳмонхона маъмурияти бунинг учун маълум чора-тадбирларни кўришга мажбур бўлади. Масалан, тозалаш усулларини ўзлаштириш керакли, ходимларни қайта тайёрлаш, масъулиятларни қайта тақсимлаш зарурдир.

Маҳсулот ишлаб чиқаришда назорат турли хил моддий таъсир воситалари орқали амалга оширилади. Статистик назорат усулларини қўлланш орқали маҳсулот сифати бузилишининг олди олинади. Сифатнинг бузилишига олиб келган сабаблар аниқлаб, улар бартараф этилади.

Сараланган назорат. Катта миқдордаги товарларнинг сифатини текшириш зарурияти туғатилганда ҳудди шу саралаш назорати орқали иш олиб борилади. Бунда барча товарларни бирма-бир текшириб чиқишнинг имконияти ҳам, зарурияти ҳам бўлмагани учун улардан айрим намуналар

ажратиб олиниб, сифат жиҳатдан текширилди. Бу ишнинг энг фойдали томони шундаки, сараланган назоратда ҳаражатлар анча камаяди. Параметрларни ўлчаш натижасида маҳсулотта зарар егини ҳисобга олганда саралаш назорати жуда зарур бўлиб қолади.

Маҳсулотларни саралаб назорат қилишни мана шу тариқа тасвирлаш мумкин.



Масалан, қабул қилинган предметларнинг умумий партияси юз минг дона, дейлик. 500 предметдан бир дона таялаб олинса, унда икки юзта предмет текшириш ва баҳолаш учун таялаб олинishi керак.

Саралаш назоратининг хусусияти шундаки, бу усул ишлаб чиқарувчи учун ҳам, истеъмолчи учун ҳам маълум безовталиқ тўғдириши мумкин. Чунки бутун катта партиянинг тақдир мана шу таялаб олинган предметларнинг сифатига боғлиқ. Яхши сифатли партия таяланганлар асосида сифатсиз деб эълон қилинса, бундан ишлаб чиқарувчи озор чекади, ёки аксинча, сифатсиз партия таяланганлар асосида сифатли деб топилса, бундан истеъмолчи озор чекади. Бу ҳолатларнинг бўлмаслиги учун танлов соямили анча ошириши мумкин, аммо бу ўз навбатида ҳаражатларни ортириб юборади, шунинг учун ишлаб чиқарувчи ҳам, истеъмолчи ҳам таялаб олишни ва ҳаражатларни бир метрға олиб келиб, ўзаро келишиб оладилар. Шунда кутилган изтироб анча камаяди.

Технологик жараёнларнинг назорат картаси. Бунақа карталарни қўллаш орқали маҳсулот ва хизматлар сифатини бевосита ишлаб чиқариш жараёнида аниқлаш имкониятига эга бўлиши мумкин. Технология жараёнларининг назорат картаси орқали бевосита ишлаб чиқариш жараёнида

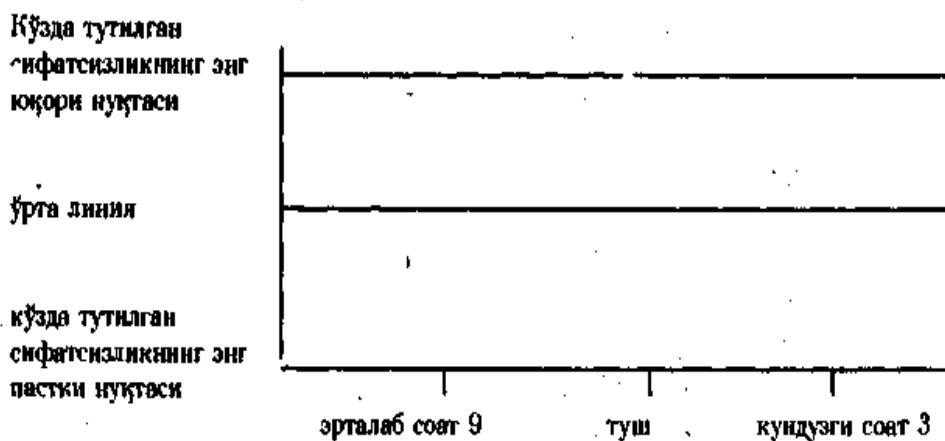
махсулот сифатига маълум зарар етганини аниқланади ва шу пайтнинг ўзидаёқ шу жойда уни изга солиш чоралари қўрилади.

Технологик назорат картасини нормал жараёнда мана шу тартибда тасвирлаш мумкин.



Нормал жараёнда барча намуналар, масалан бутун иш куни давомида кўзда тутилган. Четта чиқишлар рўй бериб туради.

Жараёни бузилса, унда картадаги нуқталар танлаб олинган намуналарга мос келади, улар энди кўзда тутилгандан ташқари четта оғишларини кўрсатади. Процессларнинг нормалардан четта эришишни қуйидаги технологик карта орқали тасвирлаб ериш мумкин.



Бу картадан кўриниятики, иш кунининг охирида аниқланган сифатнинг меъёридан ортиқ четта чиқиш жараёнга тузатиш киритишни талаб қилади.

СИФАТНИ ТАЪМИНЛАШ ДАСТУРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Тадқиқотчилар кўрсатиб ўтишганидек, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва кўрсатилаётган хизматлар сифатини таъминлайдиган дастурлар, асосан, бир йўналишга эга бўлиб, сифатни самарали бошқаришни кўзда тутadi. Бу дастурларнинг айрим нусхаларини қисқача кўздан кечирайлик.

Деминг таълими. Эдварс Деминг ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар ва инвесторларнинг манфаатларини бирлаштирадиган сифатни кўтариш дастурини ишлаб чиқиш ва уни доимий ҳар томонлама жорий этишга катта эътибор қаратди. Унинг тарғиботи асосига чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилаётган хизмат сифатининг ўзгариб туриши устидан статистик назорат ўрнатиш масаласи қўйилган эди. Доминг жаҳонга машҳур маслаҳатчи, унинг ишлари Япония саноатида қўлланилган ва яхши самаралар берган. Японияда Деминг номидаги мукофот таъсис этилган бўлиб, энг юқори сифатта эришган фирмага ҳар йили бериб борилади.

Сифат тўғараклари. Бирор бир тармоқдаги бир гуруҳ ишчилар ёки хизматчилардан иборат сифат тўғараги тузилади. Гуруҳ аъзолари ўз ихтиёрлари билан бирлашиб, маълум даврда бир марта тўпланиб, сифат масаласини муҳокама қиладилар, сифатни кўтарадиган чора-тадбирлар, йўлларини илгари сурадилар. Корхона маъмурияти сифат тўғараги аъзоларининг маълум тайёргарликдан ўташлари учун уларга шароит яратиб беради.

Тўғарак йиғилишларида баъзан маъмурият экспертлари ҳам таклиф этилади, бу тўғарак фаолиятини янада самарали қилади. Тўғарак аъзолари аста-секин пишиб борадиган, уларда экспертлик қобилиятлари шаклланади ва ниҳоят уларнинг янада, юқорига кўтаришлари учун имкониятлар очилади. Тўғарак аъзоларининг сан-ҳаракатлари туфайли коллективда соғлом муносабатлар қарор топади, муомала-муносабатлар йўлга қўйилади.

Фид Кростининг «сифат учун ҳақ тўланмайди» концепцияси. Кростининг «сифат учун ҳақ тўланмайди» концепцияси ташкилотнинг маҳсулот сифатига ҳам, унинг қийматига ҳам бир хил муносабатда бўлишини тақозо қилади. Яъни, сифат учун ҳақ тўланмайди, у табиий равишда бўлиши керак, аммо сифатсизлик учун ҳақ тўланади. Бунда назорат ишларига кетаётган чиқимлар кўзда тутилади. Бу концепцияда ҳам статистик методдан фойдаланилади, аммо у ўз моҳияти билан кундалик иш нормасини акс эттиради, холос.

Менежер шу нарсани эътиборга олиши керакки, сифатни таъминлаш дастурлари бўйича жуда кўп фойдали тажрибалар тўплаган. Лекин сифат назорати бўйича, сифатни бошқариш бўйича ишланмишлар ҳам тўхтовсиз давом этмоқда, бу соҳада янгиликларнинг бўлиб туриши табиий бир ҳолатдир.

ЯКУНИЙ ХУЛОСАЛАР

1. Ишлаб чиқариш жараёнини бошқариш этиштирилаётган маҳсулотни аниқлаш, унинг ишлаб чиқилган стандартларига нечоғлик мос келиши бу борадаги аниқ ўзгаришларни қилиш ва бошқалардан иборат бўлади.
2. Жами талаб деганимизда ушбу операцион система томонидан ишлаб чиқилган барча товар ва хизматларга бўлган талаблар тушунилади. Жами талаблар системанинг қанчалик иш билан бандлиги орқали ўлчанади.
3. Маҳсулот этиштиришни истеъмолчига қараб режалаштириш бу системани қандай ишга солиш мумкинлиги ва бунда этиштирилган маҳсулотларга ва кўрсатилаётган хизматларга бўлган истеъмол талабларининг ўзгаришига ишбатта олинади. Асосий ўзгарувчан даражаларга ишлаб чиқариш ҳажми, ишчилар сони киради.
4. Одатда агрегирован маҳсулот этиштиришнинг учта тоза режалаштириш стратегиясини ажратиб кўрсатадилар, жумладан, доимий миқдордан ишчи кучи билан доимий миқдордаги маҳсулот этиштириш стратегияси, доимий ишчи кучи билан ўзгарувчан миқдордаги маҳсулот этиштириш стратегияси, ўзгарувчан ишчи кучи билан ўзгарувчан миқдордаги маҳсулот этиштириш стратегияси шулар жумласидандир. Шу стратегиялардан ҳар бири тегишли шарт шароитлар мавжуд бўлганда энг маъқул бўлиб ҳисобланиши мумкин. Аммо маҳсулот этиштиришдаги айрим чекланишлар, системалар парометрларига таъсир қилиб тургани учун қўпинча иккита ёки ҳар учтала стратегияси бараварига амал қилинади.
5. Моддий техника запаслари уларни изчил етказиб бериш ўртасида буфер ташкил этишга хизмат қилади. Шунинг учун уларни доимий равишда бир метёрда сотиб олишга ҳожат қолмайди.
6. Моддий-техника запасларини бошқариш борасидаги асосий қарорлар асосан буюртмаларнинг сони ва муддатига бағишланган бўлади. Бу қарорлар албатта сотиб олинadиган товарлар ва керакли эҳтиёт қисмларнинг қийматига бевосита таъсир қилади, шунингдек буюртмаларни расмийлаштириш, асбоб-ускуналарни жойлаштириш ҳаражатларига, шунингдек, запасларни асраш ва бу борадаги зарарлардан ҳам таъсир қилмай қолмайди.
7. Моддий-техника таъминоти предметларга боғлиқ бўлган талабларга эга бўлиб, уларни ишлатиш бошқа маҳсулотни этиштириш режалари билан боғлиқ бўлади. Боғлиқ бўлган талаблар асосидаги запасларни бошқариш моддий эҳтиёжларни режалаштириш системасидан фойдаланишнинг кўзда тутади.
8. Моддий-техника таъминоти предметлари уларни ишлатиш бошқа маҳсулотни ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган боғлиқ бўлмаган талабларга эга бўлади. Боғлиқ бўлмаган талабларга эга бўлган моддий-техника запасларни бошқариш иккита системани, жумладан белгиланган

- миқдордаги заҳаслар системаси ва белгиланган тартибда заҳасларини ишлаб туриш системасини йишга солишни кўзда тутати.
9. Ишлаб чиқаришнинг оператив бошқарилишининг ўзига хос воситалари ишлаб солинаётган металлларнинг «силжигиши» системаси, материалларнинг «узатиши» системаси, шунингдек Гаитининг ҳисоб-режа графигидир.
 10. Режалаштирилган мақсаднинг амалга оширишига ёрдам берадиган вазифалар ва чора-тадбирлар йиғинидан бўлган лойиҳа ноёб ва ётакор объект ёки предметнинг асоси ҳисобланади, шунингдек у бирор бир дастур ёки тадқиқот ишининг амалга оширишдан иборат бўлиши ҳам мумкин.
 11. Лойиҳа устидаги ишнинг самарадорлиги учта муҳим омил билан, чунончи: муддат, ҳаражат ва сифат билан бевосита боғланган бўлади.
 12. Танқидий йўл методи ва ПЕРТ режаларини баҳолаш ва қайта қуриш методи тўрсишон графигини яратишга қаратилган. Буида лойиҳаларнинг реализация қилиш ишларини режалаштириш ва бошқарилишининг тўрсишон графиги тузиб чиқилади. Танқидий йўл методи ПЕРТ методига инебатан кенгроқ оммалашади, аслида улар ўртасида жиддий фарқлар аслида йўқ.
 13. Маҳсулотнинг асосий учта сифат аспектига: техника шартларига мос келувчи сифат, конструкция сифати ва функционал сифатлар киради.
 14. Маҳсулот ёки хизматининг сифатини аниқламоқ учун сифат стандартларини тайёрлаш керак, сифат учун масъулиятни тақсимлаш ва сифат назорати таъкил этиш зарур.
 15. Катта партиядagi маҳсулотларнинг қабул қилиб олиш учун саралаш назорати таъкил этилади. Ажратиб олинган намуналарининг сифати ҳақида хулосага келиш мумкин.
 16. Технологик жараёнларининг назорат картаси ёрдами билан маҳсулот ёки хизматларининг сифати бевосита маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида аниқланади. Ишлаб чиқариш технологик жараёнининг назорати сифатта салбий таъсир қилувчи ҳаста чиқишларни аниқлашга ва уларни ўз вақтида тузатишга ёрдам беради.
 17. Сифатни таъминловчи ҳозирги замон дастурлари, одатта кўра, сифатни бошқариш самарадорлигини оширишга анча яхши натижалар бермоқда. Бу йўл ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар ва инвесторларнинг бирлаштирилади. Крости концепцияси эса «сифат учун ҳақ тўланмайди» деб аталиб, шунингдек сифат тўғрисида ишлаб чиқариш тармоқларида ихтиёрий равишда сифат билан шуғулланиш гуруҳлари таъкил этилади. Буларнинг ҳаммаси маҳсулот сифатини аниқлаш ва уни янада юқориноқ кўтариш чора-тадбирларини ишлаб чиқишда катта ёрдам беради.

Республикаимизда эндиликда бозор муносабатлари қарор топаётгани учун сифат масаласи энг муҳим омил бўлиб қолди.

ХІХ МАШҒУЛОТ

УНУМДОРЛИКНИ БОШҚАРИШ: КОМПЛЕКС МУНОСАБАТ

«Менежмент асослари» курсини ўрганиш бўйича бу йиғилдовчи машғулотдаги материаллар таъкилот раҳбарлари, бизнесменлар, тадбиркорлар фаолияти тажрибасига бирор бир янги тушунчалар киритишга мўлжалланмаган. Олдин ўтилган барча маърузиларда илгари сурилган гояларни умумлашган ҳолда тингловчиларга етказиш ва бошқариш самарадорлигини ошириш борасидаги тажрибалар билан таъиништиришдан иборат. Унумдорликни оширадиган комплекс чора-тадбирлардан фойдаланишга асосий эътиборни қаратамиз.

УНУМДОРЛИК МАСАЛАЛАРИНИ КОМПЛЕКС ҲАЛ ҚИЛИШ

Тингловчилар менежмент асосларининг дастлабки машғулотлариданоқ, унумдорликни оддийроқ йўл билан таъиништиришдан воқиф бўлган эдилар. Бунга кўра унумдорлик, дегадда бир қанча поток ресурсларининг бир неча босқинларда қайта ишланиб, ниҳоят охириги тайёр маҳсулотга айланишини кўз олдимизга келтирамиз. Бу оддий моделдан шу нарса кўринадики, унумдорликни ошириш учун етиштирилаётган маҳсулот миқдорини камайтирмай ва ҳатто уни ошириб, аммо унга кетадиган харажатларни камайтириш зарур. Шунинг учун ҳам Америка ва бошқа давлатлар менежерларининг хулосаларига кўра унумдорликни оширишнинг асосий калити, муаммоси ҳал қилиш тез ҳаракат қилувчи, йиғувчи автоматлар, меҳнатни ихтисослаштиришни ошириш, маошни оширган ҳолда кўпроқ меҳнат қилишга ишчиларни рағбатлантиришга боғлиқ. Статистика маълумотга кўра юқоридагилар туфайли меҳнат унумдорлиги ошган, ижобий натижаларга эришилган. Масалан, иккинчи жаҳон урушидан сўнг йиғирма йил ичида АҚШда меҳнат унумдорлигининг ўсиши ҳар йили 3 фойзадан ошиб борган, яъни, Англия, Германия, Япония ва бошқа мамлакатларга қараганда 0,6, 0,8 фойза юқори бўлган. Агар 1960 йилни мисолга олсак, автомобилларнинг, пўлат эритишда маиший электрониканинг 95 фойзи америка бозорларига, американинг ўзи етиштириб берди. Жаҳон бозоридаги маҳсулотларнинг 25 фойзини Америка бизнеси ташкил этди.

Аммо кейинчалик жаҳон ихтисодиётида аҳвол бошқачароқ тус ола бошлади. АҚШ меҳнат унумдорлиги соҳасидаги бош мавқеини йўқота бошлади. Масалан, 1979 йилда АҚШда меҳнат унумдорлиги 2 фойзга пасайди, унинг жаҳон экспертидаги ҳиссаси 25 дан 11 фойзга пасайди. Экспертларнинг аниқлашича, Американинг ўз ички бозорда саноат маҳсулотлари ҳиссасининг пасайиши бошланди. Жумладан автомобиллар бўйича 79 фойзга, пўлат бўйича 86 фойзга, маиший электроника бўйича 50

фондга қисқарди. Шу билан бирга дупёнинг бошқа аяча мамлакатлари, шу жумладан, Япония меҳнат унумдорлигининг ўсиши жиҳатидан АҚШдан аяча ўсиб кетдилар. Фақат 1983 йили, текширувчиларнинг кўрсатишича, Америка саноатчиларининг аҳволи яна бир мунча яхшилана бошлади.

Меҳнат унумдорлигининг пасайиши ва реализация бозорларидан маҳрум бўлиш сабабларини дастлаб Америка менежерлари ташқи сабаблар билан тушунтиришга интилдилар. Уларнинг давосича, Япония рақобатини адолатли олиб бормаяпти. Японияда меҳнат нархи баланд эмас, давлат эса субсидиялар бериб турибди, давлатнинг бунақа катта бошқарувчилик роли Америка саноатига болга урмоқда, касба уюшмаларига жуда катта ҳуқуқлар берилган, энергия нархлари кўтарилиб, инфляция рўй бермоқда. Аммо бу воқеаларни ҳар томонлама изчил ўргангандан сўнг шу нарса аён бўлдики энергия нархлари, ишчи кучи баҳоси, давлатнинг аралашувлари ва бошқа омиллар чет эл давлатларида ва ҳамкорларда бир-биридан унчалик фарқ қилмасди. Лекин, энг муҳими Америка истеъмолчилари Япония маҳсулотларини кўпроқ сотиб оладилар, бунинг сабаби, автомобиллар ва электроника арзон бўлгани учун эмас, балки уларнинг юқори сифати учун уларга талаб катта эди.

Меҳнат унумдорлиги борасида Япония эришяётган ютуқларининг сир асрорларини билиш учун америкалик бизнесменлар тез-тез Японияга келадиган бўлиб қолдилар. Японияда доктор Делинг билан утранидилар. Бир пайтлар Дейтройтда ўзига иш топаолмаган Деминг сифатия бошқариш соҳасида уда катта мавқеига эга бўлди. Америкаликлар шу нарсани аниқладиларки, менежмент асосларидан ёзилган эски дарсликларда айтилган гоиларининг Япония широкитига мослаб олингани муҳим бир янгиллик бўлди, масалан, Япония саноатчилари робот техникадан усталик билан фойдаланишини билардилар, ҳолбуки, бу борада Американинг имкониятлари янада кенгроқ эди.

Япония саноатининг устунлиги шунда эдики, Япония раҳбарлари ишлаб чиқаришини бошқаришга кенгроқ муносабатда бўлганлар, масалан, Япония менежерлари Америка менежерлари сингари ишлаб чиқариш ҳажмининг ҳам, фойданинг пасайиб кетишини тезда ҳал қилиш йўлини изламасдилар. Японларнинг қатъий йўли шу эдики, меҳнат унумдорлигига нафақат маҳсулот ҳажминини ошириш билан балки энг аввало меҳнат унумдорлигини маҳсулот сифатини кўтариш билан ошириш мумкин. Эришилган муваффақиятлар асосида Япон менежерлари тобора янги йўл излаб топа бошладилар. Масалан, улар ишлаб чиқариш жараёнига ишчиларини аралаштирмасдан муваффақиятга эришиб бўлмаслигини исботладилар. Япониялар ҳар бир янгилikka шоммасдан, обдон текшириб, ишлаб чиқарувчиларнинг иштироки асосида қадамма-қадам жорий эта бошладилар.

АҚШ, Япония, Германия, Жанубий Корея, Белгия ва бошқа мамлакатлардаги ҳозирги замон фирма ва компанияларининг ютуқлари энг аввало бошқаришни тўғри йўлга қўйилганидадир.

Менежмент асосларидан берилган олдинги барча материаллар ташкилотни бошқарниш масалаларини тўла ёритади, оқилона бошқариш муаммоларини ҳал қилиб беради. Ҳақиқий раҳбар ташкилотни бири-бири билан узвий боғланган элементлар системаси деб билади. Ҳар қандай ташкилотнинг муваффақиятлари ва куч-қуввати ташқи муҳит билан бўладиган тинимсиз алоқаларга боғлиқ бўлади. Ташқи муҳитнинг таъсири баъзан кутилмаган ўзгаришларга олиб келиши мумкин. Яхши раҳбарнинг бошқариш усули шундан иборатки, рўй бераётган муаммолар ташкилот тўрмоқлари ўртисидagi ўзаро таъсирлар, муносабатлар, шунингдек, ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири билан бевосита боғланганлиги учун уларни ҳал қилиш осон-ини эмас. Демак, менежерлар бундай пайтда меҳнат унумдорлиги ёки яна шунга ўхшаш муҳим масалаларни тўғри ҳал қилиш учун масалага комплекс ёндашиш зарурлигини осдан чиқармаслиги зарур.

Ушбу маърузанинг мазмуни юқорида айтганимиздек, олдинги маърузалар мазмунини янада ойдинлаштиради, ҳолос. Ишончларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш борасидаги дастурлари ҳам биз ёритиб берган масалаларини янги бир аспектда қайтадан идрок этиш билан якунланади.

МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИГА ЭРИШИШ СИСТЕМАСИ

Маълумки, унумдорлик корхона фаолиятининг самарадорлиги билан бевосита боғлиқ. Менежернинг асосий мақсади ҳам худди мана шу меҳнат унумдорлигидир. Унумдорлик ресурслар қийматининг тайёр маҳсулот қийматига нисбатидир. Бундан шу нарсая аниқки, зарур миқдордаги меҳнат унумдорлигига эришиш учун, нафақат ҳам аниқли қайта ишлаш балки маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бутун жараёнига бошдан охиригача таъсир қилиб бориш керак. Ишлаб чиқариш жараёни бошдан охиригача ягона бир система ҳисобланади, шунинг учун уни мана шу тарзда чиқиб кўрсатиш мумкин.

Ресурслар	Қайта ишлаш жараёни	Натижалар (ижобий)
материаллар	азоқа	товар ва хизматлар сифати фойда ва хароҷатлар бошқарилиши
меҳнат	раҳбарлик томонидан қарор қабул қилини	бавдалик социал фойда
капитал	ташқилотда режазотириш	натижалар (салбий)
энергия	давлалаш	дефектлар моллилаш Вўқотиллар
ахборот	назорат	ишчилар социал оқибатлар

Бу схема унумдорлик кўи томондан бўладиган таъсирлар натижасида шаклланишини кўрсатмоқда. Бу таъсирлар ҳам ташқи ички йўналишларга эга бўлади. Бу омиллар ҳам ўзаро таъсирда бўлишини инобатга олсак, унда

меҳнат унумдорлигини оширадиган аниқ ва узил кесил воситалар йўқлигини яна бир бор таъкидлаб ўтайлик.

Шунинг учун ҳам раҳбарлар меҳнат унумдорлигини ошириш учун чора-тадбирлар кўрганларида кўпинча бирор омилга етарли эътибор берилмаслиги натижасида мақсадга эришиб бўлмай қолади. Тадқиқотчиларнинг фикрича, америкалик менежерлар ягона менежерига қараганда унумдорлик ва сифатнинг бири-бирига узвий боғлиқлигини эътибордан тунгуриб қолдирдишар. Худди мана шу омил уларнинг жаҳон бозоридаги олдинги макъаларига салбий таъсир кўрсатади.

Меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифатининг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро таъсири масаласи республикамиз учун ҳам муҳим аҳамияти бор.

СИФАТ ВА УНУМДОРЛИК

Раҳбарлик фаолиятида кўзга яққол кўринадиган хатоликлардан бири, унумдорлигини ошириш учун асосий эътиборни маҳсулот миқдорига қаратилиш билан бевосита боғлиқдир.

Менежер фаолиятига бағишланган асарларда кўрсатилишича, юқори даражали бир раҳбар меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида, етиштирилаётган маҳсулотларни битталаб санар, ишчиларни ҳам кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга чақирар эди. Таклиф этилган маслаҳатчи бир ой кузатиш ишларини олиб боргандан сўнг шундай саволларни ўртага қўйди: олий сифатга эга бўлган қанча маҳсулот ишлаб чиқарилган?

Бу маҳсулотларнинг чидамлилиги қанچата етади? Хизмат соҳасидаги муддатидан олдин ишдан чиқишлар қанча? Қатъий стандартлар талабларига тўла жавоб берадиган маҳсулотлар қанча? Маҳсулотлар истеъмолчилар талабларига тўла равишда мос келадими?

Аmmo ҳақиқатни айтганда, раҳбар маҳсулот миқдорига шунчалик берилиб кетгани, натижада у сифатни бутунлай ҳисордан чиқарган. Аммо донг тиратган компаниялар ва фирмаларнинг тажрибаси шундан далолат берадики, сифатнинг ўрнини босадиган муқобил омил йўқ. Таҳлиллар шунини кўрсатадики, сифат юқори бўлса, маҳсулот кўпроқ сотилади, натижада ҳаражатлар камади, сифат паст бўлса, ҳаражатлар албатта кўпаяди. Бу шубҳасиз ҳақиқат сифат паст бўлганда харидорлар кўплаб маҳсулотларини қайтариб олиб келинади, уларни соғина, таъмирлашга яна ҳаражат кетади. Юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхона катта пулга эга бўлади, қайсики бу гаплар орқали корхонанинг рақобатбардорчилигини ошириш мумкин. «Ютуқдан ютуқ пайдо бўлади», деган гапда катта маъно бор.

Сифат учун кураш маҳсулот ҳажмига ҳам бевосита таъсир қилади. Чунки юқори сифатли маҳсулот тез сотилишини учун, ундан янада кўпроқ ишлаб чиқариш имкониятлари очилади. Сифат миқдорини кўпайтиради, миқдор кўп даромад ва фойдани олиб келади, ишлаб чиқариш янада ривожланади. Бу ходисалар сифатта комплекс муносабатни талаб қилади.

Япон менежерлари худди шу тартибда ишлайдилар. Улар америкаликлардан фарқ қилиб, асосий эътиборни сифатга қаратиш билан қўн парсага эришадилар. Юқоридаги схемадан ҳам сифат билан унумдорлик бевосита боғлиқ эканини сезиш қийин эмас.

Маълумки, сифат ҳам ички, ҳам ташқи аспектга эга. Сифатнинг ички аспектига худди шу маҳсулотнинг ўзига хос ички хусусиятлари кирса, унинг ташқи аспектига ташқи таъсирлар киради. Товарларга нисбатан ички хусусиятлар техника характеристикаси, ишлатиш муддати қулайлиги камчиликлардан холи бўлиши яроқлилик даражаси, дизайнлари кўрсатиш мумкин. кўрсатилаётган хизматларга келсак, уларнинг ички сифатий белгилари, тез бажарилиши, юқори стандартлар асосида хизмат кўрсатиш қулайлиги, истеъмолчининг дидига мослиги ва бошқалар. Америкалик ва бошқа бизнесменлар юқоридаги ҳолатларни доимо диққат марказида тутадилар, аммо улар японларга ўхшаб ташқи аспектга етарли эътибор бермайдилар. Японлар бу борада ҳаммадан ўлиб кетдилар.

Сифатнинг ташқи аспектини яхшироқ тасаввур қилиш учун таъкилот учун ташқи ҳисобланган омидаларни таҳлилдан ўтказмоқ керак. Бу ташқи омидалар маҳсулот ва хизматлар сифатига бевосита таъсир қилади. Маҳсулотлар ва хизматлар мижозлар, истеъмолчилар нечоғлиқ қондира олди. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондиришнинг ўзига хос мураккабликлари бор, бунда бир қанча омидаларнинг ўзаро боғлиқлиги ва таъсири катта роль ўйнайди. Демак, корхона у ёки бу маҳсулотларни ишлаб чиқариб, истеъмолчиларни хурсанд қилмоқчи экан, бунда истеъмолчиларнинг турли-туманлиги, уларнинг имкониятлари, айни пайтдаги талаб воситаларини инобатга олиш мутлақо зарур.

ҚИЙМАТ, СИФАТ ВА УНУМДОРЛИК

Тадқиқотларда кўрсатилишича, товар ва хизматларни истеъмол қилувчи барча мижозларга хос хусусиятларга шундан иборатки, улар аксарият ҳолатда маҳсулотнинг ички структурасига эмас, унинг арзон қийматига эътиборни қаратади. Бу танин айрим хусусий харидорлар ҳақида ҳам, йирик ишлаб чиқарин корхоналари ҳақида ҳам, масалан, Бекобод «Ўзметкомбинат АСБ и Тошкент эксковатор заводи», «Ўзнефтгайтаннилан» Фарғона ДСБ, «ЎЗДЎ авто» Асака авто заводлари ҳақида ҳам айтиш мумкин.

Қабул қилинган таърифга кўра маҳсулотнинг қиймати маҳсулотни ишлатиш характеристикаси ва баҳосини қамраб олади. Шунинг учун ҳам қиймат маҳсулот ва хизматнинг сифатини белгилайди. Бунда шунин алоҳида таъкидлаш зарурки, қиймат маҳсулот, товарнинг сифатий белгиси бўлса ҳам, барибир, у нисбий маънога эга. Масалан, сифатин эътиборсиз қолдириб, маҳсулот ҳажминин оширишимиз мумкин, аммо бунда маҳсулот қиймати ошади деб айтиб бўлмайди.

Истеъмолча бирор бир корхонанинг бирор бир маҳсулотини сотиб олишдан олдин, бу маҳсулотларни бошқа корхоналар маҳсулотлари билан, ёки шу корхонанинг олдинги харид қилган маҳсулотлари билан таққослаб кўради. Истеъмолча товар ва маҳсулотларни баҳорлаётганда ҳамма вақт ҳам объектив бўла олмайдилар. Чунки улар ўз характерида, дид ва истакларидан келиб чиқадилар. Уларнинг дид ва истакларига жуда кўп таъсири омиллар таъсир қилиб туради. Корхонанинг обрўси ҳақида тарқатилган гап-сўзларнинг катта роли бўлади. Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида «Мерседес» автомобилли ҳақида шундай фикрлар келтиради. Бу автомобилнинг кенг оммалашгани унинг қийматини анча оширди. Аммо «Мерседес»нинг техника характеристикаси ва чидамлили бошқа ундан арзонроқ ва кўркамроқ машиналариникига қараганда анча паст. Харидор тасаввурига таъсир қиладиган омиллар маҳсулот қийматини ошириб юбориши мумкин. «Мерседес» ҳақидаги гап-сўзлар шунга олиб келдики, ҳатто бу машиналарнинг ишлаб чиқарган нусхасининг нархи унинг дастлабки баҳосидан ошикроқ кўтарилиди. Америкаликлар паст сифат билан юқори обрўга эришадиганларини афсуслик билан қайд этадилар. Улар машинанинг сифатини ошириш устида тинимсиз иш олиб бормоқдалар.

Харидор мол танлаётганда кичкина бўлса ҳам бирор бир камчилик унга кучли таъсир қиладди. Албатта ишлаб чиқарувчилар ўз маҳсулотларини иложи борича бир дефектсиз тайёрлашга ҳаракат қиладилар, аммо харидор учун учраган ҳар бир камчилик унинг мумосабатини тубдан ўзгартириб юбориши мумкин. Харидор ўзи учратган камчиликни ўз дидидан келиб чиқиб баҳолайди, аслида бу унчалик аҳамиятга эга бўлган ҳодиса ҳам бўлиши мумкин. Ишлаб чиқарувчилар харидорларни ранжитмасдан, уларнинг эътирозларини диққат билан тинглашлари зарур, акс ҳолда гап ташқарига чиқиб, корхонанинг обрўсига зарур етиши мумкин. Мана шударни ҳисобга олган Япония компаниялари маҳсулотларни шунчалик сифатли қилишга ҳаракат қиладиларки, ҳар қандай кичик харидор ҳам улардан бирор нарса тополмайди. Умуман дефектсиз маҳсулот ишлаб чиқариш шiori остида маҳсулот ишлаб чиқараётган Япония компаниялари автомобил ва электрон саноат соҳасида катта обрўга эришдилар. Жанубий Корея ва бошқа мамлакатлар ҳам шунга яқинлашиб келмоқдалар.

1996 йил июль ойида бўлиб ўтган ўзбек - корей «ЎзДЭУ авто» қўшма корхонасининг презентациясида нутқ сўзлаган Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримов, корхона ҳақида, у ишлаб чиқара бошлаган автомобиллар ҳақида гапириб, шундай деган эди: «Бу заводнинг қуввати 200 минг тежамли, комфортабелли енгил машиналар ва кичик автобус... ишлаб чиқаришдан иборат. Бу машиналарнинг қанчалик яхшилигини ўз кўзингиз билан кўришингиз мумкин. Агар журналистларда истак бўлса, марҳамат сынаб кўришингиз мумкин. Албатта, енгил машиналарда юргансиз, энди бу машиналарда юриб кўрингчи. Ўзингиз бу машиналарнинг ҳулайлиги,

ихчамлиги, умуман ташқи кўрилишидан ташқари, уларнинг ички структураларининг ҳам аъло даражада эканини кўриб билиб оласиз».

Тадқиқотчиларнинг бир овоздан таъкидлашларига япоилар ва америкаликлар, на жанубий кореяликлар тўла мукаммалликка эришганлари йўқ, аммо уларнинг мана шу мукаммалликка тўхтовсиз нитилишларини ҳар томонлама қўллаб қувватлаш керак, бу борадаги ҳар бир ҳаракат ўз ҳаражатини тўла қоплайди.

Биз ташқи таъсирнинг ролини яна бир карра эста олмоқчимиз. Бу таъсирлар атроф-муҳитда бўлаётган ўзгаришларга қараб турли-туман бўлиши мумкин. юқори сифатли деб топилган маҳсулот вақт ўтиши билан паст сифатли маҳсулотга айланиб қолиши ҳам мумкин. Чунки сифат меъёрлари одамларнинг дидлари ўсган сайин у ҳам ўзгариб, юксалиб бораверди.

Масалан, олдинги йиллар Америка истеъмолчилари кучли двигателли катта енгил машиналарни ёқтиришар ва уларни юқори баҳолашар эди. Аммо 1973 йили ёқилгининг нархи кескин кўтарилиши муносабати билан шунда кичик тежамкор машиналарга эътибор кучаяди. Демак, сифат меъёри ҳам ўзгаради. Шу нуқтани назардан, Асакадаги УаДЭУ корхонаси ишлаб чиқараётган автомобиллар келажаги порлоқдир, чунки бу машиналар ҳар томонлама ихчамлиги ва тежамкорлиги билан ажралиб туради.

Демак, менежер сифатининг вазиятта боғлиқ томонларини эсдан чиқармаслиги керак.

«КИРИШ-ЧИҚИШ» ЦИКЛИ

Юқорида биз қараб чиққан моделга кўра, маҳсулот чиқишининг ҳам ижобий, ҳам салбий томонлари бўлади. Бу нарса ҳар қандай корхона фаолиятида рўй бериши мумкин. Ижобий натижаларда товар ва хизматларининг сифати, одамларин иш билан таъминлашининг фойдаси акс этади. Салбий натижаларда дефектларда зарарлар, нисқизлик акс этади. Айрим салбий ҳодисалар корхона учун унчалик зарарли бўлмасда, аммо жамият учун албатта зарарли ҳисобланади.

Шуни ҳам эътиборга олиш керакки, аксарият бошқарув қарорлари шиддатларга эга бўлиши мумкин. Одатта кўра, хатто ижобий натижаларга йўналтирилган бошқарув қарорлари маълум салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. масалан, унумдорликни оширишга йўналтирилган ҳаракатлар корхонанинг ўзида ҳам, айрим турдош тармоқларида ҳам ишчи ўрнларини қисқартиришга сабабчи бўлади. Ҳақиқий унумдорликни аниқлаш учун раҳбарлар салбий натижалар билан боғлиқ тўғридан тўғри ҳаражатларни ҳисоблаб чиқишлари керак.

Бу ўз ўзидан тушунарлики, ҳақиқий унумдорликни аниқлаётганда маҳсулот ҳажмидан дефект маҳсулотлар, сифатсиз, хизматлар чиқариб ташланади.

Юқорида келтирилган унумдорлик ҳақидаги моделнинг муҳим томонига ҳамма жойда ҳам, ҳамма вақт ҳам етарли эътибор берилади деб бўлмайди. Бу ўша ишлатилган ресурслар билан тайёр маҳсулот ва хизматлар ўртасидаги нисбатдир. Бирор корхонанинг маҳсулотлари четта чиқиши билан бошқа корхона учун ресурсга айланиши мумкин. Корхоналар, ташкилотлар бир-бири билан узвий боғлиқ, бир корхонада етиштирилган маҳсулот энг муҳим иқтисодий кўрсаткичлари жиҳатидан яна унумдорликка эга бўлса, бу маҳсулотни истеъмол қилувчи бошқа корхоналарда ҳам унумдорлик пасайиб бораверади. Бу баъзан ишлаб чиқаришнинг барча тармоқларини қамраб олади. Ташқи алоқалар узвий боғлиқликда бўлса бу унумдорликка янада кучлироқ таъсир қилади. Қўшма маънода материаллар ва хом ашёлар янада сифатли бўлса, уларни ишлаб чиқариш учун сотиб олаётган корхоналар янада кўпроқ зарар кўрадилар. Хатто иши юришиб турган корхоналар ҳам ишлаб чиқаришнинг ривожлантириш учун капитал маблағларини ажратиб имкониятидан маҳрум бўлиб қолиши мумкин.

Тадқиқотчилар айтишларидек, давлат аппаратидаги янада унумдорлик солиқларининг ошишига олиб келади, бу эса иқтисодий самарадорликни оширишга мўлжалланган маблағларни камайтириши мумкин.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВА ТАШҚИ МУҲИТ

Ташқи муҳитнинг корхонага, ресурслар ва тайёр маҳсулотларга, иш жараёнига таъсири ҳақида тўхтаб ўтдик. Унумдорлик моделидан келиб чиқиб конкрет вазиятга қараб, бу таъсир ижобий ёки салбий бўлиши мумкин. Бу ташкилот фаолиятида ўз нфодасини топади. Ташқи муҳитнинг сифатта таъсирининг ўзига хос томонлари батафсил қараб чиқилди. Энди ташқи муҳитнинг айрим омилларини алоҳида қараб чиқиш зарурияти бор, чунки бу омиллар ҳам унумдорликка кучли таъсир қилади. Менежер шуни билиши керакки, айрим омиллар бир натижанинг ўзидан бир ташкилот учун зарарли бўлса, иккинчи ташкилот учун фойдали бўлади ёки уларнинг салбий таъсири раҳбарлик имкониятлари билан бартараф этилиши мумкин.

ЭНЕРГИЯНИНГ ЮҚОРИ БАҲОСИ

Маълумки, индустриал жамиятда энергия маҳсулот ишлаб чиқариш хизматлар кўрсатиш соҳасидаги энг муҳим ресурс ҳисобланади. Текширишлардан шу нарсани аниқладикки, бир қатор мамлакатларда, шу жумладан, Америкада, рақобатта бардош беришнинг асосий устунилигини таъминлаган нарсани, узоқ йиллар давомида арзон энергия қувватининг мавжудлигидадир. Аммо еттинчи йилларда нефть маҳсулотларига, ёқилғи ва электроэнергия нархларининг кескин ошиши, меҳнат унумдорлигига катта зарар етказди. Шу муносабат билан асбоб-ускуналар ва транспорт ҳақи анча кўтарилди. Ишлаб чиқаришнинг энергияни тежаш технологиясига ўта бориши,

энергиянинг қўшимча маблағларини излаб топиш натижасида келиб чиққан харажатлар унумдорликка кучли таъсир қилди. Кейинчалик нефт маҳсулотлари ва уни қайта ишлаш нархларининг пасайиши натижасида бошқа соҳаларга нисбатан қиллов бериш саноатида унумдорлик жиддий ўсишига ўтди.

ДАВЛАТ ТОМОНИДАН ҚАТТИҚ НАЗОРАТ

Тадқиқотчиларнинг фикрига кўра, АҚШда масалан, ҳукумат, штатлар муниципалитетлар етмишинчи йиллар табиатин асраш чораларини кўриш, маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнининг хавфсизлигини таъминлаш каби масалалар бўйича тапшиқлотлар олдига кескин талаблар қўйишди.

Буларнинг ҳаммаси жамият учун социал аҳамиятга эга бўлган ҳодисалар. Бу талабларни бажариш натижасида корхоналарда харажатлар кўпайди, тозаловчи ва бошқа жиҳозларни сотиб олишга ва ўриштишга мажбур этилмоқда. Алоҳида тапшиқлотлари жиддий харажатларга дучор бўлишди, меҳнат муҳофазаси нормалари ва ишчиларининг саломатликларини кузатиб турувчи хизматларини ушлаб туриш ҳақида давлат органларига бажарилаётган ишлар ҳақида кенг ҳисоботлар тайёрланди. Мана шу ишлар албатта каттагина қўшимча харажатларни келтириб чиқарди. Бу харажатлар ишлаб чиқаришни бирдан такомиллаштириб юбормади, ишлаб чиқаришган маҳсулотларни яхшиламади, аммо унумдорликка бевосита ишлаш мумкин бўлган катта маблағлар бошқа ишларга сарфланди.

Лекин шунга қарамай, шунинг тан олиш керакки, давлат томонидан қўрилаётган бу чора-тадбирлар келажакда ўз ижобий натижаларини беради. Меҳнатини муҳофаза қилишнинг яхшилланиши, саломатлиқнинг ҳимоя қилиниши ишчи вақтининг йўқотишини камайтирди, ресурслар нархини пасайтирди, атроф-муҳитнинг кфлосланишини бартараф этишга сарфланган харажатлар камаяди. Мана шу чоралар туфайли, 80-йиллардаги унумдорлиқни ўсишига эришади. Албатта, тапшиқлотларни маълум ишларни бажаришга мажбур этишдаги уларнинг эркин равишда ишларни бажаришларига кетган харажатлардан юқоридир. Албатта борган сайин давлатнинг қаттиқ чоралар кўриши камайиб борапти, чунки тапшиқлотлар ўзлари эркин равишда бу ишларни амалга оширмоқдалар.

Иқтисодий ишлар. Барча мамлакатларнинг тараққиёти тарихида вақти-вақти билан иқтисодий инфляция ҳодисаси рўй бериб туради. Масалан, АҚШда 60 йилларнинг охиридан то 80-йилларининг бошларигача инфляция даражаси анча юқори бўлди.

Инфляция характерлайдиган белгиларни айтишдан бўлсак, мана шунинг кўрсатиб ўтайлик. Бир хилдаги доллар суммасига аввалгига нисбатан кам миқдорда истеъмол ресурсларини сотиб олиш мумкин. Бу харажатларнинг ошишига инфляция сабабчи, чунки у меҳнат унумдорлигини пасайтириб юборади. Яна бунинг устига инфляция фонд ставкасини кўтареди, натижада

ишлаб чиқариш эҳтиёжларига пул кредитларини беришни анча муаммага айлантиради.

Шундан сўнг дефляция бошланади. Одатда бундан жуда кўп ташкилотлар манфаатдор бўлишади. Аммо баъзан дефляция ҳам унумдорликка салбий таъсир қилиши мумкин, яъни айрим корхоналар нархнинг ошиб боришини сезиб товарларнинг катта запасларини жамлаб олишга ҳаракат қиладилар. Дефляция туфайли нархнинг пасайиши меҳнат унумдорлигини ҳам пасайтириб юборади. Ишлаб чиқариш мақсадларига ажратилган пуллар инфляция пайтида катта фонзлар остида банд бўлади, шунинг учун дефляция пайтида кредитларга тўлаш анча қимматга тушади.

Солиқ сўрасати. Ишлаб чиқарувчилар учун солиқлар харажатлар ҳисобланса, истеъмолчилар учун маҳсулотлар ва хизматларга қўшилган устама нархлар ҳисобланади. Буни донмо эсда тутиш керак. Маҳсулот баҳоси унча солиқлар қўшилгани учун ошиб боради аммо, ҳақиқий унумдорлик албатта пасаяди. Оқibatда ташкилот оширилган даромадга эга бўлолмайди, бу суммани ўз манфаатига ишлатолмайди, натижада нархнинг ўсиши одатдагига кўра капитал жамғармалар учун фойдаланишга мўлжалланган пуллар ҳажми қисқаради.

Менежмент асослари ўқув қўлланмаси муаллифларининг таъкидлашича капитал маблағларини ҳозирги замон технологияси ва самарадор асбоб-ускуналарга сарфлашга қаратилган солиқ қонунчилиги давлат томонидан ишлаб чиқилмаган бўлса, корхоналар бундай капитал маблағларга қатъийлик билан ишлатолмайдилар. 1983 йилдан эътибордан кўзга ташлана бошлаган АҚШдаги меҳнат унумдорлигининг ўсиши маълум маънода солиқларнинг енгиллиги ва кейинчалик қабул қилинган солиқ системасини ислоҳ қилиши тўғрисидаги қонуни билан боғланган.

Хизмат соҳасининг ўсиши. Айрим тадқиқотчилар хизмат соҳасининг жадал ўсишиб боришини АҚШда миллий иқтисодиёт самарадорлигининг орқасида қолгани сабабли рўй беришти деб ҳисоблашади. Бу маълум маънода ҳақиқатга тўғри келади. Хизмат соҳасида нисбатан самарасиз технологиянинг қўлланиши иқтисоднинг бу секторида ишлаб чиқариш секторига нисбатан бир одам ҳисобга анча кам иш унуми доллар ҳисобининг пасайишига олиб келади. Хизмат соҳасига ишга кучининг кўпилаб жалб этилиши натижасида, аналитикларнинг ҳисоблаб чиқишига ишлаб чиқариш соҳасидаги одам - соат миқдорини олтинчилик йилларининг охиридаги умумий миқдордаги учдан бири ўрнига тўқсонликчи йилларнинг бошида тўртдан бирига қисқартирди. Яъни, самоватда бевосита ишчиларнинг атиги 9 фоизни қатнашди, холос. Иқтисоднинг бу иккала секторидаги ўзгаришлар АҚШда меҳнат унумдорлигининг умумий ўсиши хизмат соҳасидан кўра бевосита ишлаб чиқариш соҳасига асосий эътиборни қаратаётган мамлакатларга нисбатан жуда сезилиш билан борди. Аммо шу билан бирга деб таъкидланади айрим тадқиқотларда идора ҳодимларининг компьютер технологиясидан фойдаланишлари натижасида хизмат соҳасида ҳам меҳнат унумдорлигига кучли ижобий таъсир қилингани

айни ҳақиқатдир. Аммо информатсион технологиядаги процесс хизмат соҳасидаги меҳнат унумдорлигига ўзининг кескин таъсирини ҳали кўрсата олгани йўқ.

Социал омиллар. Олтинчи йилларда бошланган ўзига хос ўзгаришлар тўқинчи еттинчи йилларга келиб, АҚШда меҳнат унумдорлигига жиктимоний ҳаётда қарор топган социал қадриятлар, йўналишлар, ҳолатлар ҳам ўз таъсирини кўрсатади. Бунда кўзда тутилаётган омиш шуки, алкоголизм ва наркомания нафақат турмушда балки, шу пайтда ҳам оддий нормага айланиб қолди. Шунинг учун АҚШдаги йирик компаниялар ўз ходимларига ёрдам кўрсатишнинг айрим дастурларини ишлаб чиқдилар. Собақ Иттифоқ республикаларида, шу жумладан, Ўзбекистонда ҳам кейинчалик саксонинчи йилларнинг ўрталарида алкоголизм ва наशाандликка қарши кураш бошланди. Албатта бунинг натижасини ҳар хил баҳолаш мумкин.

Жойларда бўлиб турадиган саноат, қишлоқ хўжалиги корхоналаридаги ўғирликларга кўникиб қолишни ёки у оддий бир воқеага айлана борди. 1996 йил 10 августда «ТРУД» газетасида шундай хабар босилди. «Қурол ишлаб чиқарувчи заводдаги ўғирликлар жиноят тарқалишининг манбаларидан биридир. Олдин хатто битта заводнинг иттифоқ миқёсидаги фавқулодда бир ҳолат деб қараларди, энди заводлардан минглаб пистолет ва автоматлар йўқолмоқда».

Америка Қўшма Штатларида магазин эгаларининг қилган ўғирликлари моддий техника занасларидаги йўқотишларининг 45 фоизини ташкил этади. Корхоналар мол-мулкни ўғирлашда хатто худди шу мулкларни ташқи тижовуслардан ҳимоя қилувчилар иштирок этишмоқда. Бундай ҳодисалар Ўзбекистонда, жумладан Фарғона вилоятида ҳам содир этилди.

Тадқиқотларда шу нарса кўрсатиб ўтилганки, АҚШда сиёсий норозиликлар, «хавф хатардан қочиб қутулолмаслик, қаҳру-ғазаб кўпинча корхоналарга қарши қаратилмоқда. Бундай ҳодисалар, самолётни олиб қочини, маҳсулотларининг чириб қолини, банклар, дўкон ойналарининг синдирилиши, жиҳозларининг ишдан чиқарилиши каби мисолларда кўринмоқда».

Менежмент асосларидан ўқув қўланмасида кўрсатилганича, маълум даражада, унчалик очик бўлмасда, ўтган йилларда болалар тутилишининг кўпайиши кам унумдорликка эга бўлган тажрибасиз ишчилар сонининг ортишига олиб келди. Фақат саксонинчи йилларда меҳнат унумдорлиги лия ўса борди. Бунга асосий сабаб одамларнинг меҳнатта бўлган муносабатларининг ўзгариши, олдин мавжуд бўлган меҳнат одобига қайтиш, АҚШда янги авлод вакилларининг зарурий малакага эга бўлишлари сабабий бўлди.

КАПИЛАНИНГ ЖАМГАРИЛИШИ

Айрим манбаларда кўрсатишича, АҚШда инфляция солиқ сиёсати ва юқорида қайд этилган социал омидалар туфайли жамғармаларнинг ўсиши даражасида бир тарзда пасайиш аломатлари кўзга ташланади. Бу нарса америкаликларнинг японлар ёки европаликларга нисбатан ўз даромадларининг жуда оз қисмини жамғармага қўядилар. Бунинг натижасида банклар томонидан узоқ муддатли қарзларга ишлатиладиган, пропорциялар томонидан меҳнат унумдорлигини оширишни таъминлайдиган капитал маблағларининг озайиб пасайиб кетиши рўй беради. керакли капиталларининг ҳажми паст бўлганда пул қадрининг пасайиб кетишини молиячилар ўқини тушунишади, бу ҳолат ишлаб чиқаришга капитал маблағларин сарфлашларни қимматлаштириб юради, баъзан бу борада катта қийинчиликлар келиб чиқади.

Шу муносабат билан қуйидагиларни қайд этиш керак: собиқ иттифоқда СССРнинг парчаланиб кетиши натижасида давлат раҳбарларининг ўйламовий йўл тутишлари натижасида аҳоли жамғармалари қадрсизланиб қолди, одамларнинг жамғарма банклари ва сугурта хизматларида бўлган ишончлари йўқола борди, банклардан қарз олиш эса муаммага айланиб қолди. Мана шундай вазиятда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аҳолининг жамғармаларидаги ва Давлат сугуртасидаги пул воситаларининг индексация қилиш ҳақида»ги фармони эълон қилинди. Бу фармон орқали Ўзбекистоннинг миллионлаб фуқаролари томонидан 1992 йил 1 январгача жамғарма банкларига қўйилган пул маблағлари яна қайтадан ўз қадрини топди.

Иқтисодда мулкчилик характери. Иқтисодда мулкчиликнинг турли характерга эга бўлиши АҚШда меҳнат унумдорлигининг пасайишига йўналишда эса меҳнат унумдорлигининг узоқ вақт давомида бир хилда ўсиб боришига сабаб бўлгани аниқлаб берилган. Гап шундаки, Японияда одатда компаниялар акцияларига банклар ёки бошқа компаниялар эгаллик қилишади. Бу ерда акция эгалари амалда туран қинғир-қийишқ йўллар излашмайди, улар тезда молиявий дивидендларга эришишдан кўра аста секин ўсиб, барқарорлашиб боришни афзал билишади. Мулкчиликнинг бу шакли илмий тадқиқот ишларига, меҳнат широнини яхшилаш дастурларига, иқтисодий тушқунликлар даврида ҳам ишчилардан иш билан таъминлаш ва уларни ҳимоя қилишга капитал маблағлар ажартишни таъминлайди, аябатта бу ҳолат акцияларга дивидентлар тўлашни бир мунча пасайтиради.

Америка Қўшма Штатларида иқтисоднинг асосий қисми Фонд биржаларидан акциялар сотиб олган хусусий шахслар ва ёки ташкилотларга тегишли. Албатта бу ҳолат акция эгалари сарф қилган пуллари учун кўпроқ даромад олишга манфаатдорлар. Уларнинг мақсади компанияларнинг келажакига эмас, балки дивидентлар даражасига қаратилган. Мулкчиликнинг бу шакли Америка компанияларининг акциядорлик капиталига хатто даромадаги мавсумий ўзгаришлар ҳам кучли таъсир қилиб туради. Бундай вазиятда компаниялар раҳбарлари қандай бўлмасин тезда дурустроқ

натияжатларга эришишга ҳаракат қиладилар. Реализация натижаларининг пасайиши пайтларда ишчиларини ишдан бўшатилиш ҳолатлари ҳам юқоридаги сабаблар билан боғлиқ. Компания раҳбарлари баъзан нақд пуллар ҳажминини кўнайитириш ва йиллик молиявий ҳисоботлар кўрсаткичларининг опирини мақсадда ўз мулкларидан бир қисминини сотишга ҳам мажбур бўладилар.

Халқаро рақобат. Кўплаб мамлакатлар АҚШда мавжуд юқорида биз эслатиб ўтган муаммолардан қоли бўлганлари учун рақобатда бардош бериб, халқаро майдонда катта устуликларга эга бўлмоқдалар. Бир қатор мамлакатлардаги ишчи кучининг арзонлиги ва амадаги технологиянинг эса америкаликларникидан қолинимаслигини эслатиб ўтиш kifоя. Худди шу омиллар туфайли бир қатор мамлакатлар унумдорлигига эришмоқдалар. Буни биз айрим товарларга жумладан автомобилларга бўлган талабининг пасайиб кетиши пайтларда аниқ кўраемиз. Масалан, 1980-1982 йиллардаги иқтисодий тушқунлик йилларида автомобилларга бўлган талабининг пасайиб кетиши натижасида, бошқа мамлакат автомобилсозлари америкаликларга нисбатан унумдорликда олға кетдилар. Агар америкаликлар битта автомобилни ишлаб чиқариш учун 3,8 ишчи кучини сарфлашса, немислар - 2,7 ишчи кучи, японлар - 1,6 ишчи кучи сарфлашди. Японлар ҳар бир автомобил учун «Женерал Моторс»га нисбатан 1000-1700 доллар кам сарфлашгани ҳам айни ҳақиқатдир. Экспертларнинг таъкидлашича, японларда меҳнат унумдорлигининг асосий ўсиши автоматика, робот техника, технология жараёналарини статистик назорати туфайли эришган. Бундан ташқари японлар моддий техника заҳасларини бошқаришнинг мукаммал системасига эгадирлар, ишчиларининг саноқати ҳам муҳим омилдир. Буларнинг барчаси Японларнинг нарҳда ҳам, автомобил сифатида ҳам, устуликларга эришишларини таъминлади. Япон автомобилларининг америка бозорларида довруг қозониши Қўниш Штатлар автомобилларини янада қийин аҳволга солиб қўйди.

УНУМДОРЛИК ВА ИЧКИ МУҲИТ

Меҳнат унумдорлигининг пасайиб кетиши натижасида жаҳон бозоридаги рақобатда енгилган Америка фирмалари ва компаниялари фойдалан маҳрум бўлиб қолдилар, айримлари 70-йилларнинг охирида тўла банкротликка учради, қолганларида оммавий ишдан бўшатилар рўй берди. Танқидот раҳбарлари ўз бошларига тушган қулоқларининг сабабларини таниқи омиллардан изладилар, давлатдан, уларни адолатсиз рақобатдан ҳимоя қилишни илтимос қилдилар. Аммо тадқиқотлардан маълум бўлишича америкалик бизнесменларнинг бу эътирозлари асосли эмас эди. Танқидот омиллар меҳнат унумдорлиги, масаласида айрим муаммоларни келтириб чиқарди, аммо танқидот таъсир барча давлат тадқиқотлари йўлида учровчи ҳолисидир. Масалан, Японлар ҳам танқидот рақобат таъсирини татиб кўрадилар.

Аслида ҳам ган айрим фирма рақибларининг ташқи таъсир кучини ҳисобга олмаганликлариди, шароитга қараб ўзгара олмаганликларидир.

Ички муҳит ташқи муҳитнинг таъсирининг олдини олувчи муҳим омилдир. Агар ички муҳит самарали ташкил этилса, рақобатга бардош бериш имконияти туғилади.

Масалан, Япония, АҚШга нисбатан энергия пархининг кўтарилишидан кўпроқ зарар кўрди. Чунки у ўз маҳсулотлари ва ресурсларини оқсан оша минглаб миль масофага олиб бориши керак. Бундан ташқари Япония фақат ташқаридан нефть олиб келиш билан яшайди. Аммо шунга қарамай, Япония жаҳон бозорида етакчилик қилмоқда, ўилаб қаршилик тўсиқларини енгиб, энг юқори меҳнат унумдорлигига эришмоқда.

Америкалик бизнесменлар неча ўн йиллар давомида жаҳон бозорида якка ҳукумронлик қилдилар, уларнинг капиталлари ҳам анча салмоқли эди. Аммо америкаликларининг хатолари шу бўлдики, улар японларнинг имкониятларини ўз вақтида тўғри баҳолай олмадилар. Меҳнат унумдорлигини ошириш борасида японлар ҳаммадан ўзиб кетдилар.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида бу борада жуда яхшик ўзгариш келтирилган. Америкаликлар ҳам, японлар ҳам йигирма йилга аввал бошланғич зарур бўлган ҳодисаларининг садоларини эшитишган эди. Шунда японлар югуриб келиб қолишди, америкаликлар эса бизнинг галабамиз, тайини деб хотиржам юришаверди, натижада америкаликлар ўз майдонларида японларга ютқазиб қўйдилар. Чунки японлар америкаликлар ишлаб чиққан принциплар ва техникадан усталик билан фойдаланиб, уларни доғда қолдирдилар.

Аммо бу билан биз Америка иқтисодиёти таназулига тушди, дея олмаймиз, албатта. Биз таҳлил қилаётган давр ичида, японлардан ташқари яна бошқа давлатлар ҳам юқори унумдорликка эришдилар. Америка Қўшма Штатларида бутун мамлакат миқёсида унумдорлигининг ўртача даражаси пасайган бўлса ҳам, аммо айрим фирмалар анча юксакликка эришдилар. Масалан, «Ай Би Эм», «Мак Дональд» каби америка фирмаларини энг илгор япон фирмалари ҳам қувиб ўтолмайдилар. Мана шуларини ҳисобга олиб, тадқиқотчилар, бир қатор Америка фирмалари мисолида бошқаришни оқилона йўлга қўйиш орқали юксак унумдорликка эришни мумкинлигини исботлаб берди.

Ташкилотини оқилона бошқаришга кўп нарса боғлиқ. Бошқарини унумдорлигини оширади, ҳаёт сифатини кўтаради, бўлаётган барча ўзгаришларини эътиборга олиб аниқини таъминлайди, умуман ташкилотини етакчиликка олиб чиқади. Бу мақсадларини амалга ошириш учун ташкилотининг турли бўғинларида ўзгаришлар қилини, билан барча рақобатбардорликка эришиш учун бошқаришнинг ўзи ўзгариб бориши керак. Агар ташкилотининг бошқарув системаси ўзгаришсиз қолаверса, ташкилот тобора ўзгариб турувчи муҳитга мослаши олмайд. Ҳар бир ташкилот раҳбари шунинг яхши тушуниши

керакки, оқдин қабул қилган яхши қарорларни вақт ўтиши билан самарасиз ва фойдасиз бўлиб қолиши мумкин.

Табиийки ўзгариш керак экан, деб ҳалас ўзгариш қилавериш ярамайди. Аича йиллар давомида қарор тоянган ва фойдали бўлган тамойилларни йўқотиб юбориш бўлмайди. Ишнинг самарадорлигига эришиш учун бошқаришнинг амалиёти ва илмий методларига асосланган ўзгаришлар уни самарадор бўлади. Биз яна Японияни мисолга оламиз. Меҳнат унумдорлиги ва маҳсудот сифати жиҳатдан дунёда етакчилик ўрнига чиқиб олишда Япония, Американинг ўзида Ф.Тейлор, Эльтон Мэйо, Честер Бернард томонидан ишлаб чиқилган бошқариш соҳасидаги ихтиролардан фойдаланиш орқали бу талабаларга эришди.

Энди биз социал ва техник аспектиларни ягона бир асосга бирлаштириб ва шу асосда меҳнат унумдорлигининг ўсишига, ташкилотнинг муваффақиятларга эришишига олиб келадиган чора-тадбирлар ҳақида батафсилроқ тўхтаймиз.

УНУМДОРЛИК МФЗОНЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Унумдорлигининг юқори даражасига эришиш ва уни маълум меъёрга ушлаб туриш бошқариш системасининг асосий функцияларига (режа, ташкилот, асослаш, назорат) ва барча ўзаро алоқалар, воситаларга (коммуникация, қарорлар қабул қилиш, етакчилик) ҳар томонлама боғлиқдир.

Энг муҳим раҳбар бу жараёнлар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни шунингдек, конкрет қарорлар қабул қилишда маълум вазиятнинг таъсирини аниқ хис қилиб, чора кўриши зарур. Адаббатта, бунда бошқарувнинг самарадорлиги муҳим роль ўйнайди.

РЕЖАЛАНШТИРИШ ВА УНУМДОРЛИК

Японларнинг ютуқлари шундан далолат берадики, барқарор ва юқори меҳнат унумдорлигига эришиш пайдо бўлаётган муаммоларни ҳал қилишга қаратилган бошқарув қарорлари йўл-йўлакай ўткинчи характерга эга бўлганда бунга эришишнинг амри маҳол. Раҳбарият бундай кўргиликнинг бўлмаслиги учун унумдорлик масаласини режалаштириш асосида ҳал қилиши керак. Унумдорлигини ошириш ҳақида олдиндан белгиланган режалар бўлмаса, раҳбар унумдорлигининг қайси даражада эканини аниқлаш қийин бўлиб қолади, бу зарурий ўз-ўзидан кўриниб турибди. Белгиланган режалар келажакка йўналтирилган мақсадлар бўлиб, унумдорлигини оширига, унинг йўлидаги тўсиқларни бартараф этиш учун хизмат қилади. Ташкилот ходимлари ўз мақсадларини амалга ошириш учун куч-гайратларини ишга солиш имкониятга эга бўладилар, бу ўз навбатида меҳнат унумдорлигини оширишга кучли таъсир қилади. Буларни ҳисобга олиб, Жеймс Ригте ва Глек

Фемекс, 1983 йилда босилиб чиққан асарларида шундай деб ёзилади: «Унумдорлик маълум миқдор ва сифатда намоён бўлувчи мақсадларни амалга оширишда конкрет ресурсларни ишга солиш жараёнидир».

Бу таърифни асослаш учун унумдорлик кўрсаткичларини амалга ошириш мақсади сифатида ҳеч қанақа эътироз уйғотмайди.

Маълумки, аксарият америка корхоналари, Япон корхоналаридан фарқ қилиб, ўз мақсадларини фақат олинadиган фойда даражаси билан белгилайдилар: Аммо таъкилотда унумдорлик ўсини учун имконияти мавжуд истъмолотчиларнинг товарлардан қайси бирини маъқул кўришини аниқлаш жуда муҳимдир. Демак, меҳнат унумдорлигини ошириш учун нафақат корхона имкониятларини, балки шу билан бирга бозор талаблари ва рақобатини ҳам аниқлаш керак.

УНУМДОРЛИК МЕЗОНИ БЎЙИЧА ИСТИҚБОЛНИ РЕЖАЛАНТИРИШ

Тадқиқотчиларнинг кўрсатиб ўтишича, америкалик корхоналар унумдорлик масаласида ўз мақсадларини аниқлаётганда, улар одатда мўлжалли жуда қисқа оладилар, бир квартал ёки бир йил ичида қилинган зарур бўлган ишларни режалаштирадилар, шу қисқа вақт ичида кўрилган у ёки бу тадбирнинг натижасини кутадилар. Японлар эса арқонни узоққа ташлайдилар, олис келажакни мақсад қилиб оладилар, беш-ўн йилларда натижа берадиган илмий-тадқиқот ишларини пул билан таъминлайдилар. Унумдорлик ошиш дастурларининг муваффақиятли амалга оширилатганини японларнинг йўли тўғрилигини кўрсатмоқда.

Меҳнат унумдорлигини ошириш борасида келажак ўйлаб тузилган режалаштириш дастурининг моҳияти шундаки, қанча самарали чоратadbирлар кўрилатганига қарамасдан, унумдорлиқнинг ўсиш даражаси вақт тақдоси билан тебраниб тураверади.

Иқтисоддаги вақтинчалик пасайиш, хатто юқори сифатли маҳсулотларнинг ҳам камроқ истъмоЛ қилина бошланиши каби омидлар билан шартланган ҳолда унумдорлик ҳам пасайиб, кўтарилиб туради. Тез натижага эришилш истаги билан тўлиб-топиб юрган ташкилот раҳбарлари жорий йилда бирор бир дурустроқ натижага эришш олманганларида узоқ келажакда натижа бериши аниқ бўлган дастурлардан воз кечиb юборардилар.

Менежер шунинг яхши билиши керакки, узоқ муддатли, кенг қамровли истиқлоЛ режалари тузиb ва уларни қатъийлик билан амалга ошириb бoрyвчи йирик компанияларда меҳнат унумдорлигининг ўсиши ҳам маълум барқарорликка эга бўлади.

Ҳозир Америка бизнесменлари орасида ҳам фойда олашга шошилиб, қисқа муддатли режалар билан яшашнинг унчалик самарали эмаслигини тап олуvчилар кўпайиб бoрмoқда, улар узоқ истиқболни мўлжаллаб иш кўришга ўтмоқдалар. Масалан, «Хейдрик Энд Смагтез» фирмаси бошқаруши муаммолари

хусусида тадқиқлар олиб борар экан, юқори бўғин раҳбарларидан кўпидан саволларга жавоб олиб, шу хулосага келдики, сўралгандарининг 76 фоизи қисқа муддатли режалаштиришнинг ёқламадилар.

Албатта, узоқ муддатли истиқболни кўзлаб иш тутини режалаштиришнинг пухталилигига боғлиқ. Узоқ муддатли режаларининг амалга оша бориши билан бевосита боғлиқдир. Ташкилотдаги барча тармоқларининг барча режа ва мақсадлари, шунингдек, барча қонда ва нормалар ягона мақсаднинг амалга оширишга қаратилиши керак узоқ мақсадларга эришиш ўз-ўзидан амалга оширавермайди, бунинг учун раҳбарият маълум суммани ажратиши ва уни корхона бюджетга киритиши керак.

Умумдорликка эришиш режалари комплекс характерга эга бўлиши, яъни у ташкилотнинг бутун фаолиятини қамраб олиши керак. Одамлар ҳаёти ва ишталлишлари ҳам умумий истиқбол асосида қондирилиши ва уларнинг куч-гайратлари худди шу мақсадга қаратилиши керак. Умумдорлиқнинг ошишини таъминловчи режаларининг бажарилиши устидан жиддий назорат ҳам зарур.

ТАШКИЛОТ ВА УМУМДОРЛИК

Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, ташкилий жараён пайтида раҳбар ташкилот олдидagi ўз мақсадларини амалга ошириш учун материаллар, технология, ахборотлар, меҳнат ресурсларини бирлаштириш имкониятига эга бўлади. Раҳбарият мана шу жараёнда ресурслардан фойдаланишнинг яхшилашга, тармоқлар ўртасидаги ўзаро муносабатлардаги хатоликларни камайтиришга, коммуникация алоқаларини яхшилашга, мансаб вазифаларининг тақсимлангандаги хатоликлар туфайли келиб чиқадиган зарарларни камайтиришга эришади.

Тадқиқотчилар адолатли равишда таъкидлашганидек, ташкилий жараёнлар юқори даражада самарадорликка эришиш учун жуда катта аҳамиятга эга. Масалан, ишлаб чиқариш самарадорлигини кескин ошириш учун ташкилий жараён элементларидан бўлган ихтисослаштириш ва меҳнат тақсими катта роль ўйнайди. Умумдорлик яна шунингдек ташкилий жараён элементлардан технология, ишларни лойиҳалаштириш таркибий тузалиш вазифаларини тақсимлаш билан ҳам маҳкам боғланган.

Технология. Ишлаб чиқариш технологияси меҳнат умумдорлигига бевосита ва кучли таъсир қилади. Шунинг аслатиш кифояки йилуғ конвейерини қўлланиш натижасида Форд дастлабки йилларда машиналарининг нарҳини кескин пасайтириб ва автомобил бозорини тўла эгаллаб олди. Ҳозирги пайтда муваффақият билан ҳаракат қилаётган компаниялар автоматлаштирилган заводлар ва меҳнат техникаларини ишла солиб, самарадорлигини ошириш учун қатъий ҳаракат қилмоқдалар. Шу йўл билан улар истеъмол бозорларида муносиб ўрин эгаллаб, бошқаларга нисбатан: нархи арзон, амаё сифати юқори бўлган товарлар ишлаб чиқармоқдалар.

Аммо, менежер эсида тутиши керакки, прогрессив технология баъзан юқори унумдорликка олиб келмаслиги ҳам мумкин. Технологияни такомиллаштириш ва бошқа ҳар хил янгиликларга ишчилар салбий муносабатлар бўлганларида шундай вазият вужудга келади. Бу ҳақда олдинги саҳифаларда айтиб ўтган эдик. Агар раҳбарлар технология хусусиятларини уни ишга соловчилар эҳтиёжларига мослай олганда технология меҳнат унумдорлигини оширишга ижобий таъсир қилади.

Ишларни лойиҳалаш. Моҳирлик билан лойиҳалаштирилган ишларни ташкиллаш ҳам меҳнат унумдорлигини оширишининг ҳал қилувчи омилдир. Ишлаб чиқаришни ташкиллаш манфаатларига ва меҳнатни ташкиллаш мутахассисларига катта эътибор бериш керак. Айрим тадқиқотчиларнинг фикрича, баъзан ишларни лойиҳалаш омилли технология омилдан ҳам муҳимроқ аҳамиятга эга бўлади.

Ўтмишда меҳнатни тақсимлаш ва уни ихтисослаштиришнинг унумдорлигини оширишга катта туртки берганига мисоллар кўп.

Самарали режалаштирилган ишлар албатта уни яқроқ этувчилар эҳтиёжларига ҳам мос бўлиб тушиши керак. Олдин таъкидлаб ўтганимиздек, ҳозирги замон ишлаб чиқарувчи ишчилар социал ўзгаришлар туфайли оддий, тор доирада ихтисослашган вазифаларни ёқтирмай келишини ҳисобга олиб, уларга қаршилик қилмоқдалар. Меҳнатни тўғри ташкил этиб, топшириқларини янада конкретлаштириш туфайли бунинг олди бир қадар олинмоқда. Ишларни изчил лойиҳалаш меҳнат унумдорлигини бир қадар юқори кўтаришга туртки беради.

Ташкилот структураси. Ташкилот структураси деганимизда раҳбарият билан ходимлар ўртасидаги тегишли ўзаро муносабатлар шунингдек, тармоқлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар мажмуисини тушунамиз. Шунинг учун у меҳнат унумдорлигига бевосита дахлдордир. Маъмурий бошқарув аппарати персонали сонин билан бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлганлар сонин ўртасидаги нисбатта қараб ташкилот структурасининг унумдорликка таъсирини ақдош кўриш мумкин. Маъмурий аппаратда одамларнинг кўпчилиги бутун ишлаб чиқариш жараёнига салбий таъсир қилади. Шу нарса ўз-ўзидан маълумки, корхонада унумдорлик бошқарув аппаратида маълум керакли миқдорда одамлар ишлаганларидаги юқори кўтарилиши мумкин. Тадқиқотларда таъкидлашча, Япония автомобилчиларининг юқорилиги шундаки, у ерда раҳбарлигининг беш босқичи маълум, холбуки Америка автомобил саноати бошқарув 11-12 босқичидан иборат.

Айрим ходимлар, жумладан мутахассислар ўта маъмурияти ва унинг кескин муносабатидан норози бўлиб, ўз ишларига совуққонлик билан қараганларида ташкилот структурасининг меҳнат унумдорлигининг ўсишига таъсири жуда паст бўлади. Ҳозирги замонда, юксак технология асосида, корхона структураси ўта марказланмаган шaroитда таниббўста ва юқодий қобилиятни намоён этишга кенг йўл очилмоқда, атрофдаги вазиятнинг

ўзгаришларини юксак даражада илғаб олиш билан ўзаро рақобатда енгиб чиқмоқдалар.

Шу билан бирга, айрим вазиятда юқори марказлашган структура ҳам ўз самарасини бериши мумкинлигини эътиборга олиш керак. Бунда коммуникациядаги издан чиқишлар камроқ бўлади, раҳбарлиқнинг ягона тизим қарор топиб, катта соми ишлаб чиқарувчиларни тўғри бошқариб бериш имконияти яратилади.

Ҳар ҳолда, илгор компаниялар, тадқиқотлардан кўринибитта, бошқарув аппаратини кам солин қилиш асосида иш жараёнидаги бюрократизмга хотима беришмоқда. Питерс ва Уотермен ўз асарларида кўрсатиб ўтганимиздек, ҳатто умумий ходимлари 30-55 мингдан иборат бўлган катта компанияларда марказий аппарат кз кишидан иборат бўлганда ҳам, барибир бошқарув ичили ва оқилдона олиб боришмоқда. Питерс ва Уотермен 1982 йилда босилиб чиққан асарларида шундай ёзишган эди: «Охир оқибатда харажатлар ва сифатта самарадорлик масалалари, асосан сифатта, рационализаторликка, манфааддорликка кўрсатиладиган эътиборга боғлиқ меҳнат жараёнига қатнашиб ва ундан келадиган натижаларга бўлган дахлдорликка, ташқи муаммоларин истеъмолчилар фойдасига ҳал қилишига боғлиқ. Барқарор даромадга эга бўлиб туриш ҳаммидан муҳим. Иқтисодий самарадорлик ва харажатларини камайтириш бу икки омил бири-иккинчисини тақозо қилади». Бу фикрлар Республикамиз тадбиркорлари учун ҳам бевосита алоқадор.

Масъулият. Айрим ташкилотлар муваффақиятга эришини учун унумдорликка эришини дастурийн бажарини масъулиятини айрим ходимлар ёки тармоқларга юклаб қўйишга ҳаракат қилишадн. Мана шу мақсадни амалга ошириш учун баъзан маҳсус бўлим ташкил этилиб, раҳбариятдан ва бошқа бўлимдаги мутахассислардан тўпланиб, қўйилган масалаларин муҳокама қиладилар. Бундай бўлимлар вақтинчалик ёки доимий бўлиши мумкин. Бу тадбир белгиланган дастурларин келиб чиқаётган муаммоларин тезроқ ва самараралироқ ҳал қилиш имконияти тугилади. Меҳнат унумдорлигини ошириш тадбирлари билан шуғулланувчи мутахассислар маблағларини ўз ўрнида сарфлаш масалалари билан ҳам шуғулланишлари зарур бўлади. Шунинг учун ҳам фонд ва маблағ билан шуғулланувчи мутахассислар ҳам бунингга жалб этилади.

ДАЛИЛЛАШ ВА УНУМДОРЛИК

Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, юксак меҳнат унумдорлигига, демак иқтисодий самарадорликка эришини учун келиб чиқадиган тўсиқлар қийинчиликлар ҳақида уйласак, энг аввало, ходимларнинг, ишчиларнинг ҳар хил янгиликларга, масалан, технологияни алмаштириш, меҳнат ресурсларини ривожлантиришга муносабатларин раҳбарият томонидан илобатта олмаслиқдир.

Меҳнат унумдорлиги, маҳсулот сифати билан меҳнат фаолиятининг сифатий даражаси ўртасида маълум ўзаро боғлиқлик мавжуд. Тадқиқотчилар шуни аниқладиларки, бошқарув яхши йўлга қўйилган компанияларда, иссон омилига алоҳида эътибор берилади. Уильям Оучи ривожланиётган компанияларда бошқарув тизимида «Зет» деган дастурга амал қилинишини исботлаб берди. Бу дастурнинг асосий принциплари қуйидагилар.

- Ишдан бўйлаб сиёсатдан воз кетиш;
- Раҳбарлар билан бир қаторда ишчилар ҳам уларга тегишли масалалар муҳокамасида қатнашиш;
- Ходимларни хизмат пиланоялари бўйлаб юқори кўтаришда фақат бирор бир ихтисосликдаги ютуқлари билан чекланиб қолмасдан, барча соҳадаги билим ва тажрибалар ҳисобга олинсин;
- Барча ходимларнинг ҳаёт фаровонлиги ҳақида чинакам астойдил ғамхўрлик қилиш.

Менсжемент асосларидан ўқув қўлланмасида келтирилган «Портрон» компаниясида меҳнат унумдорлигини ошириш дастури директори Реберт Петчининг фикрича қўшилмасдан бўлмайдди. Унинг таъкидлашича, ҳозирги замон ишчилари анча маълумотли, улар корхона фаолиятига доир қабул қилинаётган қарорларга бепарқ қарай тураолмайдилар. Ҳозирги замон қизиқувчан ходимларига ишчиларга авторитар тарзда муносабатда бўлиш яхшиликка олиб келмайди. «Портрон» компаниясининг, Калифорния заводида «Тайгершарк» қурувчи самолётларини ишлаб чиқишда шундай тажрибалар йўлга қўйилди. Мухандислар вақтинчалик йиғув конвейерида ишланади, бунинг натижасида мухандислар билан ишчилар ўртасида дўстона муносабатлар янада мустаҳкамланади ва турли муаммоларни ҳал қилиш осонланади.

Ўзбекистон Республикасидаги, жумладан, Фарғона вилоятидаги айрим корхоналарда ҳам бу усул қўлланилмоқда ва яхши натижалар бермоқда.

Меҳнатта ҳақ тўлаш ва мансабга кўтарилиш. Меҳнат унумдорлигини кўтариш учун шарт-шароитлар яратиб керак деганимизда фақат ҳаёт фаровонлигини ошириш, қўшимча имтиёзлар бериш билан чекланиб қолиш камлик қилади. Буида меҳнатта ҳақ тўлаш ва мансабга кўтарилиш масалалари ҳам муҳим роль ўйнайди. Меҳнат унумдорлигини бир тарзда ошириб бериш учун корхона раҳбарияти томонидан меҳнат унумдорлигини ошираётган ходимлар нш ҳақларини ошириш ва уларни юқори лавозимларга кўтариш учун чора-тадбирлар белгилаш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун унумдорликни аниқлашнинг объектив мезонлари ишлаб чиқариш керак, эришилган ютуқларни белгиланган нормаларга солиштириш учун назорат ишларини олиб бориш ва натижаларга қараб барча бўғиндаги ходимларни рағбатлантириш тадбирларини ишлаб чиқиш керак.

Бу системада унумдорлигин ошириш борасидаги узоқ муддатта мўлжалланган дастурнинг айна пайтдаги ҳолатига зарар етмаслиги керак. Бу юқори бўғин раҳбарларнинг рағбатлантиришига ҳам бевосита дахлдордир.

Рағбатлантириш бевосита меҳнат унумдорлигини оширгачларга нисбатан бўлиши керак, бу ишда хатоликлар бўлмаслигига менежер эътиборин қаратиши шарт. Рағбатлантириш қуруқ ган бўлиб қолмаслиги учун уни ўз вақтида амалга ошириш катта аҳамиятга эга. Тақдирланган пул мукофотлари ёки оддий миннатдорчилик билдиришлар ҳам тарбиявий аҳамият касб этиши зарур.

Меҳнатдаги ютуқларни тез-тез ўз вақтида рағбатлантириб туриши раҳбарларнинг ўта сезгирликлари ва одилжанобликларига боғлиқ. Пул мукофотларининг ҳажми бир томондан ходимнинг меҳнати ва иккинчи томондан, унумдорликдаги юқори даражасига нисбатан ҳал қилинади.

Ригтз ва Фелекс ўз асарларида ходимларни рағбатлантиришда қўйидаги тавсияларни берадилар. Тез-тез олиб турадиган ўртача рағбатлантиришлар ходимлар куч-гайратини ишга солиш учун қилинади. Рағбатлантириш даражаси аста-секин ошириб борилади. Бу ходимлар активизмининг ошиши ёки тасодиф воқеалар туфайли рўй беради. Изчил рағбатлантиришларин даврий тартибда олиб бормаслик ходимлар ўртасидаги ташаббускорликка раҳна солади ва улар ўртасидаги лозоратни пасайтириб юборади.

Фаргона вилоятидаги кўплаб корхоналарда тақдирлаш системаси изчил қўлланиб келинмоқда. Бу ҳодиса меҳнат унумдорлигининг ошишини таъминлайди, аммо айрим корхоналарда мукофотларни ишга қўшилган бир қўшимча деб қараши ҳоллари ҳам давом этмоқда.

Юксак технология шароитида нисон омил: технологияни нисонийлаштириш. Илғор компаниялар одатта кўра нисон эҳтиёжларини энг юксак даражада қондиришга ҳаракат қилишади, натижада юксак технология юксак нисонийлик билан уйғуллашиб кетади. Бу тадбирлар туфайли одамлардаги нохуш кайфиятларнинг олди олинади, мураккаб техника келтириб чиқарадиган рухий қийинчиликлар бартараф этилади. Тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, технологиянинг энг юксак ривожланган пайтда бутун ишлаб чиқариш жараёни ҳам, одамлар ўртасидаги муносабатлар ҳам нисонийлик тамойиллари билан боғланиши керак.

Кўпинча компьютер технологиясини жорий этиши туфайли нисон шахсининг тўла намоён бўлиши пасайиб кетади, нисон ўзини-ўзи ўз муҳитида бегона сеза бошлайди. Бу ҳолатдан чиқиш учун айрим фирмалар компьютерлардан ижодий фойдаланиши натижасида техникани бир қадар нисонийлаштириш мумкин бўлади. Меҳнатни пуддан ташқари омиллар билан рағбатлантириш ҳам яхши натижалар бермоқда. Ҳозирги замон ҳозиржавоб компаниялар ҳатто ҳар бир ходим билан алоҳида индивидуал контрактлар ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш йўлини танламоқдалар ва уларга умумий рўйхат ва пакетдан ўзи ҳохлаган имтиёзлар ва аниқ суммани танлаши имкониятини

бермоқдалар. Бундай ҳолатда исоннинг ўз меҳнатидан қониқиб хисси янада ортади.

НАЗОРАТ ВА УНУМДОРЛИК

Меҳнат унумдорлигини оширишда назоратнинг роли бешиҳоя катта. Назорат эришилган ютуқларни баҳолашда, шунингдек, ижрочилар ҳаракатларини бошқаришда бевосита таъсир қилади. Унумдорликни объектив баҳолаш ёрдами билан назорат жараёнида белгиланган марраларини эгаллашда қатъийлик пайдо бўлади, шунингдек, унумдорликни оширгани учун ходимларни адолатли тарзда тақдирлаш асоси яратилади, бу ҳам ўз навбатида одамлар характерига ижобий таъсир қилади.

СИФАТ НАЗОРАТИ

Кўплаб тадқиқотлар муаллифлари адолатли тарзда шунини тасдиқлашдики, Японияда меҳнат унумдорлигини ошириш асосан сифатли бошқаришга боғлиқ. Бу хусусан эндиликда кўплаб Америка компанияларига тайёр маҳсулотлардаги дефектлар, материаллар сотиб олаётган ёки эҳтиёт қисмларининг белгиланган нормага мос келиши кўзда тутилади, ҳолос.

Бундай назоратнинг фойдадан кўра зарари кўпроқ эди. Биринчидан, бунинг учун анча чиқим бўларди, иккинчидан, брак этилган маҳсулотларга кетган ресурслар анчагина турарди. Буларнинг ҳаммаси унумдорликни тушуриб юборар эди. Назоратнинг бўлиши туфайли ярамас маҳсулотлар истеъмолчиларга етиб борар, бундан албатта корхонанинг обрўси тушиб кетарди. Бу яна комплекс ёндошилмаса назоратни самарали олиб бориб бўлмайди.

Дефект маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг олдини олиб ҳаракатларни камайтириш учун сифатни текширишни маҳсулот ишлаб чиқиб бўлгандан сўнг эмас, тайёр маҳсулотни ўзгартириш осон иш эмас, балки энг бошида маҳсулотни ишлаб чиқаришга киришилганда, маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида олиб бориш керак. Америка ва Япониядаги гуллаб-яшнаётган фирмалар, компанияларда худди шундай йўл тутилмоқда.

Биз назоратта комплекс ёндашув деганимизда ҳам ашё ресурсларни корхонага олиб келиш олдидан обдон назоратдан ўтказишни тушунамиз. Йирик фирмаларда сифат бўйича кучли ўз мутахассислари бўлиб, улар материалларни текшириб, сўнг тавсия этишади. Материаллар етказиб берувчилар ушбу истеъмол қилувчилар билан юзма-юз учрашиб, ҳам иш, ҳам истеъмолчи эҳтиёжларини текширувдан ўтказиб, сўнг бир ечимга келади. Бу албатта меҳнат унумдорлигига бевосита ижобий таъсир қилади.

Япония, АҚШ ва бошқа айрим мамлакатлардаги рентабеллик ва унумдорликка эришяётган фирма, компаниялар тайёр маҳсулотлардаги дефектларни аниқлашни асос деб эмас, балки бевосита ишлаб

чиқарувчиларнинг материаллар ҳақидаги фикрлари, хулосаларини асос деб ҳисобланади. Юқори малакали ишчилар материалларнинг сифатини, яъни уларнинг белгиланган техник нормаларга нечоғлиқ мос келишини тез ва оқиндан аниқлаб берадилар. Бу мутахассислар кўригидан ўтгандан сўнг иккинчи кўрик ҳисобланади. Ишчиларнинг назорат ишларида илтирок этишлари махсус назорат инспекциясини ушлаб туришга кетадиган харажатларга нисбатан анча арзонга тушади. Ишчиларнинг назорат ишларида илтирок этишлари уларда фахрларини туйғуларини уйғотади, улар ишлаб чиқариш жараёнида рўй берадиган турли норозиликлардан халос бўладилар, буларнинг ҳаммаси меҳнат уюмдорлигининг кўтарилишига ёрдам беради.

Ишчи ўринларида амалга ошириладиган сифат назорати бошқарув функцияларининг бошқа томонлари билан уйғунлигини зарур. Яъни, ҳамма масалалар аниқ-равшан бўлиши керак-ким, қачон, нима иш учун жавоб беради. Уюмдорлик ва юқори маҳсулот сифатига эришганлик учун пул мукофотларини бериб туриш, ходимларин юқори лавозимларга тавсия этиш ҳам тартиб билан мунтазам амалга оширилиб борилиши керак. Уюмдорликни оширишга қаратилган дастурлар бюджет, режалаштириш, назоратда ўз аксини топиши мутлақо зарур.

Менежмент асосларидан ўқув қўланмасида сифат назорати самарадорлигини ошириш бўйича бир қанча тақлифлар келтирилади, жумладан, америкалик Э.Демингнинг Японияда сифат назорати тажрибаларини қўллаш борасида жуда кўп ижобий ишлар қилган. Қуйида унинг тавсияларини келтириб ўтамиз.

- Иш охирида эмас, балки ишлаб чиқариш жараёнида сифат ҳақидаги статистик маълумотларин ҳисобга олиб туринг. Хатолик қанчалик барвақт аниқланса, уни тузатиш шунчалик арзонга тушади.
- Материалларни қабул қилиб олаётганда саралаб назоратдан ўтказишдан кўра, доимо сифатли хом ашё етказиб бериб, танилган одамлар бир алоқа қилган мизқул. Бир қанча материал етказиб берувчилар орасида, доимо сифатли материаллар етказиб келаётган бир нечасини танлаб олинг, улар билан мунтазам алоқа ўрнатинг.
- Сифатли яхшиланглар деб, бақриб-чақриб юргандан кўра, статистик усулларин ўз ишида қўлай оладиган ходимларин тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ҳақида ўйланг. Ишчилар ҳар бир ходиса ҳақида мурожаат қилишга эркин ва ҳақли бўлсинлар.
- Статистик усулларин қўлланганини яхши биладиган, одамларга ишларин яхши ижодий бажаришга ёрдам берадиган усталарга кўпроқ таянинг. Статистик усуллар харажатлар манбаларини аниқлаб беради, конструкторлар, усталар, ишчиларин бу манбаларин бартираф этишга жалб этиш зарур.

- Сифатсизликка йўл қўймаслик керак деган тамойилни қаттиқ ушланг. Материаллардаги дефектлар, ишнинг ёмон бажарилишини, сифатсиз маҳсулот ишлаб чиқарилишини ишлаб чиқаришдан чиқариб ташланг.

Меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифатини оширишга қаратилган юқоридаги тавсияларга менежерлар тўла риоя этилиши керак.

КОММУНИКАЦИЯ, ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ. УНУМДОРЛИКНИ ТАЪМИНЛАШ БОРАСИДА РАЎБАРЛИК ФАОЛИЯТИ

Тингловчилар қўйидагиларни диққат билан ўзлаштириб олишлари керак: унумдорлик кўрсаткичлари ташкилотда ташқиқ этилган коммуникация алоқаларига, қарорлар қабул қилинишига, раўбарлик фаолиятига бевосита боғлиқ. Унумдорлиқнинг барқарор ўсиб бориши учун раўбарлик кўрадиган чора-тадбирлар шулар жумласидандир.

КОММУНИКАЦИЯ АЛОҚАЛАРИ. ҲОЛАТИ ВА УНУМДОРЛИК

Айрим тадқиқотчилар келажак ҳақида мулоҳазалар юритиб, ҳозирги замон жамияти паст индустриал йўналишдан информатсион, йўналиш томон ҳаракат қилиб бормоқда деб ёзишади. 1990 йилда нашр қилинган «Янги реалликлар» китобининг муаллифи П.Друкер Ангирма йилдан кейинги воқеалар ҳақида тўхтаб шундай ёзади: «Тадбиркор корхоналар ҳукумат маҳкамаларининг аксарият қисми бўлишларга тайиниб иш кўра бошлайди. Мансабдор асосан мутахассислардан иборат бўлади, ўз фаолиятлари асосан информатсион тарзда ташқиқ этилиб, бошқариб борадилар. Йирик ташкилотлар учун хусусан бундан бошқа йўл қолмайди».

Информатсия, маълумки, конкрет предмет, ёки ҳодисага қаратилган ва маълум мақсад асосида танлаб олинган маълумотлар ҳисобланади. Информатсияга асосланган ташкилотлар, деб ёзади Друкер, биз учун одат бўлиб қолган команда назорат структурага нисбатан анча кўпроқ мутахассис талаб қилади. Шу билан бирга, аниқ бир масъулиятга эга бўлмаган, маслаҳатлар бериб, мажлисларда қатнашадиган, бошқа ходимлар фаолиятларини изга солиб турувчи одамларга нисбатан талаб анча пасаяди.

Бундай ҳолатда табиийки, информатсион марказ, умуман информатсияга алоқадор одамлар сонини анча кўнайди, тадқиқотчилар натижаларга мурожаат қилайлик: 70 йилларда яратилган 20 млн ишчи ўринларидан иттиги беш фониз саноатта тўғри келди, 90 фониз ишчи ўринлари билан хизмат кўрсатиш билан боғлиқ соҳалар банд қилди. Хусусан, информатсион характердаги хизматлар авж олди. 1979 йил идора ходимлари орасида мутахассислар асосий қисминини ташкил этди.

Умумдорлигини ошириш учун коммуникация алоқаларини самарали бошқариб боришнинг муҳимлиги нафақат информацион ақтларини кенгайтиришдан иборат эмас. Информацияларини қайта ишлашда техника прогрессининг ҳам роли катта.

Бир гуруҳ Ўзбекистон жуиралистлари яқинда АҚШда бўлиб қайтдилар. Улардан бири Ахмад Хўжа ўз таассуротларини шундай ҳикоя қилади: «Биз бўлган барча жойда, жумладан давлат маҳкамаларида, фирма ва компаниялар офисларида, меҳмонхоналарда ҳамма жойда компьютер билан шуғулланаётган ходимларни учратдик. Компьютер америкаликлар учун ҳаётини эҳтиёжга айланган, ҳар бир хонадонга кириб борган».

«Арзон республика газетаси» биносида бизга келажак электрон газетасини кўрсатдилар. Ҳар бир одам ўз-ўзида ўтириб, у компьютер орқали газетани талаб қилиши ва уни ўқиб чиқиши мумкин. Банклардаги, солиқ ва суғурта ташкилотларидаги барча ҳисоб-китоблар компьютерлар орқали бажарилади. Умуман Америкадаги ҳаётнинг барча жабҳаси компьютерлашган. Мен ҳаёлан, Ўзбекистонни тасаввур қиламан, мавжуд корхоналарни янги технология билан жиҳозлашга қарор қилганмиз, тўғри бўлганидан қонқини ҳосил қиламан. Янги технология, қўшма корхоналар, инвестицияларни жалб этиш ва бошқалар ҳозирги замоннинг кучли талабидир».

Компьютерлар, алоқа йўлдошлари, бутун жаҳон телефон ва телевизор тармоқлари ўзаро муомалада бўлган информация ҳажминини тобора ошириб юборяпти. Бунда ахборотларини узатиш муддати, яъни уни бир томондан узатиб, иккинчи томондан, қабул қилиб олгунга ўтган давр ниҳоятда қисқариб бораёпти. Бир вақтлар коммуникация алоқалари, асосан П.Друкер таъбири билан айтганда, оёқяланг чопарларга боғлиқ бўлиб қолган замонларда компаниялар ўз кемалари манзилга етиб бортанини билиш учун ойлаб хабар кутардилар. Эндilikда эса коммуникация алоқалари трансмиллий компаниялар учун бирор нарсани билиш бир неча дақиқа сарфлайдилар холос.

Информация ҳажминини тобора оша бориши, уларни узатиш вақтининг тобора қисқара боришининг ижобий томонлари билан бирга айрим салбий оқибатлари ҳам бор. Масалан, қарорлар қабул қилаётганда ишлатиладиган информацияларининг сифат жиҳатдан мукамаллиги натижасида бошқариш ишларини ўз вақтида ва асосли олиб бориш натижасида бошқариш ишларини ўз вақтида ва асосли олиб бориш мумкин. Информацияларини тезкорлик билан тарқатиш натижасида тармоқларини оператив бирлаштириш имконияти туғилади.

Шу билан бирга катта ҳажмдаги информациялардан фойдаланиш конкрет предмет иш ҳақидаги зарур ахборотларини аниқлашни қийинлаштириб юборади.

Информацияларини узатиш вақтининг қисқариши менежерлар учун уларни қабул қилиш, саралаш ва узатиш учун қийинчиликлар туғдиради.

Бу айрим ноҳушликларга қарамай, информация умумдорлигини оширишнинг энг муҳим воситаси ҳисобланади. Информациялардан самарали

фойдаланиш ўзаро маҳкам боғланган омиллар техника, одамлар, ташкилотнинг таркибий тузилиши ва ташқи муҳит каби омилларнинг ҳаракати ва моҳиятига боғлиқ.

Менежер буларни эътиборга олиши зарур.

Алоқа техникаси. Информацияларни саралашда янги техника ва технологиядан фойдаланиш ҳозирги замон ташкилотларига нафақат унумдорликни ўстиришни таъминлаш, балки шу билан бирга рақобатбардорликни оширишга ҳам ёрдам бермоқда.

Вазифаларнинг такрорланиб келишини ечишда, масалани программалаштириш имконияти бўлганда янги технологиянинг ўз устуликлари маъжуд, албатта. Компьютер техникаси ёрдам билан ҳар қандай ижодий жараёни ҳеч бир қийинчиликсиз ҳал қилиш мумкин, ҳатто керакли вариантлар яхшилаб танлаб олинса, ижодий масалани янада ривожлантириш ҳам мумкин.

Унумдорлик масалаларини самарали ҳал қилиш учун режалаштирилган алоқа техникасини корхонанинг умумий информатик бошқарув системасига диққат билан лойиҳалаштириш натижасида керакли ахборотни керакли вақтда керакли одамлар томонидан олиш имконияти яратилади. Энг муҳими одамларни янги техникани ишлата билишга, информацияларни қайта ишлатишга ўргатиш керак. Шунда одамларни техника олдида довдираб қолиш йўқолади, улар бир имкониятдан самарали фойдаланадиган бўладилар. Мураккаб информатик техникани жорий этиш билан ташкилот мисол омилига эътиборни янада кучайтириш керак, чунки бундай вазиятда одамларнинг икки томонлама муносабатта эҳтиёжлари пасаймайди.

Ташқи муҳит билан алоқа. Унумдорликни самарали бошқариб бориш кўп жиҳатдан корхонани ташқи муҳит билан алоқасини яхши йўлга қўйишга боғлиқ, чунки, ташқи муҳит корхонанинг бутун фаолиятига таъсир қилади. Ҳали маҳсулот ишлаб чиқармасдан олди истеъмолчилар билан алоқа ўрнатиш ва муносабатда бўлиш маҳсулотта истеъмол талабларига тўла жавоб берадиган даражада ишлаб чиқариш имкониятини беради.

Мана шундай янги алоқалар ва ҳамкорлик туфайли юқори сифатли моддий ресурсларни керакли миқдорда керакли муддатда олиш имкониятлари очилади. Агар ташкилот ҳокимият органлари билан яхши муносабатлар ўрнатса, ҳатто неформал битимлар орқали бўлса ҳам ортқи харажатларни камийтириш, иқтисодий ривожланиш масалаларини муваффақиятли ҳал қилиш мумкин. Хусусан, ташкилотнинг ўзгаришлар даврида ўз ташқи муҳити объектлари билан самарали алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Корхонанинг ташқи муҳит билан самарали ҳамкорлигига мисол қилиб, ўзбек-словян қўшма корхонаси «Файз-явар ЛТД»ни олиш мумкин. Бу к/к да эгилувчан стуллар тайёрланади. У Фарғона вилоятининг Богдош туманида жойлашган. Бунда ташқи муҳит объекти родини оммавий ахборот воситалари ўйнайди. Гап шундаки, корхона учун қурилаётган объектининг жуда секин бораётгани, бунинг асл сабаби маблағнинг йўқлиги. Вазирлар Маҳкамаси

томонидан қабул қилинган қарорга асосан ажратилган кредитнинг «Пахта-банк» нинг туман бўлимидан олиб бўлмаслиги ҳақида маълумотлар «Фарғона ҳақиқати» газетасида босилиб чиқади. «Қўшма корхона нега тўхтаб қолди?» деган мақоланинг таъсири остида корхонага берилиши зарур бўлган 10 млн сўм кредит ҳал бўлди. Корхона бийоси куриб битказилди. Натижади талаб катта бўлган стуларни серияли тарзда қўллаб ишлаб чиқариш имконияти туғилди. Бу маҳсулотларни Бирлашган Араб Амирлиги оладиган бўлди, контрактлар тузилди, демак вилонт бюджетига қўшма валюталар тушидиган бўлди.

Одамлар билан алоқа. Меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган ҳояларни излаш жараёнида ташкилот одатта кўра ижрочи одамларга асосий эътиборни қаратади. Меҳнат коллективининг аҳилиги унумдорлик таровидир. Ҳам пастга, ҳам юқорига йўналтирилган алоқалар системасини яратиш натижасида раҳбарият шундай ҳояларга эга бўлди. Йириклар, ялиб, таклифларни солиб қўйишга одамлар рағбатлантирилди, энг яхши ҳоя учун мукофот белгиланди. Ходимларни ёки уларнинг бир гуруҳини йиғиб, йиғилиш ўтказиш ҳам катта фойда келтирди. Меҳнат унумдорлигини таъминлашда одамлар билан бўладиган алоқаларнинг самарадорлиги ўзаро ишонч муҳитни яратишга боғлиқ. Ишонч ўз ишида тўққонлик қиляётган ҳодисалар ҳақида очиқ-ойдин гапириш ҳуқуқига эга бўлиш, ялғизликлар ҳақида ҳам унинг келажакда қандай оқибатларга олиб келиши ҳақидаги ўз мустақил фикрларини баён эта олди.

Коммуникацияларнинг норасмий каналлари ҳам муҳим роль ўйнашини менежер илобатта олинши керак. Ташкилотда *вертикал* ва *горизонтал* норасмий алоқалар информацияларнинг тезда қабул қилиб олиншини таъминлайди ва энг зарур томонларга йўналтирилди. Норасмий алоқалар раҳбариятнинг ахборотлар билан қондиришда етишмаган томонларни тўлдиради. Раҳбарият норасмий гуруҳлар билан яқин алоқалар ўрнатиш натижасида, уларнинг куч-гайратини қўйилган мақсадларни бажаришга йўналтиришга муваффақ бўлади.

ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УНУМДОРЛИК

Агар менежер информация технологияни қўллашга асосланса, у қарорлар қабул қилиш жараёнидаёқ меҳнат унумдорлигини таъминлаган бўлади. Ҳаммага маълумки, юқори савияли қарорлар қабул қилиш учун раҳбар ихтиёрида юқори сифатли ҳаққоний информация етарли бўлиши керак. Ҳозирги замон коммуникацион техника худди маана шундай юқори савияли қарорлар қабул қилишни таъминлайди, чунки жуда катта ҳажмдаги информациялар ичидан конкрет воқеа ёки предмет муҳитини акс эттирувчи энг тўғри ва керакли информацияни аниқлаш уларни бир-бирига таққослаш имконияти яратилади.

Масалан, раҳбар молиявий ишларни тартибга соларкан, ЭХМлар орқали қисқа вақт ичида жуда кўп ҳисоб-китобларни солиштириб, амалдаги омишларга мос келадиганларини аниқлай олади. Агар бунақа ишларни техника ёрдамисиз, одобий тарзда қўлда бажарсангиз бир неча кўп машаққат чекишингизга тўғри келади, бу нарса унумдорлики ҳам тушириб юборади, умуман бутун ташкилот фаолиятига салбий таъсир қилади.

ЭХМлардан унумли фойдаланиш натижасида ташкилот структурасига ўзгаришлар киритиш мумкин. Информацион техника маълумотларига асосланиб, қўйи бўйи раҳбари, жумладан, усталар мустақил равишда кўплаб қарорлар қабул қилишлари мумкин, ҳолбуки олдин бирорта қарор қабул қилиш учун албатта мутахассис билан ёки ўзидан каттароқ раҳбар билан маслаҳатлашиш зарур бўларди. Ҳозирги замон алоқа техникаси тўғрйли фирма тармоқларини бошқаришда улар қанчалик бир-биридан узоқ бўлмасин барибир ҳамма учун маъбул қарорлар қабул қилиш мумкин.

Менежмент асосларидан ўқув қўлланмасида шундай мисол келтирилади. Бошқарув ва лойиҳалаштиришнинг автоматик системасидан фойдаланиш натижасида «Крайслер»да муҳандислар гуруҳини ярмига қисқартириш мумкин бўлди. Яъни 800 кишидан 400 киши қисқартирилганда ҳам яъни маҳсулотни ишлаб чиқиш ва меҳнат унумдорлигини оширишга зарар етмади.

Меҳнат унумдорлигини юксалтирадиган омишлар ичида раҳбарнинг етакчилилик салоҳияти алоҳида ўрни эгаллайди. Ном қозонган менежерлар сўз билан ифодалаб бўлмас бир қобилиятга эга бўладилар. Тадқиқотларди исботлаб берилишича, кўплаб ривож топган компанияларнинг оёққа туриши ва ном қозонишида ягона раҳбарнинг қобилияти ва ақл-идроки ҳал қилувчи роль ўйнаган. Масалан «Ай Би Эм» компаниясининг асосчиси ва ташкилотчиси Томас Уотсон кўплаб бошқарув усуллариин ишлаб чиқди ва амалда исбот қилди, бу компанияни компьютер саноатида энг юқори ўрнига олиб чиқишга муваффақ бўлди. Яқинда Америкада бўлган бир гуруҳ журналистлардан Аҳмад Хўжа ўз таассуротларини шундай ҳикоя қилади: «Америка ХХI асрга ҳозирги замон технологияси, жумладан «Ай Би Эм» компьютерлари билан кириб бормоқда. Дунёда энг машҳур компьютер корхонаси 7 миллион квадрат фўнт майдонга эга. Демак, бу шимолий Королина штатининг энг кўркем 300 гектар ериин эгаллаган бу компаниянинг 50 дан 38 филмали шу ерда жойлашган. Бу ерда 12 минг одам меҳнат қилади. Биз компанияда янги техникани жорий қилиш суратлари билан қизиқдик. Аниқ бўлмишча, ҳар уч йилда бир янги хилдаги компьютер ишлаб чиқариб турилган. Кейинги беш йил ичида 6 ойда бир янгилик рўй бериб турди. Ҳар кварталда иммадир бирор-янгилик ишлаб чиқаришга қабул қилинди.

Аҳмад Хўжанинг «Сизнинг компаниянгиз дунёнинг 160 мамлакати бозорларига чиқди. Ўзбекистонда «ДЭУ», «Алькател», «Сименс» фирмалари ҳамкорлик қилишмоқда. Нега «Ай Би Эм» бу рўйхатда йўқ? Дегаи саволга, коммуникация ва жамоатчилик раҳбари шундай жавоб берди: «Бизнинг маҳсулотимизга мос бозор шаклланиса, биз шунда сизга келамиз». Аммо икки

ой ўтмасдан Тошкентда шу янрса ҳам аниқ бўлдики, Ўзбекистондаги «Ўздонпробита» фирмаси «Эй Би Эм» ёрдами билан ташкил этилди.

Раҳбарнинг оқилона бошқара олиш қобилияти туфайли «Эй Би Эм» каби кўйлаб компаниялар ўз анъаналарига, ишлаб чиқариш маданиятига эга бўлдилар. Бу раҳбарлардан кейинги ҳам компания ва фирмаларда бу анъаналар бошқа талбиркор раҳбарлар раҳнамолигида давом этаверали.

Менежер чинакам етакчилик фазилатларига эга бўлиши учун нималар қилиши керак?

Махсулот сифати учун курашда ишчиларни жалб этиш раҳбар чинакам етакчи бўлса, меҳнат унумдорлиги албатта таъминланди. Раҳбар бошқарув ишларига ишчиларнинг ўзларини қатнаштириш йўлидан борганда меҳнат унумдорлиги узоқ вақт барқарор бўлиб боради. Ишчиларнинг ташаббуслари ҳар томонлама тан олинishi ва рағбатлантирилиши зарур.

Норасмий ташкилотлар ва кичик гуруҳларга таъсир. Етакчи норасмий гуруҳларни тарқатиб юбориш йўлдан эмас, балки улар билан ҳамкорлик қилиш ва уларни меҳнат унумдорлигини оширишга жалб этиш йўлидан бориши керак. Японияда худди шу йўлни таллашган. Норасмий гуруҳлардан сифат назорати гуруҳига аъзолар қабул қилинади. Бу гуруҳ ва тўғракларнинг мақсади ташкилотни янада ривожлантириш, шунинг учун уларнинг меҳнати муносиб тақдирланди.

Коллективизм руҳида тарбиялаш. Кўйлаб етакчилик ташкилот составидаги одамлар ўртасида яхши ҳамкорликни қарор топдириш орқали юқори самраларга эришмоқдалар. Одамларда мавжуд бўлган воқеаларни кузатиш ва баҳолаш ҳиссиёти коллективизмнинг қарор топинишга асос бўлиб қолиши ҳам мумкин.

Етакчиликда табиий тарзда мавжуд бўлган қобилият ва ҳиссиёт кучи унинг одамларга ўлган муносабатда тўла равишан намоён бўлади. У хатто бошқалар эътибор бермай ўтиб кетадиган майда воқеаларда ҳам катта маъно топа олади.

Юқори ташкилот раҳбарлари томонидан қуйи бўғини ходимлари билан табиий равишда янги-секин муносабатларини яхшилаш орқали уларда ўзаро ҳамкорлик туйғуларини шакллантирадлар. Тадқиқотлардан маълум бўлишича юқори раҳбарларнинг дастдаги ходимлар билан бевосита юзма-юз, дўстларча учрашганларида ва муносабат қилганларида рўй беради. Бундай муносабатлар натижаси ходимлар етакчини кўпроқ ҳурмат қилиб қоладилар, уларда янги куч-гайрат жўш ура бошлайдик. Бош раҳбар ходимларни савоалга тутмасдан, улар билан дўстона самимий суҳбат олиб борса самаралар яхши бўлади. «Форчун» журналида ёзилганидек Томас Уорчун худди шундай раҳбарлардан эди. У турли-туман спорт байрамлари, учрашувлар бахс-мунозаралар уюштириб, ўзи бевосита қатнашди.

Стресс ва изолд вазиятларни бошқариш. Одатда барча стресс ва изолд вазиятлар унумдорликка салбий таъсир қилади, ташкилот олдига турган вазифаларни бажаришда одамларнинг ҳам, раҳбарларнинг ҳам

эътиборига раҳна солади. Меъежер конфликтларини оқилона бошқариш билиши керак, натижа ижобий бўлиши, ҳеч бўлмаганда зарарсиз тушуни керак.

ТАШКИЛОТНИНГ БАРЧА БЎҒИНЛАРИДА УНУМДОРЛИК МАСАЛАСИ

Ҳар бир раҳбар ўзига тегишли вазифаларни ўзига хос йўл билан бажаришни орқали ташкилотдаги умумий унумдорликнинг ўсишига маълум ҳисса қўшади.

Юқори раҳбарлик. Кўпинча, юқори раҳбарлик ташкилот муваффақиятларида тўла иштирок этмайди, деган нотўғри фикр тарқалган. Юқори раҳбарлик маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишда бевосита иштирок этмасда, аммо у ишлаб чиқаришга кучли таъсир қилади, ўзининг характери намунаси, оқилона қарорлар қабул қилини билан бутун ташкилотни бошқариб боради. Шундай қилиб, юқори раҳбарлик ташкилот фаолияти йўналишини белгилайди, унинг келажак истиқболларига интилишни сиёсатини ишлаб чиқади, давлат бошқарув органилари-банклар, оммавий ахборот воситалари каби ташқи муҳит объектлари билан муносабатлар ўрнатади, бу ишларда ўзи шахсан иштирок этади. Юқори раҳбарлар ташкилот раҳбарлари билан жумладан, материаллар етказиб берувчилар, истеъмолчилар, рақиблар билан бевосита муносабатлар олиб боради. Капитал маблағлар масалаларини ҳал қиларкан, юқори раҳбарлик акциядорлар олдида бунинг келажак унумдорлик учун жуда муҳим аҳамият борлигини асослаб беради.

Ўрта бўғин раҳбарлари. Ўрта бўғин раҳбарлари юқори раҳбариятнинг ахборотлар билан таъминлаб туради, юқори раҳбарият бу маълумотлар асосида қарорлар қабул қилади. Ўрта бўғин раҳбарлари эса бу қарорларни настьки бўғин раҳбарларига етказиш ва тушунтириб беради. Ўрта бўғин раҳбарлари материаллар, хом ашёлар етказиб берувчи вакиллар билан, истеъмолчилар билан бевосита муносабат қилишади. Тармоқлар фаолияти мақсадларини аниқлайди, ходимларини рағбатлантириш системасини, назоратини амалга оширади. Юқори ва настьки бўғинлар ўртасида буферлик ролини ўйнаб, ўрта бўғин раҳбарлари унумдорликни ривожлантиришни қаратилган тадбирларини бажарилишини амалга оширади.

Настьки бўғин раҳбарлари. Настьки бўғин раҳбарлари, жумладан, усталар, ишчилар билан доимо бирга бўлишади, унумдорликни ошириш ҳақидаги тоилар дастлаб худди шу бўғинлардан бошлади. Настьки бўғин раҳбарлари ишчилар ўртасида ўзаро ҳамкорлик муҳитини яратадилар, акс ҳолда, ишчилар маҳсулот сифатини яхшилаш ва унумдорликни ошириш учун резервалардан қандай фойдаланиш ҳақидаги ўз тақлифларини бермай қўядилар.

Мана шуларни ҳисобга олиб, илгор фирмаларда лавозим бўлиш раҳбарлигига алоҳида жойлар берилади.

МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИНИ БОШҚАРИШДАГИ ЯНГИЛИК. ЁШ МЕНЕЖЕРЛАР ИСТИҚБОЛЛАРИ

Ташқи муҳит ҳам, бошқариш усуллари ҳам доимо ўзгариб турибди. Бундай шароитда ҳар бир ташкилот раҳбари меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам берадиган барча нарсани ўз диққат марказида тутadi. Бу ўзгаришлар янги менежерларга ўзига хос талаблар қўяди. Менежер билимдонлик билан иш тутиб, ҳозирги замон раҳбар фаолиятининг энг муҳим томонларини билиши зарур.

Ишчи "қўли"ни юқорига кўтариш учун рақобатининг ортиши. Агар олдида йилларда маъмурий бошқарув ашарати ҳодимларининг сонининг ортиб бораганини кўрсак, эндиликда, фирма, корхона, ташкилотда бошқарув ашарати тобора қисқариб бораётган. И. Друкернинг таъкидлашича, таркибий ўзгаришлар туфайли "... Менежмент даражаси миқдори ва менежерлар сонини кескин қисқариши давом этмоқда" буларнинг ҳаммаси натажада яхшироқ иш толиш жуда қийин бўлиб қолади, юқорига кўтарилиши ҳам шу жумладандир. Бошқарувдан ташқаридаги персонал ичида конкрет операциялар устида ишловчи мутахассислар эса кўпаяди.

Янги билимлар, янги кўникмалар. Ташкилотни бошқариш ишларида муваффақият билан ишлаганини исбатлаган одамларнинг аксарияти янги билимлар, янги кўникмаларни ўзлаштириб олишади. Демак, бўлажак корхона менежер ўз шахсий компьютерига ва тегишли коммуникация алоқаларига эга бўлиши керак. ЭХМларнинг ролини ошириш муносабати билан бу техника воситаларини яхши тушунадиган ва уларни самарали ишлатишдан одамларни нисбатан эҳтиёж ортиб боради.

Юқорида айтганларни яна бир қарра эътиборга олесак, шунинг таъкидлаши керакки, ҳодимларнинг, ишчиларнинг билими, малакаси, оин-тунгичаси қанчалик юқори бўлиб бора, уларнинг устидан ҳукумронлик қилувчи, маъмурий авторитет раҳбарликка ҳожат қолмайди, улар корхона фаолиятида актив иштирок этиб, унумдорликни ошири борадилар.

Тадбиркор ёки ўрта ва кичик бизнес корхонасининг ҳодими бўлишнинг юқори имкониятлари.

Ўзбекистон Республикасида нормал бозор муносабатларини қарор топтириш жараёнида ҳусусийлаштириш, ҳусусий тадбиркорликни ривожлантириш, чет эл илгор компаниялари билан қўшма корхоналар ташкил этишга алоҳида эътибор беришмоқда. Вазирлар Маҳкамаси Раисининг ўринбосари Давлат мулки қўмитасининг раиси В.А.Чжел ўз китобида тадбиркорликни ривожлантириш чора тадбирлари, ўрта ва кичик бизнесни ҳимоя қилиш туфайли 1995 республика халқ ҳўжалигида 30.770 та кичик корхона, кооперативлар, 20.115 ҳусусий корхона 15.537 деҳқон ва фермер

хўжаликлари фаолият кўрсатади. Булар билан ёнма-ён йирик янги корхоналар ҳам ишга тушмоқда. Масалан, Дўстликдаги «Мерседес» юк автомобиллари ишлаб чиқарувчи завод. Асакадаги УзДЭУ автозаводи ва бошқаларни кўрсатиш мумкин. Аммо лекин асосий ишчи ўринлари ўрта ва кичик бизнес корхоналари орқали ҳал қилинади.

Одининчи йилларда кўплаб раҳбарларнинг обрў мансаби асосан йирик корхоналар, заводлар, бирлашмалар фаолияти билан асосан боғлиқ эди, аммо энди ён менежерлар учун раҳбарликнинг янги янги истиқболлари очилмоқда. Эндиликда менежерлар ўз кичикроқ корхоналарини ташкил этишлари, ёки ливидан очилаётган қўшма корхоналарда фаолият кўрсатишлари учун барча иқтисодий, ҳуқуқий, социал шароитлар яратиб берилган.

Иш шу билан бирга менежерлар муваффақиятли фаолият кўрсатиш ва обрў қомонини учун чуқур билим ва маҳорат қобилият, сабр-бардoshi қатъийлик, жасорат ҳам зарурлигини яхши билишлари керак.

Йирик ташкилотларда янгича тафаккур. Ўқув қўлланмаси муаллифлари фикрича, келажакда йирик ташкилот раҳбарлари янгича тафаккурга эга бўлмасалар, улар жуда қийин аҳволга тушиб қоладилар. Авваллари йирик корхоналарда, ишлаб чиқариш бирлашмаларида жуда кўпчиликдан иборат бўлган маъмурий аппарат мавжуд бўлиб, ҳамма вазифа шу аппарат ҳаммада эди. Эндиликда бундай йирик аппаратлар тобора йўқолиб бормоқда, бу харажатикини кўпчилигидан, аммо ишнинг зивоти. Энди, оз бўлсинда соҳа бўлсини деган шнор амал қилмоқда.

Келажакда бошқарув аппарати оз сон билан кўпроқ натижага эришгандагина замонавий ҳисобланади, меҳнат унумдорлигини тобора ўсиб, барқарорлашгани ҳам худди шу омилга боғлиқлиги аён. «Сон билан эмас» натижа билан мақтангани» деган шнор кучга кирмоқда.

МУНДАРИЖА:

КИРИШ. Менежмент ва киниг маъмурий буйруқбозлик тизимидан бозор муносабатларига ўтишдаги аҳамияти	3
ҲII Машгулот. Стратегик режалар реализацияси.....	5
ҲIII Машгулот. Ўзаро таъсир ва вақолатини ташкил этиш.....	35
IX. Машгулот. Ташкилотнинг тузилиши.....	70
X. Машгулот. Хохили-ирода.....	107
XI. Машгулот. Назорат.....	139
XII. Машгулот. Гуруҳининг динамикаси.....	170
XIII. Машгулот. Раҳбарият: хоккимият ва шахсий таъсир.....	200
XIV. Машгулот. Етакчилилик – усул, вазиат ва самарадорлик.....	232
XV. Машгулот. Конфликт, ўзгаришлар, стрессларни бошқариш..	266
XVI. Машгулот. Меҳнат ресурсларини бошқариш.....	299
XVII Машгулот. Ишлаб чиқаришини бошқариш, операциялар системани яратиш.....	330
XVIII. Машгулот. Ишлаб чиқаришини бошқариш, операциялар системанинг амал қилиши.....	361
XIX. Машгулот. Умумдорликин бошқариш: комплекс муносабат....	396

