

N.Q.YO'LDOSHEV, V.I. NABOKOV

MENEJMENTNAZA RIYASI

Darslik

*O'zbekiston Respublikasi Oliyva o'rta maxsusta'lim vazirligi tomonidan
Oliyo'quv yurtlarida talabalari uchun
darslik sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT - 2013

Ushbudarslikda menejmentning nazariy jihatlarini, boshqaruv munosabatlarida va tashkilotlarning rivojlanishidagi yangi tendensiyalar zamonaviy nuqtai nazarida ko'rib chiqiladi. Boshqaruv jarayonining asosiy figuralari – kasbega sibo'lgan boshqaruvchilarning menejerga, uning shaxsi, ishni tashkil qilish, o'zini o'ziga boshqarish va mehnat jamoasini tashkil qilishga muhim o'rin ajratiladi.

Oliy va o'rta maxsus ta'lim o'quv yurtlarining talabalari, aspirantlar va o'qituvchilar, hamda amaliy xodimlar, turli darajadagi menejerlar uchun mo'ljallangan.

	№	№A
Kirish.....		6
I- Menejmentningrivojlanishtarixiva		
bo hozirgiholati.....		8
b.		
1.1. Menejmentningtarixiyshart-sharoitlari.....		8
1.2. Menejmentningilmiymaktablari.....		1
		1
1.3. Mamlakatboshqaruviningrivojlanishi.....		1
		7
1.4. Menejmentning xorijiy modeli.....		1
		7
Nazoratsavollari.....		2
		9
II - Menejmentningnazariy asoslari.....		3
bo		0
b.		
2.1. Boshqaruvva menejment.....		3
		0
2.2. Boshqaruv (menejment)ningmohiyativa tizimi.....		3
		4
2.3. Menejmentningilmiyyondashuvlariva tamoyillari.....		3
		9
2.4. Boshqaruvusullari.....		4
		4
Nazoratsavollari.....		4
		8
III- Mehnatniboshqarishusullari.....		5
bo		0
b.		
3.1 Mehnatniboshqarish xarakteri.....		5
.		0
3.2 Mehnatniboshqarishturlari.....		5
.		3
3.3 F.Teylornimehnatniboshqarishusullari.....		5
.		5
3.4 Mehnatnitexnokratikboshqarish.....		5
.		7

Nazoratsavollari.....	5
	9
IV- Menejmenttexnologiyasi.....	6
bo	1
b.	
4.1 Boshqaruvjarayoniva vazifalari.....	6
.	1
4.1 Rejalashtirish.....	6
.1.	3
4.1 Tashkilqilish.....	6
.2.	6
4.1 Motivatsiya.....	6
.3.	7
4.1 Muvofiqlashtirish.....	7
.4.	3
4.2 Boshqaruvda axborotlarva kommunikatsiyalar.....	7
.	6
4.3 Boshqaruvqarorlari.....	8
.	3
Nazoratsavollari.....	8
	9
V- Tashkilotlarva ularniboshqarish.....	9
bo	1
b.	
5.1 Tashkilotlartushunchasiva ularningtavsifi.....	9
.	1
5.2 Tashkilotlarningichkiva tashqimuhiti.....	1
.	0
	3
5.3 Tashkilotlarfaoliyatiniturkumlashtirish.	
. Tashkiliytuzilmalarningturlari.....	1
	0
	8
5.4 Asosiytashkiliy-xuquqiyshakllar.....	1
.	2
	5
5.5 Tashkilotlarnirivojlanishidagizamonaviytendensiyalar.	
. Tashkilotlarningyangiturlari.....	1
	4

5.6	Tashkilotlarni strategik boshqarish.....	6
.		1
		5
5.7	Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish.....	5
.		1
		6
5.8	Boshqaruvning samaradorligi.....	2
.		1
		6
	Nazorat savollari.....	8
		1
		7
		9
VI	Menejment va	
-	korporatsiyalarning innovatsion strategiyalari.....	1
bo	8
b.		1
6.1	Innovatsion strategiyalarni turlari.....	1
.		8
		1
6.2	Tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati.....	1
.		8
		2
6.3	Bitta texnologiya ni boshqas bilan almashtiruvchi S-	
.	simonegrichiziqalar.....	1
		8
		3
	Nazorat savollari.....	1
		8
		4
VII	Menejment va korporatsiyalar	
-	xo'jalik faoliyatini baholovchi ko'rsatkichlar.....	1
bo	8
b.		5
7.1	Xo'jalik faoliyatini ko'rsatkichlarini tahlil qilish usullari.....	1
.	1
		8
		5
7.2	Baholovchi ko'rsatkichlar.....	1

.	8
7.3 Ishlabchiqarishharajatlariko'rsatkichlari.....	1
.	8
Nazoratsavollari.....	7
	1
	8
	8
VII Zamonaviymenejer.....	1
I -	8
bo	9
b.	
8.1 Menejer: tushunchasi, shaxsiyva ishga doirsifatlari, . vazifalari.....	1
	8
	9
8.2 Menejerva yetakchi.....	1
.	9
	4
8.3 Menejeringuslubiva imidji.....	2
.	0
	4
8.4 Ishga doiretika va etiket.....	2
.	1
	0
Nazoratsavollari.....	2
	2
	8
IX Boshqaruvmehnatinitashkilqilish.....	2
-	3
bo	0
b.	
9.1 Boshqaruvmehnati: Ta'rifi, xususiyatlari, turlari.....	2
.	3
	0
9.2 Boshqaruvmehnatiniilmiytashkilqilish.....	2
.	3
	6
9.3 Rahbarnio'zinio'ziboshqarishi.....	2

.	4
	0
9.4 Menejerfoliyatinirejalashtirishva	
. tashkilqilishningqurollari.....	2
.....	6
Nazoratsavollari.....	2
	6
	8
X - Guruhdinamikasi.....	2
bo	6
b.	9
10. Jamoa tushunchasi, turlari,	
1. shakllanishbosqichlari.....	2
...	6
	9
10. Ta'siro'tkazishva hukmronlik.....	2
2.	7
	5
10. Nizolarniboshqarish.....	2
3.	8
	2
10. Xodimlarniboshqarish.....	2
4.	9
	0
Nazoratsavollari.....	2
	9
	9
XI- Kichikbiznesniboshqarishva tashkiliyjihatlar.....	3
bo	0
b.	1
11. Kichikbiznestushunchasi.....	3
1	0
	1
11. Kichikbiznesniboshqarish.....	3
2	0
	3
11. Xususiyyfirmalarnitashkilqilishshakllari.....	3
3	0

	5
Nazoratsavollari.....	3
	0
	7
XII Korxonada qudratini boshqarish.....	3
-	0
bo	8
b.	
12. Korxonada	
1. qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari.....	3
.....	0
	8
12. Korxonada qudratining raqobatbardoshligi.....	3
2	1
	5
12. Korxonada qudratining raqobatbardoshligini baholash.....	3
3	2
	3
Nazoratsavollari.....	3
	3
	0
XII Tovarlarning raqobatbardoshligini boshqarish.....	3
I-	3
bo	1
b.	
13. Raqobatbardoshlik tushunchasi.....	3
1.	3
	3
13. Raqobatbardoshlikni boshqarish.....	3
2.	3
	4
13. "Tovarni yashash davri" konsepsiyasi.....	3
3.	3
	8
Atamalar lug'ati.....	3
	4
	0
Adabiyotlar.....	3
	4

KIRISH

Zamonaviy menejment bozoriqtisodiyotisharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizim sifatida ularning ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyatini samarali rivojlanish va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlarni yaratilishini ko'zda tutadi.

Hozirgi vaqtga kelib sanoat, savdo, tijorat, qishloq xo'jaligi sohalarida boshqaruvning boy amaliy tajribasi to'plangan. Vaholanki u shubhasiz masalan nazariy tomonlari xali yetarlicha ishlab chiqilgan emas.

Afsuski, bizning mamlakatimizda ma'muriy – buyruqbozlik tizimiyakka hokimligining o'nyilliklarida davomida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini yetarlicha baholamaslik mavjud bo'lgan. Markazlashmagan, muqobil va motivatsiyatamoyillari xos bo'lgan menejmentga esa to'g'ridan to'g'ri

“dengiz ortidagitentaklik” sifatida qaralgan. Bundantashqari, boshqaruvbo'yicha mutaxassislaritayyorlashdeyarli amalga oshirilmagan. Buning oqibatida 90 – yillarda biz aslida umumiy, shujumladanislohotchirahbarlar orasida ham, boshqaruvsavodsizligiga ega bo'lganmiz, buyangitarixdagiO'zbekistonjamiyativa iqtisodiyotiningso'nggiyuzyillikichidagisanoatva qishloq xo'jaligiishlabchirarishipasayishiningsabablaridanbiribo'lgan. Ammo 90–yillarda boshqaruvga nisbatanmunosabatnitubdano'zgarishzarurliginitushunishustunlikqilgan. O'zbekistonda bozormunosabatlarinishakllanishi, tashkilotlartomonidanmustaqillikni olinishi, raqobatnio'sishiilg'or xorijiy mamlakatlarva yetakchijahonfirmalaridagiboshqaruvtajribasinio'rganishva ulardanO'zbekistonsharoitlarinihisobga olishbilanfoydalanish, jamlanganmamlakattajribasiniumumlashtirish, hamda bundankeyingiilmiytadqiqotlarnio'tkazish, menejmentsohasida mutaxassislaritayyorlashzarurliginitaqozo qilgan. Shuningdek, bunarsa vaqtninguzoqdavrinitalabqiladi.

“Menejmentnazariyasi” o'quvkursiningmaqsaditalabalartomonidan aniqbozordagiboshqariladigan ob'ektningraqobatbardoshliginita'minlashningmajmuaviytizimisifatida menejmenttiziminiingilmiytamoyillariva usullariniegallash, ularni amalda qo'llashuchunkerakliko'nikmalarnimustahkamlashdaniboratdir.

Ushbudarsliko'qishninghar xilshakllaridagitalabalari, hamda menejmerlarnimustaqilo'rganishlariuchunmo'ljallangan.

Darslikningmazmuni oliykasbiyta'limningDavlat'ta'limstandartiga moskeladi. Darsliko'zichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnningyettita bobi- ulardanharbirida nazoratsavollari, atamalarlug'ativa adabiyotlarro'yxatimavjud,. Asosiy matnmantiqano'zichiga menejmentning asosiy tushunchalariva ta'riflarini oluvchinazorat asoslaridantortibto menejerfaoliyatinitashkilqilishbo'yicha amaliy tavsiyalargacha bo'lganyettita o'zaro bog'langanboblarga bo'lingan.

Darslikmatniningmazmuni “Menejmentnazariyasi” kursiniegallashga imkonberadi. Nazoratsavollariyordamida ushbufanbo'yicha bilimlarnitekshirishimkoniyatimavjud. Tavsiyaetilgan adabiyotlarnio'rganishfannichuqurroqo'rganishga imkonberadi.

I BOB. MENEJMENTNINGRIVOJLANISH TARIXIVA ZAMONAVIYHOLATI

I bobda menejmentningtarixiyshart-sharoitlari;boshqaruvfikriningevolyutsiyasi; olimlarninguningrivojlanishigaqo'shganhissasi; mamlakatimizboshqaruvirivojlanishiningtarixi; hozirgizamono'zbekmenejmentining xususiyatlariko'ribchiqiladi.

1.1. Menejmentningtarixiyshart-sharoitlari

Boshqaruv odamlarbilanbirgapaydo bo'lgan. Umehnatnitaqsimlanishiva kooperatsiyalanishjarayonida faoliyatningmustaqilturiga ajralgan. Bu odamlarningijtimoiyishlabchiqarishdagifaoliyatinitashkilqilishva muvofiqlashtirishzarurligibilan asoslangan. Bundaularanbirlarirahbar, ya'niboshqaruvchilar, boshqalariesa ularningtobelari, ya'niboshqariladiganlarbo'ladilar.

Boshqaruvmuammosinibirinchibo'libhalqilishga qadimgimisrliklarkirishganlar. 6 mingga yaqinyillar oldinular odamlarfaoliyatini maqsadga yo'naltirilganholda tashkilqilish, unirejalashtirishva natijasini nazoratqilishzarurliginitan olganlar, hamda boshqaruvni markazlashtirmaslikhaqida masalaniqo'yganlar.

Eramizga qadar 20 asrda Misrga qo'shni Vavilonda podshoh Xammurapiboshqaruvva nazoratqilishzaruriyati uchun sopoljadvallardagihujjatlarva guvohlikko'rsatmalariniqo'llagan, amaldorshaxslartomonidan javobgarliknio'ztobelariga o'tkazishga yo'lko'y masliknitan olgan, ishhaqidarajasiniqonunanbelgilagan.

Eramizga qadaruchinchiminyilliklarbilansanalangansopoljadvalchalarga tijoratbitimlarahaqidagima'lumotlarva qadimgiSHumeriyaqonunlariyoziqlan, buhamuyerdaboshqaruv amaliyotimavjudligidandarakberadi.

Boshqaruvga antikdavrdahamma'lumulushqo'shilgan, bizningeramizdan 400 yil avvalSuqrotboshqaruvninguniversalligitamoyilishakllantirgan. UningzamondoshiEronshohiKir odamlarniharakatqilishga undashnini, ya'nimotivatsiyanimaxsustadqiqotqilishzarurligihaqidagig'oyaniilgarisur

gan. Uyana boshqaruv axborotlarini ishlab chiqish va rejalartuzish muammosini ham ko'rib chiqqan. Biroz keyinroq Gretsiyada mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning birmarom daligini ta'minlash usullari bilan shug'ullanganlar. Platonixtisoslashishtamoyilini shakllantirgan.

Eramizdan avvalgi 325 yilda Iskandar Zulqaynayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markaz sifatida shtabni tashkil qilgan. Qadimgi tashkilotlar ma'lum tuzilishga ega bo'lgan, unda boshqaruvchining darajalari ajratilgan. Yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lganlar, qirollar va generallar ularning rahbarlari bo'lganlar. Yana boshqaruvchilar, omborlarni saqlovchilar, mol haydovchilar, ishinazorat qiluvchilar, xududlarning gubernatorlari va xazinachilar bo'lganlar, ularush butashkilotlarning faoliyatini ta'minlashga yordam berganlar.

Yillar o'tdi, ko'pgina tashkilotlarni boshqarish aniqroq va murakkabroq, tashkilotlarning o'zlariga – kuchliroq va barqarorroq bo'la boshlaganlar. Rim imperiyasi bunga misol bo'lib xizmat qiladi, uyuz yillari mavjud bo'lgan. Boshqaruvning aniq tuzilishi bilan ajralib turuvchi, generallar va ofitserlar dani tashkilotning diviziyalariga bo'lingan rim armiyasi legionlari yomontashkil qilingan Yevropa mamlakatlari, O'rta Osiyo davlatlari orqali g'alaba marshi bilan o'tganlar. Bosib olingan xududlar Rimga bo'ysunuvchi gubernatorlar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqa o'rnatish uchun yo'llar qurilgan.

Zamonaviy boshqaruvning deyarli barcha shakllari xarakter va tuzilishini bugungi kunda farqqiluvchi qadimgi tashkilotlarda ko'rish mumkin.

Quldorlik davrida ham boshqaruv elementlari mavjud bo'lgan, ammo mehnatga majbur qilishning asosiy vositalari sifatida to'g'ridan to'g'ri majbur qilish va jazo bilan qo'rqitish usullari ustunlik qilganlar.

Keyinchalik, ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlanishi bilan, bunday mehnat o'ziga uzviy ravishda xos bo'lgan samarasizligini ko'rsatgan. Uni burjua davrida vujudga kelgan yo'llanma mehnat tizimi almashtirgan. U mehnatni boshqarishda moddiy rag'batlar va iqtisodiy vositalarni qo'llovchi majbur qilishning tubdan boshqa, vositali mexanizmidan foydalanishga asoslangan. 250 yil avval G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida vujudga kelgan savdo kapitalizmi butunlay boshqa asosga – pul kapitaliga ega bo'lgan. Mehnatga

majbur qilishning to'g'ridan to'g'ri va qurolshakllari o'rniga kapitalizm da o'lovchi qiymatlarini almashtirish asosida harakat qiluvchi va rasmiy shaxsiy mustaqillik va almashtiruvchi tomonlarning tengligini ko'zlovchi bozor mehanizmi shakllangan va undan hamma yerda foydalanilgan.

Boshqaruv amaliyoti qadimgi vaqtlardan XX asrga qadarrivojlanayotgan bo'lsa ham, ehtimol, hech kim unitizimliboshqarish haqida o'ylab ko'rmagan. Odamlarni asosantashkilotlarni qanday boshqarish emas, balki qanday qilib ko'ppulishlash, siyosiy hokimiyatni egallash sho'baiqtirgan.

XIX asrning boshida ingliz tadqiqotchisi R. Ouenko'p vaqtini tashkilot maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishish muammolariga bag'ishlagan. U ishchilarga durust ro'qiy-joy bergan, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularning mehnatlarini natijalarini baholash tizimini ishlab chiqqan va ko'pgina to'lovlari yo'libilani yaxshi ishni rag'batlantirgan. Bu islohotlar haqiqat va rahbar rolini insoniyidrok etishning mohiyatida noyob yoribo'tish bo'lgan. Ammo, shunga qaramasdan, o'sha davrning tadbirkorlari R. Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rganlar, ulardan hech biri uning misoliga ergashmagan, chunki ularda boshqaruvga sho'baiqish bo'lmagan.

Shuning munosabat bilan faqat XIX-XX asrlar oralarida menejment insoniy bilimlar, fanning mustaqil sohasiga aylangan.

Amerikalik Jozef Varton 1881 yilda birinchi marta kollejlarda o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan.

Amerikalik muxandis F. Teylor 1911 yilda o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobini nashr qilgan, u umumiy sho'baiqishni keltirib chiqqan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning mustaqil sohasidebtan olingan. Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga harakat qilingan birinchi ishlar bo'lganlar. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudratli korporatsiyalar va aksiyadorlar jamiyatlarini shakllidagi yirik ko'lamlitashkilotlarni mo'ljallashka abio'ziga xos xalomatlarini borgan sarikengroqqamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyojiga javob bo'lganlar. Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni ratsional tashkil qilish, barcha bo'linmalar va xizmatlar, menejerlar va ijrochilarni ilmiy

asoslangantamoyillar, me'yorlarva standartlarga muvofiq aniqvao'zaro bog'langanholda ishlashlariga keskinzaruriyatnixisqilganlar. Angliyadagisanoatinqilobiboshqaruvga sho'baiqishnidastlabkiuyg'otuvchi asosiykuchbo'lgan. Ammo boshqaruvtashkilotningrivojlanishiva muvaffaqiyatigakatta hissa qo'shishihaqidagig'oyabirinchimarta zamonaviyboshqaruvningvatanibo'lagan Amerikada vujudga kelgan. XX asrningboshlarida, jo'shqinrivojlanishdavrida, Qo'shma Shtatlar amalda insono'zinikelibchiqishi, millatibilanbog'liqqiyinchiliklarniyengibo'tib, tashabbuskorligiva shaxsiy omilkorligininamoyonqilishimumkinbo'lganyagona mamlakatbo'lgan. Millionlabyevropaliklar Amerikaga ko'chibo'tganlarva shuningbilanuyerde juda katta ishchikuchibozorinitashkilqilganlar. Qo'shma Shtatlardeyarlio'zlarinivujudga kelganlaridanboshlabbarcha istovchilaruchunta'lim olishg'oyasinijiddiyqo'llabquvvatlaganlar, bubiznesva boshqaruvda har xilrollarnibajarishga aqlanqodir odamlarsoninio'sishiga yordambergan. Transkontinentalemiryo'llar Amerikanijahondagiengyirikyagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesda davlattomonidantartibga solishmavjudbo'lmagan, shuninguchunmuvaffaqiyatga erishgantadbirkorlarmonopolist(yakka hokim)larga aylanganlar. Natijada yiriksohalarva korxonalar tashkilqilingan, ularniboshqarishuchunbirshaklga keltirganusullartalabqilingan.

Menejmentnipaydo bo'lishiquyidagi asosiysharoitlarbilanbog'liq:

➤ Mashinaliishlabchiqarishnirivojlanishi, boshqaruvchiga talablarnio'sishi, mulkegasiva tadbirkorniboshqaruvningo'sibborishga qiyinchiliklarinibartarafqilishga qodiremasligi;

➤ Bozorsub'ektlariningkatta miqdorinivujudgakelishi, hajminio'sishiva bozor aloqalarinikuchayishi;

➤ Boshqaruvga kasbiyyondashuvzarurligini asoslabberuvchiraqobatnio'sishiva bozoriqtisodiyotiningbarqarorligi;

➤ Yirikkorporatsiyalarnipaydo bo'lishiva shunga ko'rafaqat xodimlarningmaxsus apparatibajarishimumkinboshqaruvishlarihajmiva murakkabliginiko'payishi,. Xuddikorporatsiyada menejmentmulkegasi-tadbirkorningo'zinio'ziboshqarishidanbutunlay ajraladi;

➤ Mulkni aksiyadorlaro'rtasida jamlanishi, buningnatijasida aksiyadorlik sarmoyasiniboshqarishningyangivazifalaripaydo bo'ladi;

- Tadbirkorlarni sanoatni qilib davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;
- Ijodiy, sho'baiquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

1.2. Menejmentning ilmiy maktablari

Boshqaruv fikrig'oyatda nomuntazam holda rivojlangan. Bir necha yondashuvlar mavjud bo'lib, ular ba'zida bir-birlariga mos kelganlar, ba'zida esa bir-birlaridan ancha farqlanganlar. Odamlar va texnika boshqaruv ob'ektlari bo'lganlar, shuning uchun boshqaruvdagi muvaffaqiyatlarni ko'proq boshqaruv sohasidagi muvaffaqiyatlarga bog'liq bo'lganlar. Jamiyat, texnika rivojlangan sari boshqaruv bo'yicha mutaxassislar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar haqida bila boshlaganlar.

Bundantashqari, dunyo ilmiy-texnika taraqqiyot bilan asoslangan tezo'zgarishlarning maydoniga aylangan va ko'pmamlakatlarning hukumatlaribiznesga nisbatan o'z munosabatlarini borgan sari qat'iyroq belgilay boshlaganlar. Bu omillar boshqaruv sohasidagi tadqiqotchi tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashkilot kuchlar mavjudligini hisqila boshlashlariga ta'sir ko'rsatganlar.

Buning munosabatini bilan yangi yondashuvlar ishlab chiqilgan.

Boshqaruv fanini rivojlanishiga katta hissa qo'shgani o'rta asosiy yondashuvlarni ajratish mumkin.

Hammadan avval, **boshqaruvdagi har bir maktablarni ajratish nuqtainazar danyondashuv**. U, o'z navbatida boshqaruvni har bir nuqtainazar dani ko'rib chiquvchi quyidagibesh ta maktabni oladi: ilmiy boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, insoniy munosabatlar, hulqahaqidagifan, hamda boshqaruv fani, yokimiqdoriy usul.

Ilmiy boshqaruv maktabi (1885-1920). Bu dunyoda "Maktabni ilmiy tashkil qilish" nom bilan keng mashhur bo'lgan maktabni vujudga kelishi va rivojlanishi XX asrning boshlariga to'g'ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muxandis-tadqiqotchi F. Teylor (1850-1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan.

Uningta'limimenejmentzamonaviykonsepsiyasining asosiy nazariya maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L. Gilbert, F. Gilbert, G. Emerson, A. Gastev (Rossiya)lardir.

F. Teyloro'z nomi butundunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. "Kelishuv tizimi" (1895), "Sex menejmenti" (1903), va "Ilmiy menejment tamoyillari" (1911). F. Teyloro'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, "kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi"ni amalga oshirishga harakat qilgan.

U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni jadallashuvini ta'minlovchi sulturli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta sho'ba qishuyg'otgan.

F. Teylor ilmiy boshqaruvni muxandislar turib o'yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishga jonbozlik qilgan.

Uning tizimi mehnatni ijrochilarning mehnati va farmoyish beruvchilarning mehnatiga

taqsimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan.

Ishlab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim o'zining vazifalarini uchun javobgar bo'lishi kerak. Bunda

xodimlarning turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F. Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun barcha

xodimlarning manfaatlarini ularning farovonligini o'shira xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo'lga

qo'yilishni ta'fayliya qilishuvining haqiqiy vositasifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bunarsa tomonlarning o'rtasidagi barcha bahslar va ziddiyatlarni hal qiladide bo'yilgan.

SHunday qilib, ushbu maktablar uchun quyidagi alomatlar xosdir:

- ma'muriyatni hal qilish kerak bo'lgan vazifalarni belgilash;
- sub'ektivizm va avtoritar usullarni ilmiy qoidalarga almashtirish;
- boshqaruvni sanoat mehnati sohasiga aylantirish;
- mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish,

xodimlarning o'z vazifalarini bajarishga yo'naltirish;

- faoliyatni qat'iantartibga solish;
- vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi,

eng to'g'ri bajaradigan xodimlarning maqsadga qaratilgan xolda tanlab olish, ularni o'qitish;

- xo'jalik vazifalarini hal qilishning eng yaxshi usullarini belgilash uchun ilmiy tahlildan foydalanish;

- ishlarnirejalashtirish;
- xodimlarnirag'batlantirish.

Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi (1920-1950).

Unirivojlantirishiga fransuz olimi A.Fayolva nemets sotsiologi M.Vebereng katta ulush qo'shganlar. Bumaktabning vakillar tashkilotlarning umumiy ta'riflar va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsad boshqaruvning katta jihatiga daxldor bo'lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo'lgan. Birinchisi tashkilotni boshqarishning rasionaltizimini ishlab chiqish. Bunazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo'linmalarga bo'lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ularmoliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblaganlar. Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. Yakkaboshchilik tamoyilib unga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan bo'yruqlar olish va fakat bitta unga bo'ysunish kerak.

Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950).

M.Follett (Angliya), E.Meyo va A.Maslou (AQSh) uning eng yirik obro'li vakillaridir. Bumaktab vakillari, agar rahbarlik o'z xodimlari haqidagi g'amxo'rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlaniganligi darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikni ko'payishiga olib keladide bishonganlar. Ular bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishlar va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlarni berishni o'z ichiga oluvchi insoniy munosabatlar boshqarish usullaridan foydalanishga tavsiya berganlar.

Ahloqiy fanlari yoki bixevioristik maktab (1950

yildan hozirgacha). Eng ko'zga ko'ringan vakillari – F.Gersberg, R.Laykert, D. MakGregor. Ushbu maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha uzoqlashib ketgan. Ushbu yondashuvga ko'ra xodimga tashkilotlarni boshqarishga nisbatan ahloqiy fanlarni konsepsiyalarini qo'llash asosida o'zining shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga ko'proq darajada yordam ko'rsatish kerak. Bumaktabning asosiy maqsadi tashkilot faoliyatini samaradorligini uning insoniy resurslariga

maradorligini oshirishyo'libilan oshirishdaniborat. Uning asosiyqoidasi: ahloqhaqidagifannito'g'riqo'llashhamma vaqt,ham alohida xodimning,hamumumantashkilotningsamaradorligini oshishiga yordamberishikerak.

Boshqaruvfanimaktabiyokimiqdoriyusul (1950 yildanhozirgivaqtgacha).Engko'zga ko'ringan olimlariR.Akoff, N.Viner, V.Poreto hamda V.Glushkovva L.Kantoravich (SSSR). Maktabboshqaruvda aniqfanlar- matematika. statistika, muxandislikfanlarima'lumotlaridanfoydalanishga asoslanadiva operatsiyalarva vaziyatlarmodellaritadqiqotlarinatijalarinikengko'llashniko'zga tutadi. Ammo ikkinchijahonurushiga qadarmiqdoriyusullardanboshqaruvda yetarlichafoydalanilmagan. Ehtimol, kompyuterlarnirivojlanishiboshqaruvda ushbuusullarniko'llashga kuchliturtkibo'lganbo'lsa kerak. Ularo'sibboruvchimurakkablikdagimatematikmodellarniqurishga imkonberganlar, bumodellarhaqiqatga ko'proqdarajada yaqinlashadilar, demak aniqroqbo'ladilar.

Vaziyatliyondashuv (1960 yildanhozirgivaqtgacha). Buyondashuvniishlabchiqilishiboshqaruvnazariyasiga katta hissa qo'shgan, chunkifanni aniqvaziyatlarva sharoitlarga to'g'ridan-to'g'riqo'llashimkoniyatipaydo bo'lgan. Vaziyatliyondashuvda asosiytomonvaziyat, ya'nianiqholatlardaniboratbo'ladi,ulartashkilotlarga ushbu aniqvaqtda katta ta'sirko'rsatadilar. Hamtashkilotningo'zida,ham atrofmuhitda ko'pgina bunday omillarmavjudbo'lganligisababli, tashkilotfaoliyatiboshqarishningyagona "yaxshi" usuliyo'qbo'ladi. Boshqaruvningvujudga kelganvaziyatda ko'proqmoskeluvchiusuliengsamaralibo'ladi.

M.Follett 20-yillardayoq "Vaziyatqonuni" haqida gapirgan. Ammo buyondashuvfaqat 60-yillarning oxirida keraklidarajada ishlabchiqilgan.

Vaziyatliyondashuvbuyurilgantavsiyalarning oddiygina yig'indisiemas, balki, tashkiliymuammolarva ularningyechimlariga nisbatanfikrlashusulidir. Undanfoydalanganholda, rahbarlar aniqvaziyatlardaqaysiusullartashkiliymaqsadlariga erishishga ko'proqdarajada yordamberishinitushunib olishlarimumkin. Shuninguchuntashkilotmaqsadlariga samaraliroqerishishuchun aniqusullarva konsepsiyalarnima'lumvaziyatlarbilanbog'lashzarur.

Vaziyatliyondashuvda e'tibortashkilotlarva tashkilotlarningo'zlariningichidagivaziyatlifarqlarga qaratiladi.

Shumunosabat bilan ahamiyatli o'zgaruvchan vaziyatlar va ularning tashkilot faoliyatida samaradorligiga ta'sirini aniqlash zarur.

Tizimliyondashuv (50 yillarning oxiridan hozirgivaqtgacha).

50-yillarning oxirida boshqaruvda tizimlar nazariyasini qo'llanish menejmentga boshqaruv fan maktablariva xususan, amerikalik olimlar J. Pol Gettiva Piter F. Drukerlarning muhim ulushibo'lgan.

Buyondashuv nisbatan yaqindan qo'llana boshlagan ligi tufayli, hozirgivaqtda ushbu maktabning boshqaruv nazariyasiva amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq darajada baholashning iloji yo'q. Shunga qaramasdan bugunungta'sirijuda katta va bundan keyin ham uo'sib boradi. Tizimli asosda, ehtimol, kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilimlar va nazariyalarni sintez qilish mumkin bo'lar.

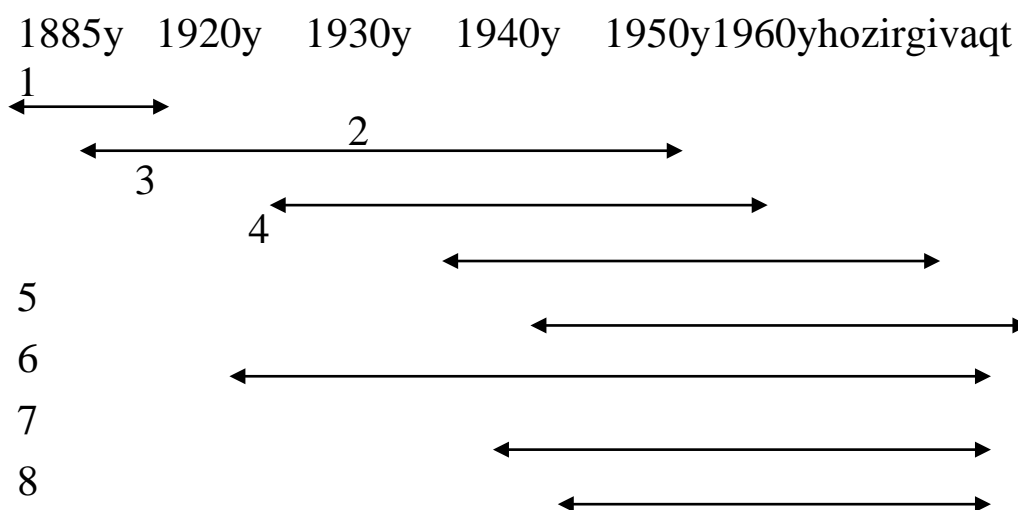
O'zgaruvchanlar va ularning tashkilot samaradorligiga ta'sirini aniqlash menejmentga tizimlar nazariyasining mantiqiy davomi bo'lgan tizimliyondashuvning asosiy ulushibo'ladi.

Rahbarlar tizimlar nazariyasini boshqaruv jarayoniga nisbatan qo'llashlari uchun tashkilotni o'zgaruvchan tizimlar sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotga o'zgarayotgan tashqi muhit sharoitlarida har xil maqsadlarga erishishga mo'ljallangan odamlar, tuzilma, vazifalar, texnologiyalar va bog'langan elementlarning majmuasi sifatida qarashlari kerak.

Jarayonliyondashuv (1920 yildan hozirgivaqtgacha).

Buyondashuv hozirgivaqtda keng qo'llaniladi. U birinchi marta ma'muriy boshqaruv maktabi vakillarini tomonidan taklif qilingan bo'lib, ular menejning vazifasini ta'rifi qilishga harakat qilganlar. Bu konsepsiyani dastlabki ishlab chiqilishi A. Fayolga tegishlidir. Ushbu buyondashuvga ko'ra, boshqaruv uzoqsiz o'zaro bog'liq harakatlar (xizmatlar) jarayon sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har bir ham, o'z navbatida bir necha o'zaro bog'langan harakatlardan iborat bo'ladi. Ular kommunikatsiyalar va qaror qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashganlar. Bunda rahbarlik (yetakchilik) mustaqil faoliyat sifatida ko'rib chiqiladi. U xodimlarga ta'sir ko'rsatishning shunday imkoniyatini ko'zda tutadiki, ular maqsadlarga erishish yo'nalishida mehnat qilsinlar.

Quyidagi boshqaruvda yondashuvlarning evolutsiyasining chizmasi ko'rsatilgan [15].



1. Ilmiy boshqaruv nuqtainazaridanyondoshuv
2. Ma'muriyondoshuv
3. Insoniy munosabatlarnuqtainazaridanyondoshuv
4. Hulqahqidagifannuqtainazaridanyondoshuv
5. Miqdoriy usulnuqtainazaridanyondoshuv
6. Boshqaruv jarayon sifatidayondoshuv
7. Tizimliyondoshuv
8. Vaziyatliyondoshuv

Yondoshuvlarning qisqacha manzarasidan shunarsako'rindiki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib borgan, butashkilotlarni samarali boshqarish haqidagi yangi oylarni tug'ilishga yordam bergan.

Har bir yondoshuv yoki maktabning vakillarini faraz qilganlarki, ulartashkilot maqsadlariga samarali roqerishishga kalit tola olganlar. Ammo so'nggi tadqiqotlar va boshqaruv amaliyoti niko'rsatishicha, butadqiqotlar boshqaruv jarayonining faqat ayrim tomonlariga tegishli bo'lgan, olingan natijalaresa faqat ma'lum vaziyatlar uchunгина to'g'ri bo'lgan. Bundantashqari, boshqaruv amaliyoti hamma vaqtham tegishli nazariy fikrga qaraganda murakkabroq, chuqurroq va turli tumanliroq bo'lgan.

Vaqt vaqt bilan tadqiqotchilar boshqaruv jarayonining yangi, oldin noma'lum bo'lgan tomonlarini ochganlar va mustahkam bo'lib ko'ringan, ammo noto'g'ri qarashlarni ko'rsatib berganlar. Shunga qaramasdanush butadqiqotchilar boshqaruv fanini rivojlanishiga bebaho hissa qo'shganlar.

1.3. Mamlakatimizda boshqaruvni rivojlanishi

O'zbekistonda iqtisodiy jarayonlarni boshqarish chuqurtarixiy tomlarga ega. Yuqorida ayligandek, boshqaruv fanifatidashakllangunga qadardavrlardahamushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan turli xildagi urakka bodamlar guruhiga muvaffaqiyatli ravishda rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtainazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Anashunday shaxslardan Al-Xorazmiy, Abu Nasr Farobiy, Abu Ali ibn Sino (IX-Xasrlar), Yusuf Xos Xojib (XI-XII asrlar), Amir Temur, Nizomulmulk (XIII-XII asrlar), Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy (XV asrlar) ning boshqaruvga oid asarlarini bugungi kundaham qo'llanmabo'ladiganki, o'rsatmalar hisoblanadilar. Masalan, "Qutadg'ibilik", "Temurtuziklari" va boshqalar.

O'zbekiston Respublikasi tashkil topgan buyon o'tgan 20 yil ichida bozori slohatlariga oid qabul qilingan qonunlar, Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari mamlakatimizda bozorni mexanizmlarini iqtisodiyotiga jori yetishga karatilgan. O'zbekiston iqtisodiyotini Prezident Islom Karimov asoslab bergan tamoyillar asosida bozorni munosabatlariga o'tkazish bozorni mexanizmlarini shakllantirish dasturi bir qator mamlakatlarda "O'zbek modeli" deb e'tirof etildi. Ushbu model jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga dosh berib, mamlakatimizni barqaror rivojlanishi uchun mustahkam poydevor yaratdi.

1.4. Menejmentning xorijiy modellari

Menejmentni mavjud bo'lishidavrida ko'pgina xorijiy mamlakatlar, o'zlarining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish bilan, sanoat, qishloq xo'jaligi, savdo va boshqa sohalarda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti sohasidagi ko'pgina ma'lumotlarni o'plaganlar.

But o'plagan tajribani o'rganish va ulardan foydalanishni taqozo qiladi. Shuning bilan birga menejment modellarini shakllanishining jahon tajribasi (va hammadan avval Yaponiyatajribasi) shundandarak beradiki, boshqaruv modellarini bitta ijtimoiy madaniy muhitdan boshqasiga ko'shirishning amalida iloji yo'q.

Menejmentning xususiy modelini yaratishda davlat qurilishining shakli va mulkchilikning turi, kelgan bozormunosabatlarining pishib yetilish kabi vujudga omillarning ta'sirini hisobga olish zarur.

Menejmentning amerikacha modelini raganish ma'lum shoba bo'yida o'tadi. Amerikacha menejment AQShga g'arbiy mamlakatlar orasida yetakchi o'rinni egallashga imkon bergan.

Amerikacha menejment hamdan avval boshlanishida F. Teylorturgan ilmiy boshqaruv maktabi ta'limlariga asoslanadi.

Amerikacha menejment yanada o'ziga asoschisi Anri Fayol bo'lgan klassik maktab asoslarini ham sindirib olgan. Boshqaruvning amerikacha nazariyasidagi barcha yo'nalishlar shakllanishiga ham katta ta'sir ko'rsatgan.

20-30 yillarda xo'jalik yuritishning ekstensiv usullaridan intensiv usullariga o'tish boshqaruvning yangi shakllarini qidirib topishni taqozo qilgan.

Asta-sekinlik bilan kapitalistik ishlab chiqarishni yashab qolishi uchun korxonadagi ishchilar holatiga munosabatni o'zgartirish, motivatsiyava xodimlar va tadbirkorlar o'rtasidagi hamkorlikning yangi usullarini ishlab chiqish zarurligini tushunish vujudga kelgan. "Insoniy munosabatlarni maktablari" nomini olgan yangi konsepsiyani shakllanishi amerikalik sotsiolog va psixolog E. Meyo nom bilan bog'liqdir.

"Insoniy resurslar menejmenti" atamasi 60-yillarda vujudga kelgan. Amerikalik sotsiolog R.E. Maylzo'zining asarlaridan birida "Insoniy munosabatlar" modeliga "Insoniy resurslar" modelini qarag'andir. "Insoniy resurslar" modelini strategik, tashkilotning asosiy maqsadlarini hal qilishga ko'maklashuvchi sifatida ko'rib chiqilgan. "Insoniy resurslar" modelini shaxsning tashkilotdagi faol o'rniga qaratilgan. Har birkishi o'z mehnatining natijalariga javob berishi, tashkilotning umumiy maqsadlarini bilish va o'z mehnat bilan ularga erishishga ko'maklashish kerak. O'z navbatida tashkilot o'z xodimlarining shaxsiyatini shakllanishini moddiy rag'batlantirish va xizmatda ko'tarilish yordamida shoba bo'yida o'zgartirish kerak.

60-70 yillarda ko'pgina amerika firmalari insoniy resurslarga o'zlarining katta e'tiborlarini aksettirishga harakat qilgan holda, xodimlar nomlarini keyingi ikki o'n yilliklarda ro'li ancha o'sgan insoniy resurslar xizmatlarini omlariga o'zgartirganlar.

Zamonaviy amerikacha menejment quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:

- bozorning mavjudligi;
- ishlabchiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli;
- tadbirkorlikning asosiy shakli sifatida korporatsiya.

Korporatsiyalar yuridik shaxs mavqeiga, ularning aksiyadorlari esa foydaning o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalar miqdoriga munosib bo'lgan qismiga egalik qilish huquqiga egalardir. Korporatsiyalar barcha mulk sarmoya egasiga tegishli bo'lgan va egalari ishchilar faoliyatini to'liq nazorat qiluvchi kichik korxonalar o'rniga kelganlar.

Menejment nazariyachilarining fikriga ko'ra, korporatsiyalar tashkil qilishni o'z orqasidan mulkni unga egalik qilishni nazorat qilishdan, ya'ni hukmronlikdan ajratilishiga olib kelgan. Korporatsiyalar ni boshqarish bo'yicha haqiqiy hukmronlikni boshqaruvchiva menejerlar (ishlabchiqarishni tashkil qilish va boshqarish sohasidagi mutaxassislar) ga o'tgan. Hozirgi vaqtda amerikacha menejment modellarida korporatsiyalar asosiy tarkibiy birlik bo'ladilar.

Amerika korporatsiyalari o'zlarining faoliyatlarida strategik boshqaruvdan keng foydalanadilar.

Strategik boshqaruvning mazmuni, birinchidan, raqobat kurashida g'alaba qozonish uchun zarur bo'lgan uzoq muddatli strategiyani ishlabchiqish, ikkinchidan, vaqtning haqiqiy ko'lamini boshqaruvni amalga oshirishdan iboratdir.

Korporatsiyaning ishlabchiqilgan strategiyasi keyinchalik amaliyotda amalga oshirilishi kerak bo'lgan joriy ishlabchiqarishning xo'jalik rejalariga aylanadilar.

Strategik boshqaruv tashkiliy strategik tuzilmani tashkil qilishni taqozo qiladi, uning tartibiga boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo'limi va strategik xo'jalik markazlari (SXM) kiradilar. Har bir SXM birturdagi mahsulotlarni ishlabchiqaruvchi, bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiluvchi va umumiy raqiblarga ega bo'lgan bir necha ishlabchiqarish bo'linmalarini birlashtiradi.

SXM raqobatbardosh mahsulotni o'z vaqtida ishlabchiqarish va unisotish, navlar bo'yicha

mahsulotni ishlabchiqarishning ishlabchiqarish dasturini shakllantirishga javob beradi.

Strategik rejalashtirish korporatsiyalar rejaviy ishining muhim tarkibiy qism bo'lib. U rahbarlarning, uzoq muddatlik vazifalarning yechimiga zararkeltirgan holda, ko'proq joriy foyda olishga intilishlarini to'xtatib turadi, ularni tashqi muhitning o'zgarishlarini oldinga ko'ra bilishga yo'naltiradi, resurslarni taqsimlashga asoslangan ustivorliklarni belgilashga imkon beradi.

XX asrning 60-yillarida korporatsiyalar xodimlarining o'zlarining ijtimoiy-iqtisodiy holatlarini yaxshilash bo'yicha talablariborgansariqat'iyroq bo'la boshladi. Bu bilan parallel ravishda menejmentning ko'pgina nazariyachilar ishunday fikriga kelishdiki, bir qator tashkilotlar tezo'zgarib borayotgan ijtimoiy muhitning ziddiyatlarini ie'tiborga olmay qo'yganliklari sababli o'z maqsadlariga erisha olmayaptilar.

“Ishlabchiqarish demokratiyasi” (ish joylaridagi demokratiya) doktrinasini paydo bo'lishi vujudga kelgan holatning oqibat bo'lgan, uboshqaruvga hamkorxonaning o'zini, ham tovarlar va xizmatlar iste'molchilari, vositachilar, ya'nikasbegasibo'lmaganlarni jalb qilinish bilan bog'liqdir. Ba'zibir amerikalik mualliflar buni boshqaruvdagi “uchinchi inqilob” deb ataydilar.

Hozirgi vaqtda AQShda boshqaruvga ishchilarni jalb qilishning to'rtta asosiy shakllari keng tarqalgan:

1. Ishchilarni sex darajasiga mehnat va mahsulot sifatini boshqarishda ishtirok etishi.

2. Ishchilar va boshqaruvchilarning ishchikengashlari (qo'shma qo'mitalari)ni tashkil qilinishi.

3. Foydada ishtirok etish tizimlarini ishlabchiqilishi.

4. Ishchilar vakillarini korporatsiyalar direktorlar kengashlariga jalb qilinishi.

60-yillarga AQShda mehnatga tashkil qilishning brigada usullari, 70-yillarda esa tashkil qilishg'oyasi amerikaliklarga tegishli bo'lgan sifatni nazorat qilish to'garaklar keng tarqalgan edi. Ammo sifatni nazorat qilish to'garaklar birinchi marta Yaponiyada qo'llanila boshlangan.

Korporatsiyalarda sodir bo'layotgan tashkiliy o'zgarishlarga ishchilarning qarshiliklarini pasaytirish uchun “mehnat hayoti sifatini”ni oshirish dasturlari ishlabchiqiladi, uning yordamida korporatsiya xodimlarini rivojlantirish strategiyasini ishlabchiqish,

ishlabchi qarish niratsionallashtirish masalalarini muhokama qilish, turlitumantashqiva ichqimuammolarni hal qilishga jalbqilinadilar.

Menejer "universal dohiy" bo'lishi mumkin emas. Rahbar xodimlarni tanlab olishning amerika amaliyoti asosiye'tiborni mutaxassisning bilimiga emas, balkiyaxshitashkilotchilikqobiliyatiga qaratadi.

Menejmentning yapon modeli ham kattasho'baiqishuyg'otadi.

Yaponiyajahonbozorida yetakchiorinlardan birini egallaydi. Buning asosiysabablaridan biri utomoni danqo'llanayotgan menejmentning insoniy omilga qaratilgan modelidir. Yaponiyada milliy xarakterningo'ziga xos alomatlariga mos keluvchi mehnat va hulqusullarivujudga kelgan.

Yaponlari insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligideb hisoblaydilar. Xo'jalikyuritishning yapon tizimi tarixan vujudga kelgan guruhli jipslashganlik va yaponlarni yuqori sifatli mahsulotlarni yaratishga tug'ma intilishi an'analariga suyanadi.

Iqtisod qilish va tejamkorlik yapon xarakterining ajralib turuvchi alomatlaribo'ladi. Iqtisod va tejamkorlikni talab qilish bevosita yuqori sifatli mahsulot ishlabchi qarish bilan bog'langan.

Yapon menejmentining mohiyati odamlarni boshqarishdan iboratdir. Bunda yaponlar amerikaliklarga o'xshabitta odam (shaxs)ga emas, balki odamlar guruhiga qaraydilar. Bundantashqari, Yaponiyada tutgano'rniguruhtomonidan ma'qullanadigan yoshibo'yicha kattaroq kishigabo'ysunish an'anasivujudgakelgan.

Ma'lumki, insonning hulqiuningextiyojlaribilan belgilanadi. Bunga yaponlari ijtimoiyextiyojlar (ijtimoiy guruhga tegishlilik, xodimning guruhdagio'rni, atrof dagilarning hurmati) ni boshqalardan yuqori qo'yadilar. Shuning uchun ham mehnat uchun mukofotlashlarni ijtimoiyextiyojlar prizmasi orqali qabul qiladilar, ammo keyingivaqtlarda yapon menejmentio'ziga yakka shaxs ruhiyatiga qaratilgan amerika menejment konsepsiyasini singdirib oldi.

Yaponlarmehnatning oldidaboshegadilar. Ularniko'pincha "mehnatsevarlar" deb ataydilar. Yapon xalqiboylklari iererxiyasida mehnat birinchi o'rinda turadi. Yaponlaryaxshibajarilgan ish danqoni qishni his qiladilar. Shuning uchun ula

rqat'iyintizom, keskinlikva ishvaqtidantashqariishlashga chidashga rozilar.

Menejmentningyaponmodeli“ijtimoiyinsonga” mo'ljallangan. “Ijtimoiyinson” rag'batlarva motivatsiyaningoziga xostizimiga egadir. Rag'batlarga ishhaqi, mehnatsharoitlari, rahbarlikusuli, xodimlaro'rtasidagishaxslararo munosabatlarkiradi. Xodimningmehnatdagimuvaffaqiyatlari, uning xizmatlarinitan olinishi, xizmatdagio'sish, kasbiymukammalashish, ijodiyondashuvmehnatga motivatsiyabo'ladilar.

Yaponlarvujudga kelganvaziyatlarnihisobga oladilarva unga moslashadilar. Boshqa mamlakatlar xodimlaridanfarqliravishda, yaponlarqoidalar, yo'riqnomalarva va'dalarniso'zsizbajarishga harakatqiladilar. Ularningnuqtainazarlaridanmenejerninghulqiva utomonidanqarorlarqabulqilinishibutunlayvaziyatga bog'liqdir.

Yaponiyaga tarixanmehnatuchuntenglashtirilganmukofotlash xosdir. Bunihisobga olishbilan xodimlarmehnatiga uzoqmehnatqilganligibo'yicha haqto'lashtizimiishlabchiqilgan.

Yaponiyadafirmaning “korporativruhi” undovningengkuchlivositasiibo'ladi, uning ostida firma bilanbirlashibketishva uningg'oyalariga sodiqbo'lishtushuniladi. Firmaning “korporativruhi”ning asosida guruhmanfaatlarini alohida xodimlarningshaxsiymanfaatlaridanyuqoriqo'yuvchiguruhpsixologiyasiy otadi.

Harbiryaponfirmasiko'pgina guruhlardantashkiltopgan. Ularda kattalarva kichiklarbor, ularyoshi, stajiva tajribasibo'yicha farqlanadilar. Kichiklarkattalarning obro'siniso'zsiztan oladilar, ularnihurmatqiladilar, ularga bo'ysunadilar. Guruhlarfirmaningmaqsadlariva vazifalariga qaratilganlar. Bunda harbiryaponguruhga va o'ziuchunishlayotganinitushunadi.

Yaponlarguruhdagio'z xolatlarinie'tiborbilankuzatibboradilar. Ularharbirkishiningguruhdagio'rminio'zgarishiga sezgirlikbilane'tiborberadilarva ulardanharbiriuchunchizilganchegaradanchiqmaslikka harakatqiladilar.

Yirikyaponfirmalariuchun “umrbodyollash” tizimi xosdir. Uhamtadbirkor,ham xodimuchunjuda foydalidir.Tadbirkorlarfirmaningfarovonligiuchunkattaroqqaytarilishbilanishlashga tayyorbo'lgansodiqva ishonchli xodimlarnioladilar. Firma tomonidan“umrbod” yollangan xodimlarningqobiliyati, ma'lumotiva tayyorgarlikdarajasitan

olinganchuqurqanoatlanishhissiniboshdankechiradilar. Xodimda ertagikunga ishonchpaydo bo'ladi. O'zlariniyollaganfirmaga xodimlarminnatdorlikva bog'liqlikhislaribilano'rnashadilar. Shuningmunosabatibilanyapontizimiga undovchita'sirko'rsatishningqudratliquolisifatida qarashkerak.

“Umrbod” yollashtizimi “uzoqvaqtmehnatqilganlaruchun”

Yapon modeli	Amerika modeli
---------------------	-----------------------

tizimibilanyaqindanchatishibketgan. Ishhaqiningmiqdoribevosita uzluksizishstajiga bog'liqdir. Mehnatga haqto'lashtizimitenglashtirishtamoyillariga bo'ysunadiva g'oyatda kichiktabaqalashtirishga ega.

Boshqaruv qarori jamoaviy qabul qilinadi	Qaror shaxsan qabul qilinadi	“Uzoq vaqt mehnat qilganlik uchun” haqiqat o‘lashtirizmi “kattaligi bo‘yicha”
Jamoaviy javobgarlik ustun bo‘ladi	Shaxsiy javobgarlik ustun bo‘ladi	
Boshqaruvning egiluvchan tizimi	Boshqaruvning qat‘iy, bir shaklga keltirilgan tizimi	
Nazoratni norasmiy tashkil qilinishi	Nazoratnint bir shaklga keltirilgan tadbirlari	
Jamoaviy nazorat	Menejmentning shaxsiy nazorati	
Xodim ishini sekinlashtirilgan holda baholanishi va xizmatdagi o‘rish	Mehnat natijalarini tez baholash, xizmat bo‘yicha jadal siljishi	
Rahbarning eng muhim sifati-muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirishni bilish	Rahbarning eng muhim sifati-kasb egasi bo‘lish	
Boshqaruvni guruhlariga qaratish	Boshqaruvning yakka shaxslarga qaratish	
Boshqaruvni jamoaviy uyg‘unlikka erishish va jamoaviy natija bo‘yicha baholash	Boshqaruvni shaxsiy natija bo‘yicha baholash	
Qo‘l ostidagilar bilan norasmiy munosabatlarni ustunlik qilishi	Qo‘l ostidagilar bilan rasmiy munosabatlarni ustunlik qilishi	
Xizmat bo‘yicha yosh va ish stajiga ko‘ra ilgari siljish	Martabani shaxsiy natijalarga bog‘liq bo‘lishi	
Universal turdagi rahbarlarni tayyorlash	Tor mutaxassislikdagi rahbarlarni tayyorlash	
Guruh ishining natijalari, staj bo‘yicha mehnatga haq to‘lash	Shaxsiy ulush bo‘yicha mehnatga haq to‘lash	
Firmada uzoq muddatli bandlik	Qisqa muddatga yollash	

a ilgari siljish” tizimi (“sinorizmtizimi”)ga katta ta’sir ko‘rsatadi. Xodim rahbarlik lavozimiga ilgari surishda yosh va ish stajiga afzallik beriladi. Keyingi vaqtlarda ma’lumot borgan sari kattaroq ahamiyatga kasb etmoqda.

1.1- jadval

Ko‘pgina yapon firmalari uchun xodimlarni rotatsiya qilish xosdir, ushundan iboratki, taxminan har 3-5 yildan keyin xodimlarni yangi mutaxassisliklarga qayta o‘qitishni amalga oshiriladi.

Yapon menejmentining operativ boshqaruvida sifatli boshqarish markazi yo‘rning gallasdi.

Sifat uchun harakat dastavval ishlab chiqarilayotgan mahsulotning kamchilik

sizligi uchun kurashish ko'rinishida o'z aksini topgan, keyin sifatini boshqarishning qudratli tizimiga kelib qo'shilgan.

Mahsulot sifatini boshqarishning yapon tizimi asosiga firma doirasida sifat ustidani alp nazorat qilish qo'yilgan, u din statusini olgan. Sifat ustidani nazorat ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini qoplab oladi. Nazorat qilish tizimiga firmaning barcha xodimlari jalb qilingan (1.1-jadval).

Hozirgi vaqtda yapon iqtisodiyotining barcha sohalarida sifat guruhlari (to'garaklari) harakat qiladilar, ularga ishchilardan tashqari masterva muxandislar kiritiladilar. Sifat guruhlari (to'garaklari) texnologiyadan tortib to ijtimoiy-ruhiy gacha bo'lgan barcha muammolarni xalqildilar. 1.1-jadvalda menejmentning yapon va amerika modellarini solishtirilib berilgan. Bu lardan har birining avzalliklariva kamchiliklarini ajratishga imkon beradi.

Menejmentning **G'arbiy Yevropa modelini** shakllanishiga Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlarida ta'sir ko'rsatgan. Masalan, bixeviorizim ta'siri ostida boshqaruvni psixologiyalashtirish tendensiyasi kuzatiladi. Faraz qilinadiki, pulli mukofatlash barcha harakatlarni belgilab beruvchi yagona omil bo'lmaydi. Ularko'proq yakka shaxsning hulqiga bog'liq bo'lgan psixologik motivatsiyani belgilab beradilar.

Menejmentning yapon va amerika modellarining ta'siri yagona omil bo'lmaydi. Ularqo'proq yakka shaxsning hulqi bog'liq bo'lgan ruhiy motivatsiyasibilan belgilanadilar.

“Insoniy munosabatlar” maktabining g'arbiy germaniyali nazariyachilari, o'zlarining AQSh va Yaponiyadagi hamkasblariga ko'ra, xodimlarni boshqarishga qat'iy roqyondashish uchun ovoz berganlar.

AQShdan keyin Yevropada ham “mehnatni boyitish”, ya'ni ish joyida uning mazmundorligini oshirish bo'yicha tajribalar o'tkazilgan. Masalan, bir qator firmalarda konveyer bekor qilingan, bu xodimlarqo'nimsizligini pasaytirish va rentabellikni oshirishga imkon bergan. Angliya, Gollandiya, Norvegiya, Shvetsiyava G'arbnig boshqa mamlakatlarda xodimlarni boshqaruvda “ishtiroketish”ga jalb qilish masalalari ham kengishlab chiqilgan. GFRda shakllangan “hamkorlikdagi ishtirok” tizimi e'tiborga molikdir. Uchta elementdan tashkil topgan: korxonalarda

“ishlabchiqarishkengashlari” nitashkil qilish, yollanma
xodimlar vakillarini kuzatuv kengashlariga kiritish va
“ishchi direktorlar” ni boshqaruvchilarning kengashlariga kiritish.
Ishchilarning kengashlar, qo‘mitalar va boshqa
idoralardagi vakilligi G‘arbiy Yevropaning boshqa mamlakatlari- Fransiya,
Gollandiya, Norvegiya, Avstriya va boshqalarda hamma mavjud. 1973 yilda
shved kasaba uyushmalar kompaniyalar direktorlar kengashlarida
vakillik qilish huquqiga erishganlar.

Keyingi yillarda jamoaviy ishga katta e‘tibor karatila boshlandi.
Boshqaruv guruhlari aniq belgilangan, ularning har biriga
hal masalalar doirasida birlashtirilgan. Masalan, nemets “Rarsburg modeli”
javobgarlikni quyidagi darajalarga ko‘chirishni ko‘zda tutadi. -
G‘oyaqarorlar qabul qilish huquqini o‘z o‘ziga xodimlarga
topshirishdan iborat bo‘ladi, boshqaruvning barcha darajalariga
qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Har bir
xodim o‘z vazifalarida o‘z o‘ziga o‘z o‘ziga o‘z o‘ziga o‘z o‘ziga
boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

G‘arbiy Yevropa olimlari boshqaruvga “ijtimoiy inson”
nuqtainazaridan yondashuvni shakllanishiga sezilarli hissa ko‘shganlar.
Buyondashuv odamlar hulkini ularga
guruhli hulkni ta‘sir ko‘rsatish nuqtainazaridan o‘rganishga imkon bergan.
Quyidagi uchta olimni boshqaruvga
sotsiologiyani yondashuvning yaratuvchilaride bhisoblaydilar:
bularni nemets professori M. Veber, fransuz olimi E. Dyurkgeym va
kelibchi qish frantsuz bo‘lgan italyan olimi V. Pareto.

G‘arbiy Yevropa
kompaniyalar boshqaruvni markazlashtirish maslaktamoyilidan foydalanishda
amerikalik firmalar bilan umumiy alomatlariga egalar.
Amerikaliklarkabi G‘arbiy Yevropa firmalari ham ilmiy-
texnika taraqqiyotida ta‘sir o‘stida biryerga jamlanish va
markazlanish jarayonlar bilan qamrab olinganlar. Oborotlar hajmi bo‘yicha
G‘arbiy Yevropa firmalari Amerika firmalariga yaqin turadi.

Keyingi o‘nyilliklarda G‘arbiy Yevropa firmalari
amerikaliklartajribasidan foydalanish bilan boshqaruvni qayta
tashkil qilishni amalga oshirganlar.
Ular ishlabchiqarishni o‘z o‘ziga birlashtirishdan uzoqlashib ketganlar.
Kompaniyalar doirasida faoliyatning har bir sohalarida bo‘yicha
ishlabchiqarish bo‘limlari yoki bo‘limlarga guruhlari tashkil qilinmoqda.
Ammo ularda baribir o‘zining xususiyatlarini saqlanib qolinmoqda.

Xususan, G'arbiy Yevropa kompaniyalarida ishlabchiqarish bo'linmalari amerikaliklarnikiga qaraganda katta rolni o'ynaydi. Boshqaruvning markazlashtirilmagan shaklida ular o'zlarining tarkiblariga qiruvchisho'ba kompaniyalar faoliyatini muvofiqlashtiradilar, keyingilarga operativ-xo'jalik, moliyaviy va yuridik mustaqillik beriladi. Sho'ba kompaniyalari esa bir vaqtning o'zida ham foyda, ham javobgarlik markaz bo'ladilar. O'zlariga birlashtirilgan tovar navlaridagi o'zlashtirilmagan ishlabchiqarish bo'linmalari o'zlariga birlashtirilgan sho'ba kompaniyalarining ilmiy-tadqiqotlar, ishlabchiqarish, sotish, moliyabo'yicha faoliyatini nazorat qiladilar va muvofiqlashtiradilar.

Alohida kompaniyalar o'rtasida ishlabchiqarish aloqalarini o'rnatiladigan bunda G'arbiy Yevropaalik (nemets, fransuz, shved) konsernlari "sanoat guruhlari" deb ataladilar.

Ko'pgina nemets konsernlarining tarkibida ko'psonli yuridik mustaqil sho'ba kompaniyalar mavjudlar. Ularda katta operativ mustaqillikka egalar. Bu kompaniyalarining xududiy tarqoqligini va torixi tisolashganligi faoliyatni markaziy boshqaruv orqali muvofiqlashtirishni taqozo qiladi. Shu tufayli ishlabchiqarish maqsadlarining yagonaligi ta'minlanadi.

Finlandiyada umuman firmalarni boshqarishda Amerika va G'arbiy Yevropadan ba'zilar farqlanmaydilar. Buyerda maqsadlarni qadriy ko'rsatkichlarga egalar. Yakuniy maqsadlarga erishish strategiyasi "natijalar bo'yicha boshqaruv" nomiga ega. Bu boshqaruvning xususiyatlaridan iboratki, mo'ljallangan natijalarni belgilashda yuqori rahbarlik bilan birlashtirib ijrochilar va ishchilarni tashkil etadilar. Ko'pincha ostidagilarning o'zlarining natijalariga erishishning yo'llarini va usullarini tanlaydilar.

Quyidagilar asosiy natijalar bo'lishlarini mumkin:

- vazifaviy tashkil qilish, mehnat unumdorligi;
- xizmat ko'rsatish darajasi, mahsulotning sifati, sotishning hajmi;
- iste'molchilarning talablarini qanoatlantirilishi.

Birvaqtda rejalarninguchta turi-strategik, yillik, ishjadvalituziladi. Strategikrejalashtirisho'zichiga 10-15 yilga va maqsadlarnirejalashtirishesa 3-5 yilga bashoratlashni oladi. Navbatdagi yilga maqsadlarningrejasivaziyatlitahlil asosida ishlabchiqiladi. Ishjadvallarimaqsadlarningyillikrejasi asosida tuziladi. Asosiynatijalarnibaholashboshqaruvningbarcha darajalaridayiliga ikkimarta o'tkaziladi.

XX asrda davlattomonidantartibga solishnazariyasig'oyatda muhimrolo'ynagan, uboshqaruvningikkita modeli – "ijtimoiy-bozorxo'jaligi" (GFR) va "ijtimoiyizmningshvedmodeli"da yorkinroqo'z aksinitopgan.

Erxardtomonidanishlabchiqilgan "ijtimoiy-bozorxo'jaligi" konsepsiyasining asosiga Keynsningvositalitartibga solishnazariyasiqo'yilgan.

Erkinbozoriqtisodiyotinishakllanishixususiy mulkchilik, bozornidavlattomonidanhimoyalanihiva harakatlarkerkinligi asosida amalga oshirilgan.

Erxardbo'yicha "ijtimoiybozor xo'jaligi" konsepsiyasio'zichiga ikkita asosiyqoidalarni oladi.

1. Xo'jalikyuritishningbarcha sohalarida davlattomonidantartibga solishnikuchayishi. Erxardkonsepsiyasikuchli "ijtimoiydavlat"nitashkilqilishga qaratilgan, unafaqatijtimoiyjarayonlar, shujumladanbozornitartibga soladi, balki aholifarovonligini oshirishborasidagijtimoiysiyosatnihamo'tkazadi.

2. Direktiv (yo'riqnomaviy) rejalashtirishningo'rniga indikativrejalashtirishnikiritish.

Yo'riqnomaviyrejalashtirishbajarishuchunmajburiybo'lgan aniqva ko'pmiqdordagiyo'riqnomaviyko'rsatmalarnibelgilashniko'zda tutadi. Indikativrejalashtirishbajarilishiko'proqistalganrejarlarva ko'rsatkichlarnibelgilashniko'zda tutadi.

Ijtimoiysheriklik xodimlarva tadbirkorliko'rtasidagimunosatlarining alohida turinitashkilqiladi, unda ularo'rtasida ijtimoiy axillikka erishiladi, vujudga kelgannizolarmadaniyusullarbilanhalqilinadi. Ijtimoiysheriklikiyollanma xodimlarniishhaqini oshirish, ishnitartibiva mehnatsharoitlarinio'zgartirish, soliqlarnikamaytirishva h.k. haqidagitalabqilishlarimkoniyatiniistisno qilmaydi. Bozoriqtisodiyotiga ega Yevropa

mamlakatlaridaijtimoiysheriklikmunosabatlariuzoqyillardavomida tabiiyyo'lbilanjudga kelganlar.

Ijtimoiyizmningshvedmodelihamma'lumsho'baiqishuyg'otadi. Uningmuallifi – Nobel mukofot laureati Gunnar Myrdaldir. Myrdal ijtimoiyizmningshved modeli ijtimoiy bozor xo'jaligi, ijtimoiy tartibga solinadigan iqtisodiyot va ijtimoiy sheriklik nazariyalariga asoslangan.

Bu model Erxardning ijtimoiy bozor xo'jaligi konsepsiyasiga ko'proq o'xshashdir. Erxard kabi Myrdal ham, davlat tomonidan tartibga solinadigan bozor jarayonlarini umumiy tenglik va barcha uchun teng iqtisodiy imkoniyatlarga asoslangan samarali iqtisodiyotni yaratishga yordam beradideb hisoblaydi. Tartibga solinadigan iqtisodiyotning asosiga aholidan olinadigan to'g'ridan to'g'ri va vositali soliqlar tizimi qo'yilgan.

Myrdal sotsializmning shved modeliga aholi farovonligini oshirish uchun teng imkoniyatlarni kafolatlaydigan aholini ijtimoiy himoyalashtirishni asos bo'ladi. Bush aksiyatining molning miqdorlarini oshishiga yordam beradi.

Keyinchalik Shvetsiya ikkita chuqur inqirozlarni boshdan kechirgan: 1977-1978 va 1981-1982 yillarda. Vujudga kelgan holatdani chiqish uchun Stokgolm ilmiy maktabi zamonlashtirilgan keynsiyansiyosatidan foydalanishni tavsiya qilgan. Pulva soliq islohotlarini o'tkazgan xukumat foydani muvofiqlik taqsimlash va unibirinchinavbatda sarmoyalarni kiritishga yo'naltirish siyosatini faol o'tkazgan. Natijada Shvetsiya katta muvaffaqiyatlarga erisha olgan, mamlakatning iqtisodiy holati yetarlicha barqaror bo'lgan.

Ko'pgina tadqiqotchilar AQShda boshqaruvning nazariyasini amaliyot sifatida boshqaruvni mamlakatlariga qaraganda rivojlanishning ancha yuqori darajasiga erishganideb hisoblaydilar. Ularning fikrlariga ko'ra, AQShda mehnatning yuqori unumdorligiga ishlabchilar qarama-qarshi taqsimlash hisobiga erishiladi. G'arbiy Yevropada gita'lim, ishlabchilar qarama-qarshi taqsimlash va xodamlarni tanlash sohasidagi orqada qolishni olimlar AQSh va Yevropada o'rtasidagi texnologik uzilish bilan izohlaydilar.

Xorijiy kompaniyalar tomonidan mehnatni taqsimlash va boshqaruv sohasidagi ilg'or tajribani bayonalminallashtirish, milliy yutuqlardan foydalanish muhim tendensiyabo'ladi.

Keyingiyillarda amerikalitadbirkorlarko'pinchaYaponiyaningilg'ortajribasi, yaponlarnimuvaffaqiyatga olibkelganyangiliklarnio'zkorxonalariga ko'chirishuchunharakatlarqilganlar. Bu "aniqvaqtda", "sifatto'garaklari", xodimlarninguzoqmuddatliyoki "umrbodyollash" va boshqalardir. Ammo ularnibarchasihamuzoqyashay olmagan.

O'tgan asrningo'rtalarida holatteskaribo'lgan. Yaponfirmalariishlabchiqarishnitashkilqilish, ishlabchiqarishtexnologiyasi, tashkiliytuzilmanitashkilqilishva boshqa amerikachata moyillarniqabulqilganlar. Mashhur "sifatto'garaklari" va "aniqvaqtda" yetkazibberishtizimi Amerikada vujudga kelgan, ammo dastavvaluyerda kengtarqalmagan. Ularbirinchimarta yaponfirmalarida qo'llana boshlanganlarva yaxshinatijalarkeltirganlar. Shuningbilanbirvaqtda amerikacha "insoniyresurslar" niboshqarishusullariYaponiyada qo'llanishtopmagan.

Bumenejmentningbitta modeliniboshqa davlatiqtisodiyotiga uningo'ziga xos xususiyatlariniyetarlicha hisobga olmasdanko'chirishmumkinemasligidandarakberadi.

Nazoratsavollari

1. Boshqaruv amaliyotini vujudga kelishinima bilan bog'liq bo'lgan?
2. Qachon menejment bilimlarning mustaqil sohasiga aylangan?
3. Kimning ta'lim menejment zamonaviy konsepsiyasining nazariy asosini anbasibo'lgan?
4. Qaysi mamlakat menejmentning vatanidir?
5. Qaysi ilmiy maktab vakillar tadqiqotning asosiy ob'jekt sifatida inson resurslaridan samarali foydalanishga ega bo'lganlar?
6. Qaysi ilmiy maktabning vakillar boshqaruvning yakka hukmronlik tamoyilini birinchimarta ta'riflaganlar?
7. Ilmiy boshqaruv maktabini boshlanishida kim turibdi?
8. Olimlardan qaysi biri boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktabni rivojlanishiga kattaroq qulush qo'shgan?
9. Qaysi ilmiy maktabning vakillar rahbarlarni qo'l ostidagi lar haqida qayg'urishlar uchun jonbozlik qilganlar?
10. Qaysi maktab olimlarining tadqiqotlari aniq fanlar ma'lumotlaridan foydalanishga asoslangan?

11. Zamonaviy O'zbekiston menejmentining xususiyatlari qanday? asosiy
12. Ilmiy boshqaruv maktabining boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishidagi roli qanday?
13. Boshqaruvga tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
14. Boshqaruvga jarayonli yondashuv nimadan iborat?
15. Amerikacha menejmentning xususiyatlari nimadan iborat?

II BOB. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2-bobda “menejment” tushunchasi, uning boshqaruvdan farqi, menejment faniga amaliyotining maqsadlari, boshqaruvning mohiyati va uni amalga oshirish shartlari, boshqaruvning sub’yektiva ob’yekti, boshqaruv (menejment) tizimiga uning tuzilishi, boshqaruv usullari, menejmentning yondashuvlariga tamoyillar tizimiga ularning rivojlanish ko’rib chiqiladi

2.1. Boshqaruv va menejment

Menejment (ing. management - boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) – bu:

- ishlab chiqarish, tijoratni boshqarish bo’yicha, ma’lum maqsadlarni ko’zlovchi amaliy faoliyat;

- boshqaruv, nazariyasi, fan boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalariga shakllarining majmuasi;

- mamlakatimizning hozirgi zamon amaliyotida korxonada, aksiyadorlik jamiyatining rahbarlik qiluvchi tarkibidir.

“Menejment” tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o’zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo’lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalga bo’ladilar.

Shuning munosabat bilan “menejment” atamasining ma’nosini ustida batafsil roqto’xtash darkor. Ba’zi birmualliflar o’zbekcha “boshqaruv” so’ziga inglizcha “menejment” nisini onimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmun birmuncha farqlanadi. “Menejment” atamasini qo’llab turib biz xalqaro amaliyotda o’rnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko’ra uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma’lum doira siko’zda tutiladi. Aslida esa “boshqaruv” atamasi “menejment” atamasining qanoatli tuzuvchi o’rin bosarib o’lmaydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkilot qilish asosida amalga oshirilgan xo’jalik yuritishning bozorturimi menejmentning adekvat iqtisodiy asos bo’ladi.

Shundayqilib, "menejment" atamasizamonaviytashkilotniboshqarishga nisbatanqo'llaniladi, shuvaqtda esa boshqa maqsadlaruchunboshqa atamalar, masalan: government admiristration – davlatboshqaruvviva rublikadmiristration – ijtimoiyboshqaruvdanfoydalaniladi. Bizningsharoitlarda buninguchun "tashkilqilish", "tartibga solish", "boshqarish" va "ma'muriyboshqarish" atamalariniqo'llashkerak. Shunga qaramasdandavlat, jamoa va boshqa tashkilotlarham agaro'zmaqsadlariga kamroqxarajatlar, faoliyatyuritishva davlattomonidantartibga solishningyuqorisamaradorligida erishishniistasalar, menejmentningba'zibirtamoyillariva usullaridanfoydalanishlarizarur.

Yuqorida bayonqilinganlarihisobga olishbilanushbuishda "boshqaruv" atamasishartlilikningma'lumdarajasibilan "menejment" ma'nosida hamqo'llaniladi.

Menejmenttushunchasinibelgilashuchununga kiruvchiba'zibirholatlarni, hammadan avvalmaqsadlimazmunni aniqlab olishdarkor.

Masalan, boshqaruvtiziminibarqaror, ishonchli, istiqbolliva samaralifaoliyatyuritishningta'minlovchiboshqaruvnazariyasi, ilmiyyondashuvlar, jarayonlar, tamoyillarva usullarniishlabchiqishmenejmentningfansifatidagimaqsadibo'ladi.

Shuningbilanbirvaqtda, menejmentningsamaraliboshqaruv amaliyotisifatidagimaqsaditashkilotningyuqorifoysdaliligi, raqobatbardoshligiva boshqa maqsadlariga ishlabchiqarish, savdo va boshqa jarayoniniratsionaltashkilqilishva tashkilotningtexnik-texnologikbazasinirivojlantirishyo'libilanerishishdaniboratdir.

Menejmentningmaqsadlariva vazifalariishlabchiqarishva tijoratqo'lamlarinio'sishiva rivojlanganligisariuzluksizravishda murakkablashadi. Bajarilaganvazifalarva mo'ljalanganmaqsadlarga erishilganligibozorda baholanadi.

Boshqaruvnazariyasiningrivojlanishiva iktisodiy-matematikusullarniishlabchiqilishivazifalarningko'pgina sifatyechimlarinivazifalarning aniqmiqdoriybaholariyoki qarorlaribilantoldirishyoki almashtirishga imkonbergan, hisoblashtexnikasiva kommunikatsiyavositalariningrivojlanishiesaboshqaruvningsamaradorligi oshishiga ko'maklashgan. Hisoblashlarningko'pmehnattalabqilishitufaylivaqtninghaqiqiyyokiyo'lq

uyiladiganko'lamlarda halqilinishimumkinbo'lmaganko'pgina masalalarkundalikhaqiqatbo'libqolgan.

Zamonaviymenejmentda vazifalarnihalqilishninghar xilusullarimavjud: boshqaruvvazifalarinihalqilishninghaqiqiyusullari, boshqaruvjarayonlarinimodellashtirish, qarorlarqabulqilishni axborotliva texnikta'minlanishiva boshqalar. O'zbekistonda nazariyva amaliystatistika, masalalaryechish, muxandislikhisoblashlarningiqtisodiy-matematikmodellariva h.k, yetarlicha yaxshiishlabchiqilgan. Axborotlarniishlabchiqish, ishlabchiqarishniboshqarish, qarorlarqabulqilishjarayonlarini avtomatlashtirishkamroqrivojlangan. Ammo boshqaruvningsamaradorliginafaqatvazifalarnihalqilishusullariga, balkiko'proqdarajada xo'jalikyuritishmexanizmiva davlattomonidantartibga solishtizimiga bog'liqdir.Shuninguchunxorijda foydalaniladiganboshqaruvningko'pgina (strategikva operativ) modellariniO'zbekistonda hamma vaqthamsamaraliqo'llashmumkinemas, bunarsa bozormunosabatlarinipishibyetilishininghar xildarajasibilanizohlanadi.

Menejmentusullariga tashkilotlarniboshqarishningmakroiqtisodiynuqtainazaridanqaralsa, shunisezishmumkinki, boshqaruvningilg'orusullari amalda bo'lganva o'zgaribborayotgan xo'jalikmexanizmidoirasida faolroqtadbiqetiladi. Ammo agarmenejmentmasalalarinihalqilishga qaralsa, o'zbektashkilotlarining xorijiyfirmalardankatta farqlarinihisobga olishzarur. Hozircha bizningtashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosanichkivazifalarni, ya'nitexnik-iqtisodiyva operativ-kalendarrejalashtirish, moddiy – texnikta'minotva h.k. vazifalarnihalqiladi. Xo'jalikfaoliyatiningtahliliva funksional–qiymattahlilishlabchiqarishxarajatlari, mahsulottannarxinipasaytirishmaqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilarhaliyetarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shundayqilib, menejmentbutuntashkilotga singibketgandaybo'ladiva amalda ufaoliyatningbarcha sohalariga ta'sirko'rsatadi. Ammo menejmentva tashkilqilishningo'zaro hamkorlikningbutunturli-tumanligida faoliyatningmenejmentmazmuninitashkilqiluvchichegaralariniyetarlicha aniqbelgilash, hamda uning asosiyturlarini ajratishmumkin. Masalan, ishlabchiqarishmenejmenti-buishlabchiqarilayotgantovarning aniqbozordagiraqobatbardoshliginita'minlashningmajmuaviytizimidir.

Uo'zichiga ishlabchiqarishva tashkiliytuzilmalarniqurish, ishlabchiqarishniboshqarishningtashkiliy-huquqiyshakllarinitanlash, hayottajribasining oldingibosqichlariga muvofiqtovarlarnisotishva firma xizmatiniko'rsatishmasalalarini oladi.

Moliyaviymenejment–

bumoliyalarniboshqarishningbarqarorligi,ishonchliligiva samaradorliginita'minlashningmajmuaviytizimidir. Uo'zichiga moliyaviyko'rsatkichlarnimenejmentga ilmiyyondashuvlarva tamoyillar, daromadlarva xarajatlarbalansi, resurslardanfoydalanishningsamaradorligiko'rsatkichlari, ishlarva tovarlarrentabelligiga rioyaqilishbilanshakllantirishva rejalashtirishni oladi.

Innovatsionmenejment –

bumulkegasitomonidaninnovatsiyalarningbarcha turlarinirivojlantirishga kiritiladiganinvestitsiyalarniboshqarishningmajmuaviyusuli. Uo'zichiga tashkiliytuzilmalarniqurish, innovatsiyalarningyo'nalishlarinitanlash, innovatsiyalar, xodimlarniboshqarishninghar xiljihatlarinimuvofiqlashtirishni oladi.

Savdo menejmenti – savdo korxonasifaoliyatiningbarcha asosiyjihatlariniboshqarishjarayonidaniboratbo'ladi. U aniqsavdo korxonasinirivojlantirishmasalalaribo'yicha ratsionalroqboshqaruvqarorlarinishakllantirish, uningfaoliyatihar xilyo'nalishlarinimuvofiqlashtirishva bufaoliyatningyakuniynatijalariyuqorisamaradorliginita'minlashga qaratilgan.

Maxsusmenejmentningyuqorida keltirilganturlaridantashqarihozirgivaqtda quyidagiboshqa turlarihamishlabchiqilmoqda: ijtimoiysoha, bank, soliq, tashkiliy, xalqaromenejmentva boshqalar.

Ijtimoiyrivojlanishningdavriyxarakteri, inqirozsharoitlarida qarorlarqabulqilishzaruriyatimenejmentningnazariyasiva amaliyotinirivojlanishiga jiddiymotivatsiyabo'lgan. G'arbningilg'ormamlakatlaritajribasishuniko'rsatadiki, menejmentoldiga qo'yilganvazifalarnibajarmoqda va uningsamaradorligini oshishida juda katta rolilmiy-texniktaraqqiyotyutuqlaridanfoydalanishga tegishlidir.

Bunda shunita'kidlashkerakki, keyingiyillarda boshqaruvtizimlarinirivojlantirishmarkazlarizamonaviydarajadatakomill ashyapti. Engrivojlanganmamlakatlarguruhida Yaponiya, Germaniyava Shvetsariyayetakchilikqilmoqda. Boshqaruvningzamonaviy talablariga

muvofig AQSh-9, Fransiya – 12, Italiya – 14, BuyukBritaniya -16 o'rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillarichida iqtisodiyotida keskin o'zgarishlar bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvanyetakchilik qilmoqdalar.

Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak.

Mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak. Bizning mamlakatimizda ham menejmentning rivojlanishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish kerak.

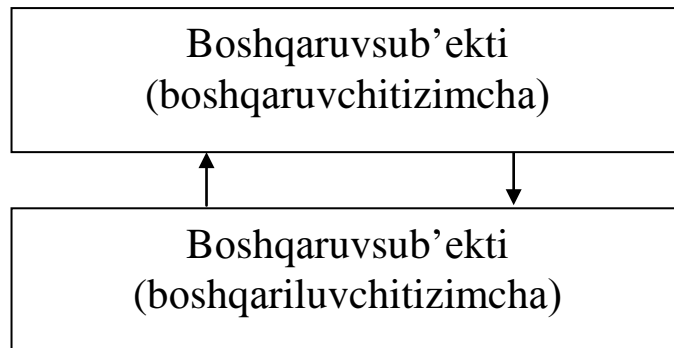
2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi

Umumiy ko'rinishda boshqaruv katta ob'ektning maqsadiga qaratilgan o'zaro hamkorlikdan iborat bo'lib, bunda ulardan bir boshqaruv sub'ektio'rnida, boshqasida boshqaruv ob'ektio'rnida bo'ladi. Buo'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv sub'ekt boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari) ni jo'natadi,

ular boshqaruv ob'yekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ldilar;

• boshqaruv ob'yekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi 2.1. rasm.



to'g'ridan to'g'rita'sir

teskari aloqa

2.1-rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchitizimchalari

Boshqaruv sub'yekti sifatida firmalar bo'limlari va xizmatlar majmuasi yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv ob'yekti sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.q. bo'ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda upast darajadagi menejeryoki boshqaruv sub'yekti, ishchilarsa – boshqaruv ob'yektlari bo'ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo'linmalarining ishini tashkil qiladi. Bunda umenejeryoki boshqaruv sub'yekti, ko'rsatilgan bo'linmalar boshqaruv ob'yektlari bo'ladilar.

Boshqaruvning boshqa ta'riflari ham mavjud. Masalan, ko'zga ko'ringan tadqiqotchi P. Druker (AQSh) hisoblaydiki, boshqaruv butashkil qilinmagani to'rtinchi darajadagi maqsadga yo'naltiruvchi va ishlab chiqarish guruhiga aylantiruvchi faoliyatning asosiy turidir. Amerikalik olim K. Killen boshqaruvni "ishni boshqalarning qo'lib bilan bajarish" sifatida belgilaydi.

Ta'qidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha sub'yektning ob'yektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv sub'yektining faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga sub'yektning ob'yektga birtomonlama ta'siri sifatida karaladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto'g'ri xulosalarga olib keladi.

Dialektiko'zaro aloqa, ob'yektva sub'yektnig birligini ularning subordinatsion joylashuv bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi – sub'yektva ob'yekto'rtasidagi ziddiyat nazardantashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv ob'yektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi kanchalik to'liq hisobga olinmasin, agar ularga faqat samarali roq boshqaruv ta'sirlarini qidirish uchun asossifatida ko'rib chiqilsa, boshqaruv imkoniyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imkoniyatlariga adekvat bo'lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv sub'yekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

Sub'yektning boshqaruv ob'yekti bilan o'zaro hamkorligi uchun ularo'rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlarni mavjud bo'lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning uyokib uturlari ustunlik qiladilar.

Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandirlar. Munosabatlarning quyidagi ikki turini boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulke galarining birgalikdagi faoliyat jarayonida mehnatni taqsimlanish va kooperatsiyalashuvda vujudga keluvchi munosabatlar va mulke galar va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilaro'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar birtomondan boshqaruv sub'yektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa – boshqaruv ob'yekti boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoj va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Sub'yektni boshqaruvchi faoliyatida bunda uqanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlarini sub'yektning boshqaruv faoliyat jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, usamarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv sub'yektining boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan, tashkiliy-texnik jihatlari bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnika va h.k. mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv sub'yektida boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarini bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan,

ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyat va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv obyektini ishlab chiqarish vositalarining mulkega sibo'lsa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoj buning natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlaridan bog'langan. Buholda boshqaruv obyektiva sub'yektio'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv ob'yektini mulkega sibo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv ob'yektining ham mulkega sibo'lsa, ham iroch sifatidagi bir vaqtdagi manfaatlarini birlashtirish mexanizmi bilan beriladi, bunda mulkega sibo'lning manfaatlarini ustunlik qiladi.

Boshqaruvni faqat tashkilotning tarkibiy qismi bo'lgan haqiqiy harakat qiluvchi tizim mavjud bo'lgandagina amalga oshirish mumkin, utizim boshqaruv deb ataladi.

Eslash kerakki, tizim buni birlar bilan munosabatda va aloqada bo'lgan, ma'lum birlikni tashkil qiladigan elementlarning yig'indisidir. Asosiy tizimli tamoyillar quyidagilardir: 1) tizim xususiyatlarining unitashkil qiluvchi elementlar xususiyatlarini umumlashtirishga nisbatan yaxlitligi; 2) tarkibiylik (bo'linishlik); 3) tuzilish va muhitning o'zaro bog'liqligi; 4) ierarxialik; 5) harbi tizimda o'zining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qayta turib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlik qiluvchi tashkil qiluvchi elementlarini ma'lum majmuasidan iborat bo'ladiv tizimning manfaatlarini o'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilganidir. Bunda elementlar deb ataluvchi yaxlit xususiyatlar mavjudga keladi.

Zamonaviy tashkilotni boshqarish tizimi quyidagilarga javob berishi kerak:

- yuqoridegi xususiyatlar bilan bog'liq bo'lish;
- ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, tashkilotni tashkil etish va taqsimlashning tegishli shakllarini talab qiluvchi texnologiyasiga o'xshash bo'lish;

• korxonaning tashqi va ichki muhiti, bozor holatining omillari o'zgarishlariga operativ javob qaytarish;

• tashkilotni boshqarishning yuqori samaradorligini ta'minlash;

• tashkilotning rivojlanishiga ko'maklashish;

• fan va ilg'or amaliyot yutuqlarini tadbiq etilishini ta'minlash;

• o'zini o'zgartirishga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimining muqarrar element bo'ladi. Aloqalar to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontal va diagonal bo'lishi mumkin.

To'g'ri aloqa - boshqaruv sub'yektining ob'yektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va xalq o'rinidagi ta'siridir. **Teskari aloqa** - boshqaruv ob'yektidan boshqaruv sub'yektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to'g'ri aloqa teskari aloqalar vertikalga kiradilar. Ularda tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshirishga imkon beruvchi, bilimlar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashuvchi, boshqaruv tizimining o'zining oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi sub'yektlarning harakatlarini muvofiqlashuvini ta'minlovchi gorizontal aloqalar ham mavjud. Diagonal aloqa, masalan, bitta bo'limning mutaxassisiga boshqa bo'limning boshlig'i o'rtasida mavjud bo'ladi.

Boshqaruv tizimining ikkita tizimchalar - boshqaruvchi (boshqaruv sub'yekti) va boshqariluvchi (boshqaruv ob'yekti), hamda ular o'rtasidagi to'g'ri aloqa teskari aloqani tashkil qiluvchi elementlarni ta'minlashda tasavvur qilish mumkin.

O.S. Vixanskiy va A.I. Naumov boshqaruv tizimida uchta tizimchanib belgilaydilar. Birinchi tizim boshqaruv tizim sifatida avvalroq qabul qilingan. Buo'zlarining oldilariga qo'yilgan vazifalarni bajaruvchi boshqaruv idoralari, bo'linmalar va ijrochilarning majmuasi, ular yordamida boshqaruv amalga oshiriladigan usullar yig'indisidir. Ushbu tizimchan tashkilot, texnologiya va boshqaruv usullarining birligide belgilash mumkin. Utarkibiy-vazifaviy deb ataladigan boshqaruv tizimining "negizi" sifatida bo'ladi.

Ikkinchi tizimcha - axborotli-ahloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklari bo'ladi:

- boshqaruv g'oyasi va boshqaruv tizimining qiymatiga yo'naltirish;

- boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlariva axloqiymeyorlari;
- boshqaruv tizimidagi axborotlarva kommunikatsiyalar.

Ushbu bloklaryig'indisi

asosan butun ko'rib chiqilayotgan tizimchaning qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo'shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv stereotiplariva x.qbo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda ob'yektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadalva keng tarqalish munosabatlar bilan ushbu tizimchaning rolik eskino'sadi.

Boshqaruv tizimining o'zini o'zida rivojlantirish tizimchasi uchun tizimcha bo'ladi. Unpaydo bo'lish boshqaruv tizimida o'zini o'zida takomillashtirishga intilish, ilg'org'oyalarini qidirib topishva ishlab chiqish, ularni amaliyotga tatbiq etish kabi sifatlarini vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarini aksettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amalga tatbiq etilishiga yordam beradi.

Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi – boshqaruv tizimining umumiy tashkilotida takomillashtirish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uning rivojlanishini ta'minlaydi.

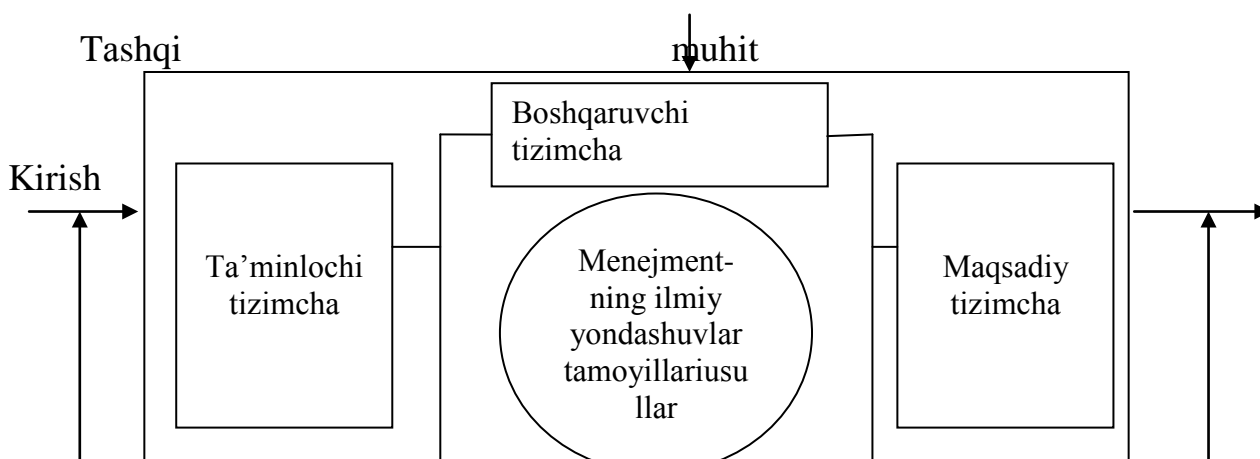
R.A. Fatxutdinov tashkilot menejment tizimining quyidagi tuzilishini ta'riflaydi (2.2. – rasm)

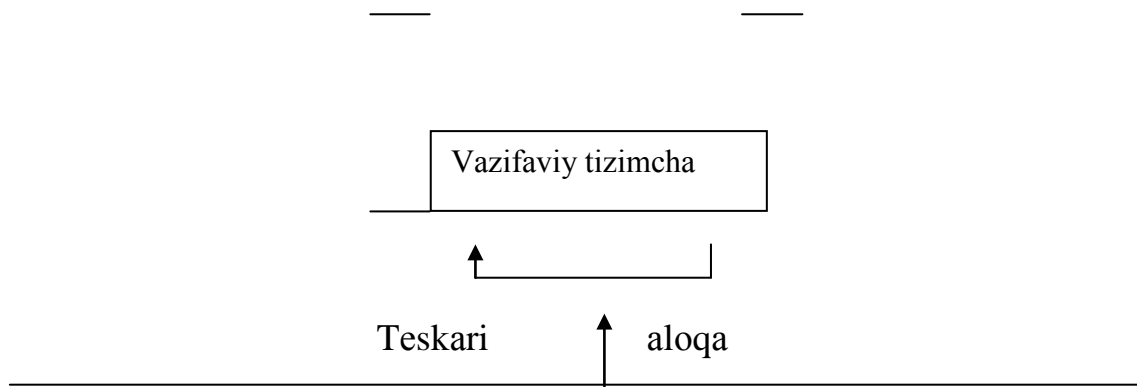
Bunda

quyidagi tashkilotning menejment tizimida maqsadli tizimchasi tarkibiy qismlar bo'ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovarlarva xizmatlarning sifatini oshirish, resurslarni tejash, tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish, jamoani ijtimoiy rivojlanishi va atrof-muhitni muhofaza qilish.

Tashkilot menejment tizimining ta'minlovchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: uslubiy ta'minot, resurslarni ta'minot, axborot ta'minotiva xuquqiy ta'minot.

Vazifaviy tizimcha quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi: marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil qilish, hisobga olish va nazorat, motivatsiya va tartibga solish.





2.2. rasm. Menejmenttiziminingtuzilishi

Tashkilotmenejmenttizimini boshqaruvchitizimchasi quyidagilarnio'zichiga quyidagilarnioladi: xodimlarniboshqarish, menejmentningsotsiologiyasiva psixologiyasi, boshqaruvqarorlarini ishlabchiqishva amalga oshirish, qarorlarniqabulqilishdagitahlil, qarorlarniqabulqilishdagibashorat.

2.3. Menejmentningilmiyyondashuvlariva tamoyillari

Menejmentningsamaradorligiko'proqdarajada ilmiyyondashuvlarva tamoyillardanfoydalanishbilanbelgalanadi. Hozirgivaqtda amaliyotda menejmentga nisbatanfaqatba'zibirilmiyyondashuvlarva tamoyillarqo'llaniladi., buunitushunishni "torligi" bilanizohlanadi.

Harbir ob'yektniboshqarishningnazariyasiva amaliyotitahlili R.A.Fatxutdinovbo'yichamenejmentga nisbatano'zilmiyyondoshuvlariniqo'llashzarurliginibelgilashga imkonberadi. (2.1- jadval).

2.1-jadval

Menejmentganisbatanyondoshuvlar

Nomi	Qisqacha mazmuni
Ma'muriy	Ma'muriyyondoshuvda me'yoriy hujjatlardagimenejmenttiziminingvazifalari, huquqlari, majburiyatlarini, elementlaritartibga solinadi
Qayta ishlab chiqaruvchi	Qayta ishlabchiqaruvchiyondoshuvbozorehtiyojlarinikamroqxarajatlarbilanqanoatlantirishuchuntovarishlabchiqarishnidoimoqaytada

Dinamik	nboshlashga mo'ljallangan
Integratsiyali	Dinamikyondoshuvda boshqaruv ob'yektidialektikriyojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagitobelikda ko'ribchiqiladi
Miqdoriy	Integratsiyaliyondoshuvda alohida tizimchalarva boshqaruvtizimini elementlar o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi
Majmuaviy	Miqdoriyyondoshuvning mohiyati matematik, statistikva muxandislik hisoblashlari yordamida miqdoriy baholashdan foydalanishdan iboratdir
Marketingli	Majmuaviyyondoshuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi
Me'yoriy	Marketingyondoshuv boshqaruvchitizimchalarni iste'molchiga qarata shartlarni ko'zda tutadi
Ahloqiy	Me'yoriyyondoshuvda boshqaruvdagi me'yorlar va normativlar belgilanadi
Jarayonli	Ahloqiy yondoshuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir.
Tizimli	Jarayonli yondoshuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'ribchiqiladi
Vaziyatli	Tizimli yondoshuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaraladi
Vazifaviy	Vaziyatli yondoshuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniqlik bilan belgilanishini nazarda tutiladi Vazifaviy yondoshuvning mohiyati ehtiyojni qanoatlashtirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'ribchiqilishida iborat bo'ladi

Ushbu yondoshuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillariga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq ob'yektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv sub'yektlari (idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning ob'yektiv qonunlariva qonuniyatlaridan kelib chiquvchi asosiy qoidalar sifatida belgilash mumkin.

Birinchi marta "boshqaruv tamoyillari" atamasini F. Teylor kiritgan, u 1911 yilda "Ilmiy menejment tamoyillari" nomi ostida asarini nashr qilgan. Ishlarni bajarish asoslariva mehnat operatsiyalarini o'rganish asosida ishchilarning shaxsiy mehnatlarini boshqarishning to'rt tamoyillarini shakllantirgan:

- ishning har bir elementini bajarilishiga ilmiy yondoshuv;
- ishchilarni tanlash, o'qitish va mashqildirishga ilmiy yondoshuv;

- ishchilarbilankooperatsiyalashish;
- natijalaruchunjavobgarliknimenejerlarva ishchilaro'rtasida taqsimlash.

Menejmentsohasidagiboshqa mashhurmutaxassis A.Fayol 1916 yilda "Umumiyva sanoatboshqaruvi" kitobida tashkilotlardagiboshqaruvchilarishinishakllantirilganholda ta'riflashnitaklifqilganva boshqaruvning 14 tamoyillarinishakllantirgan, boshqaruvvazifalarinihalqilishva menejmentvazifalarinibajarishda ularga amalqilishtaklifetiladi(2.2.-jadval).

2.2 - jadval

Menejmenttamoyillari (A.Fayolbo'yicha)

Tamoyil	Tamoyilningmazmuni
Ishkuchidansamaralifoydalanishuchunishlarniixtisos-lashtirish	(ishlovchilarningharakatlariyo'naltiriladiganmaqsadlarsoniniqisqartirish)
Harbirishlovchiga ishni bajarish uchun javobgarlikka bo'lish uchun yetarlibo'lgan vakolatlar niberish kerak	
Intizom	Ishchilar rahbariyat bilan bitim shartlariga bo'ysunish menejerlar intizomni biz uchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlar
Xodim ko'rsatmalarini oladiva faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob berish	
Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlarni guruhlariga birlashtirish	
Harakatlar birligi	yagona reja bo'yicha amalga oshirilishlar kerak
Tashkilot manfaatlarini yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka egalik	
Shaxsiy	Xodimlarni o'z manfaatlarini uchun adolatli mukofotni olinishi
Amalga oshirilishi	Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib. Markazli
Amalga oshirilishi	markazlashtirishliko'rtasida eng to'g'ri nisbatlarda eng yaxshi
Markazlashtirish	erishiladi. Vakolatlar (hukmronlik) javobgarlikka mutanosib berilish kerak
Buyruqlarning uzilmaslik zanjiri, u bo'yicha farmoyishlar	
Qoyalizanjir	ierarxiyaning barcha bosqichlaro'rtasidagi kommunikatsiyalar amalga ("boshliqlar zanjiri")
Harbir xodim uchun ish joyi va har bir xodim o'zining ish joyida	
Ma'lum qoidalar va bitimlar qoyalizanjirning har bir bosqichida	
Adolatli ravishda tadbiri qo'yilishlar kerak	
Tartib	Ishlovchilarning tashkilot va uzoq muddatli ishga nisbatan sodiqligi chunki xodimlar qo'nimsizligi samaradorlikni pasaytiradi.
Adolat	Ishlovchilarni ularga topshirilgan vakolatlar va bajarilayotgan ishlaridagi o'zlaridagi mustaqil fikr yuritishni ishlab chiqishga

olimlarning qarorligi	rag'batlantirish. Xodimlarva tashkilotmanfaatlarininguyg'unligiharakatlarbirliginita'm ("kuch -birlashishda")
shabbus	
porativruh	

Sotsiolog M. Veberma' muriy tashkilotlartomonidan boshqaruvning prustajribasini umumlashtirish asosida universal qoidalar deb ataluvchilarni ishlab chiqqan. Uning fikriga ko'ra, boshqaruvning har qanday idoralari ularga amal qilishlar kerak. Boshqaruv tamoyillarini o'rganish keyinchalik bir qator mamlakatimiz va xorij olimlari tomonidan davom ettirilgan.

Boshqaruv tamoyillarini boshqaruvning erishishga harakat qilish zarur bo'lgan nazariy idealini aks ettiradilar. Bu tamoyillarni amalga oshirilish boshqaruvning barcha bosqichlaridagi samaradorligi va ilmiylikining mezonini bo'ladi.

Boshqaruv tamoyillarini cheklash shartlari sifatida bo'ladilar. Bundantashqari, boshqaruv sifatini, ya'ni boshqaruv jarayonini natijalarini baholashda ularga amal qilish zarur. Buningda boshqaruv idoralari ishining sifatini, natijaviylik baholashning mezonlariga aylantiriladi.

Menagement tizimining shakllanishi, faoliyat yuritish va rivojlanishi uchun ko'rsatib o'tilgan asosiy tamoyillardan tashqari yana qo'shimcha tamoyillarga rioya qilish zarur, ular boshqaruv tizimining barcha tizimchalari uchun umumiy bo'ladilar:

- boshqaruvni amalga oshirishda ixtisoslashish va universallashishni muvofiq biriktirish (boshqaruv ishlarini bajarishda ixtisoslashish va universallashish o'rtasidagi muvofiq nisbatda ta'minlanish kerak);

- tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro-yoki mikro-muhitining ayrim elementlarini o'zgarishida boshqaruv tizimining faoliyat yuritishni davom ettirish va qo'yilgan maqsadlarni bajarish kerak);

- boshqaruvning tejamkorligi (boshqaruvni amalga oshirish va maqsadlarga erishish uchun usullar va vositalarni tanlashda mehnat, moddiy, vaqt, moliyaviy va boshqa xarajatlarni chegaralash zarur);

- boshqaruvning samaradorligi;
- boshqaruvning insonparvarligi;
- ta'sirko'rsatish usullariva vositalarining boshqaruv ob'yektiga xos bo'lgan qonuniyatlarga mosligi (boshqaruvda boshqaruv ob'yektining holatiga rivojlanishi qonunlarini hisobga olish zarur);
- vakolatlarning qo'yilgan vazifalarga mosligi (rahbariyat boshqaruvidoralariva xodimlariga o'zlarining oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vakolatlarni berish kerak);
- istisno qilish (faqat standartlarva qoidalardan kattaroq chetga chiqishlarda nazorat tizimi ishga tushish kerak);
- boshqaruvda markazlashtirishva markazlashtirmaslikni biriktirish (boshqaruvning har bir aniq tizimida tegishli vazifalarni bajarishni markazlashtirish (markazlashtirmaslik) ning muvofiq darajasini bo'lish kerak).

Boshqaruvning keltirilgan asosiyva qo'shimcha tamoyillari har qanday tizimcha uchun xosdir. Shuning bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o'ziga xostizimchalar asosida shakllanishlariva faoliyat yuritishlar kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o'ziga xostamoyillari bo'ladilar: mehnat taqsimoti, yakka xukmronlik, shaxsiy manfaatlarini umumiyga bo'ysunishiva boshqalar.

G'arbda vujudga kelgan boshqaruvga qarashlarning zamonaviy tizimi boshqaruvning quyidagitizimlariga suyanadi:

- ishlovchilarga nisbatan xayrihohlik;
- muvaffaqiyatli menejmentning shartisifatidagi javobgarlik;
- firmaning orizontalva vertikal bo'yicha kesib o'tuvchi kommunikatsiyalar;
- firmadagi ishlovchilarning qobiliyatlarini rivojlanishiga ko'maklashuvchi muhit;
- har bir ishlovchining firma natijalaridagi ulushli ishtiroki;
- atrof-muhitdagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob qaytarish;
- odamlar bilan ishlashda ishdan qanoatlanganlikni ta'minlovchi usullardan foydalanish;
- ishni muvofiqlashtirishning shartisifatida menejerlarning ishda barcha bosqichlardagi ishtiroki;
- menejerlarda to'qnash keladigan kishilarni eshitishni bilish;
- biznesning etikasi;

- xodimlarni boshqarishga jalb qilish;
- xalollik va odamlarga ishonch;
- menejmentning fundamental asoslari: sifat, xarajatlar, servis, yangiliklar, resurslarni nazorat qilish, xodimlarga suyanish;
- shaxsiy ishning sifatini unidomiy ravishda takomillashtirish.

Boshqaruv nazariyasi bo'yicha asarlarda boshqaruvning 30 dan ortiq tamoyillar keltiriladi.

Buning ustiga, ijtimoiy rivojlanishni borishida xo'jalik yuritishning ma'muriy buyruq bozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo'lgan boshqaruvning ba'zi tamoyillari o'zlarining dolzarbliklarini o'qotganlar, masalan o'zgarishlarning keyingi o'nyilliklarda mavjud bo'lgan demokratik markazlashish tamoyili.

Shuning bilan bir vaqtda boshqaruvning zamonaviy sharoitlariga adekvat bo'lgan yangi tamoyillari ishlab chiqilmoqda, masalan tashqi muhit omillariga ta'siriga barqarorlik tamoyili.

2.4. Boshqaruv usullari

Boshqaruv usullari – bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchitizimcha – boshqaruv sub'yektini boshqariluvchitizimcha – boshqaruv ob'yekti (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy-iqtisodiy ob'yekti) ga ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullari va boshqaruv jarayoni usullari ajratiladilar. Boshqaruv usullari boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatishning yakunlangan jarayonini ta'riflaydilar. Boshqaruv jarayoni usullari bilan faqat ayrim ishlar bajariladi.

Yana to'g'ri dan to'g'ri va vosita ta'sir ko'rsatish, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladilar. To'g'ri dan to'g'ri ta'sir ko'rsatish usullari foydalanishda ta'sirning bevosita natijasini olishko'zda tutiladi; vosita ta'sir ko'rsatish usullari bilan yuqoridagilarga erishish uchun sharoitlari yaratiladi. Rasmiy va

norasmiy ta'sir ko'rsatish usullarining nisbat boshqaruv sub'yektiga xos alomatlarini aks ettiradi.

Boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ularga an'anaviy ravishda iqtisodiy, ma'muriy (ba'zida ularni tashkiliy deb ataydilar) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradilar.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari boshqaruv ob'yektining iqtisodiy qonunlari talablaridan ong'liq ravishda foydalanishga

asoslanganiqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladilar. Bu usullarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- respublika, viloyat, tumanidoralari tomonidan foydalaniladigan usullar;

- tashkilotlar (korxonalar) tomonidan foydalaniladigan usullar.

Birinchi guruhga mamlakat va mintaqaning soliqtizimlariva kredit – moliya mexanizmlari, ya'ni korxonalar tashqimuhitning iqtisodiy omillari kiradilar.

Ikkinchi guruhni quyidagilartashkil qiladilar:

- xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimi;
- ishning sifativa samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;
- tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me'yorlari

(fond bilan qurollanganlik va

mehnatning unumdorligi, mahsulotlarning turlaribo'yicha rentabellik me'yorlari), ular marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko'rsatkichlari, ishlabchiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejanitahlil qilish asosida ishlabchiqiladilar.

Har birkishi ishning sifativa samaradorligini oshirishiga qaratilgan va shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg'unlashtirish uchun motivatsiyava muvofiq lashtirish qurollaridan foydalanish yo'libilam amalga oshiriladigan xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usulibo'ladi. Iqtisodiy rag'batlantirishning zamonaviy shakllariga quyidagilarkiradilar:

- ish haqi tizimining mehnatning miqdoriva sifatiga muvofiq shakllantirish;

- qo'shimcha mukofotlar ko'rishidagibonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo'shimchalar;

- xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtiroq etishi;

- xodimga nafaqa jamg'armanishakllantirish ko'rishida imtiyozlar va yengilliklar berish, xodimning xavfsizligini ta'minlash, unga transport xizmatlari, turar-joy ijarasiva bolalar muassasalari, o'qish, malakasini oshirishga haq to'lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a'zolarinida volashva dam olishlarini tashkil qilish, xodimga tashkilot tomonidan ishlabchiqarilayotgan mahsulotni xarid qilishda imtiyoz berish;

- xodimga imtiyozlik kreditlar berish;

- xodim hayotini imtiyozlisug'urtalash va boshqalar.

Rag'batlantirishningsanabo'tilganshakllaribilanbirqatorda jazolarva tanbehlar, imtiyozlarnipasaytirishyokito'liq olibtashlashtiziminiqo'llashmumkin.

Boshqaruvningma'muriyusullari quyidagilarnio'zichiga oladi:

- mamlakatva mintaqaningqonunchilikhujjatlaritizimi;
- tashkilotningme'yoriyva uslubiy (qo'llashuchunmajburiy) hujjatlaritizimi;
- operativboshqaruvtizimi(hukmronliktizimi).

Mamlakatva ma'lummintaqaningqonunchilikhujjatlaritizimiga respublika va mintaqaviyidoraltomonidantegishli xududlarda majburiyqo'llashuchuntasdiqlanganqonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalarva boshqa hujjatlarkiradi. Ularningtartibi, tuzilishva mazmunibelgilashda boshqaruvningilmiy, nazariyva amaliyjihatlarihisobga olinishikerak.

Korxoname'yoriyva uslubiyhujjatlaritizimio'zichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo'riqnomalarva xuddishundayuzoqvaqtfoydalanadiganhujjatlar, hamdakorxonarahbariyatitomonidantasdiqlanganbuyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalarni oladi. Ushbuhujjatlar aniqtashkilotmenejmentibarcha tizimchalariningtarkibi, mazmuniva o'zaro aloqalarinitartibga solishlarikerak.

Operativboshqaruvtizimhammuhim ahamiyatga ega. Rahbariyatningo'zhokimiyatini amalga oshirishningto'rtta usulimavjud, ularundanto'liqfoydalanishdanto undanto'liqvozkechishgacha bo'lgandiapazonda bo'ladi. Gapfarmoyishlar, ommalashtirish, boshqaruvda ishtiroketish, vakolatlarva javobgarliklarnitopshirishhaqida ketmoqda.

Boshqaruvningijtimoiy-psixologikusullariboshqaruvga jamoadagijtimoiy-psixologikjarayonlarni, xodimlarsalomatligiva jamoadagiyaxshi ahloqiy-psixologikmuhitnisaqlabqolish, qonunlarva me'yoriyhujjatlartalablariga rioyaqilishsifatida qo'yilganmaqsadlarga erishishuchunqaratilgan.

Quyidagilarijtimoiy-psixologikjarayonlarniboshqarish ob'yektlaribo'ladilar:

- xodimlarningshaxsiyta'riflari, hamda ularningruhiyva ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatniva ishjoylarinitashkilqilishusullari;

• xodimlarnitanlash, joyjoyiga qo'yish, tayyorlashva qayta tayyorlashtizimi;

- axborotta'minotiva undanfoydalanish;
- xodimlarnirag'batlantirishtizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologikmuhit;
- xodimlarningijtimoiy-maishiysharoitlari.

Ijtimoiy-psixologikjarayonlarniboshqarisho'zichiga quyidagilarni oladi:

• ijtimoiy-psixologikjarayonlarningme'yorlariva normativlariniishlabchiqish;

• bume'yorlarvanormativlarnibajarilishinitahlilqilish, hisobga olishva nazoratqilish;

• ijtimoiy-psixologikjarayonlarnime'yorlashtirishva sog'lomlashtirishbo'yicha tadbirlarniishlabchiqish,

- butartiblarnitashkilqilishva ularnibajarilishininazoratqilish,
- ijtimoiy-psixologikjarayonlarnitartibga solish.

Jamoadaqulay ahloqiy-psixologikmuhitnita'minlanishiijtimoiy-psixologikusullarningmuhimvazifasibo'ladi. Quyidagilaruningmuhim alomatlaridir;

- rahbarlarningqo'l ostidagilarga bosiminiyo'qligi;
- jamoa a'zolariningo'zlariningvazifalariva ishlaholatihaqida yetarlicha xabardorligi;
- jamoa a'zolariva jamoatchilikningo'zaro talabchanligi;
- jamoaningharbir a'zositomonidantashkilot (bo'linma)dagiishlarniholatiuchunjavobgarliknio'ziga olinishi;
- jamoaga tegishliekanlikdanqanoatlanish;
- do'stona va ishga doirtanqid;
- masalalarnimuhokama qilishda fikrlarnierkinbildirilishi;
- jamoada uzoqqa cho'zilibketgan, vazifaviynizolariningyo'qligi;
- o'zaro yordamningyuqoridarajasiva boshqalar.

Jamoadaqulay ahloqiy-psixologikmuhitnita'minlashuchunrahbarlarningmaxsusbilimlariva ko'nikmalaritalabqilinadi. Maxsustadbirlarsifatida

quyidagilardanfoydalanishkerak: xodimlarniilmiiy asoslanganholda tanlash, menejrlarnio'qitishva davriyravishda attestatsiyadano'tkazish, mehnatjamoalarini xodimlarnipsixologikbirga bo'la olishlarinihisobga olishbilanshakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunishva o'zaro

hamkorlikko'nikmalarini ishlabchiqishga yordamberuvchii ijtimoiy-psixologikusullar, rahbarlikning tegishli uslubini.

Jamoanishakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiometriksalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. Uguruh a'zolarining bir-birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash, hamda xodimlarning sotsiometriksalar va jo'shqin yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimido imo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruq bozlik tizimidan bozortizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlanganlar. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashish natijasida insoniy omilning roli o'sgan, shuning uchun ijtimoiy-psixologik omillarga ko'proq e'tibor qaratila boshlangan.

Ammo, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko'ra, majmuaviy bo'ladilar, ya'ni ular bir vaqtida iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladilar. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir-birlarini to'ldirgan-day bo'lib, har xil omillarning boshqaruv ob'yektiga ta'sirini majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'li ishlari, tanlovi to'g'ri bajarishlar va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samarali roq bo'lgan usullarni qo'llashlar kerak.

Nazorat savollari

1. "Menejment" atamasini manibildiradi?
2. Boshqaruv nima?
3. Tashkilot menejment tizimining tuzilishi qanday?
4. "Boshqaruv" va "Menejment" tushunchalarida qanday farqlar mavjud?
5. Boshqaruvning iqtisodiy usullarini nima asoslanadilar?
6. Boshqaruv tamoyillarini nima?
7. Boshqaruvning umumiy usullari qanday?
8. Boshqaruv sub'yektini nima?
9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini nima asoslanadilar?
10. Boshqaruv usullarini nima?
11. Boshqaruvning ma'muriy usullarini nima asoslanadilar?

12. “Menejmenttamoyillari”
tushunchasinikim birinchi boʻlib kiritgan?

13. Boshqaruvning qaysi usullarida
koʻproq rivojlangan?

keyingi paytlarda

III BOB.MEHNATNIBOSHQARISHUSULLARI

3-bobda mehnatniboshqarish xarakteri, mehnatniboshqarishturlari, F.Teylornimehnatniboshqarishusullari, mehnatnitexnokratikboshqarishmasalalariko'ribchiqiladi.

O'zining xarakteribo'yicha mehnathamma vaqthamijtimoiyjarayonbo'lgan. Harqandayijtimoiymehnatesa belgilangantashkilqilishva tartibnitaqazo qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadniqo'yishi, vazifalarnitaqsimlashi, ularnibajarilishiustidannazoratqilishi, harholda odamlarnimehnatga undashi, ularningharakatlarinimuvofiqlashtirishikerak. Mehnatniboshqarishning xarakteri, uningusullariva vositalaridoimiybo'libqololmaydilar. Pirovorida ularishlabchiqarishningo'ziningrivojlanganligidarajasiva uningijtimoiyshaklibilanbelgilanadilar. G'arbiy adabiyotlarda mehnatniboshqarishnirivojlanishibosqichlarini XX asrmenejmentinazariyachilarF.Teylor, E. Meyo, R.Likertva boshqalarningishlaribilanbog'laydilar. Ba'zibirtadqiqotchilariqtisodiyo'sishningsanoatlashganga qadar, sanoatlashganva ilmiy-texnikvariantlariga moskeluvchimehnatniboshqarishninghunarmandchilik, texnokratikva innavatsionturlarini ajratishnitaklifqiladilar. Bundaydavrlarga ajratishjiddiy asoslarga egadir.

Hunarmandchilikturimehnatniboshqarishning oddiyshaklidaniboratbo'lgan. Sexlituzilma doirasinibuzganholda, manufaktura oldinlarimustaqilbo'lgankasblarnikombinatsiyalashtirgan, bevosita ishlabchiqarishjarayoniga mehnattaqsimotinikiritgan. Shuningbilanbirtomondanishchilarningo'zlariniierarxikchegaralash, boshqa tomondanesa - oldinmustaqilbo'lganishchiniyagona jamoaga va intizomga bo'ysindirishzaruriyatipaydo bo'lgan. O'sha sharoitlarda mehnatniboshqarishningvazifalarivujudga kelganmehnatnitashkilqilish, ishhaqitizimiva ishtartibiniqo'llabquvvatlash, ijrochilarustidankuzatishva nazoratni amalga oshirishdaniboratbo'lgan.

Mashinaliishlabchiqarishga o'tishbilanmehnatniumumlashtirishshakllarida sifatiyo'zgarishlarsodirbo'lgan.

Mehnatnitexnokratikboshqarishshakllangan.

Umehnatniko'proqtaqsimlashva xodimlarniixtisoslashtirish,

ijrochilik mehnatini tashkiliydan boshqaruv mehnatini ajratish bilan ayirish, iqtisodiy majbur qilishning qat'iy shakllarini mo'ljallashtirishga asoslanadi. Evolyutsiya borishida ushbu tur texnika taraqqiyot, mehnat munosabatlarini tizimida ilgari siljishlar, davlat siyosati, olimlar va ishlab chiqarish tashkilotchilarining g'izlanishlarita'siri ostida katta o'zgarishlarga duchor bo'lgan.

3.1- jadval

Iqtisodiy o'sishning har xil bosqichlaridagi mehnatni boshqarishning turlari

Iqtisodiy o'sishning turi	Mehnatni boshqarish		
	Moddiy asos	Tizimni tashkil qiluvchi omil	Mehnatni boshqarishning turi
Sanoatlashganiga qadar	Manufaktura ishlab chiqarish	Xususiy ishchilarning kooperatsiyasi	Hunarmandchilik
Sanoatlashgan	Yirik mashinali ishlab chiqarish	“Tirik qo'shimcha” larga ega mashinalar tizimi	Texnokratik
Ilmiy-texnik	Yangilik kiritishlarga asoslangan ilg'uvchan ishlab chiqarish	Ilmiy- ishlab chiqarish davrasidagi o'zaro hamkorlik	Innovatsion

XIX asrning oxiri – XX asrning boshlarida vazifaviy xodimlarni boshqaruvni ajralish va unitashkiliy tuzilmalar doirasida ajratilish sodir bo'lgan. Dastavval xodimlar xizmatlarifaqatishga yollash masalalar bilan, 20-yillardan boshlab esa mehnatni tashkil qilish va hisobga olish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning malakasini oshirish masalalar bilan shug'ullanganlar.

Yetakchi firmalarning korxonalarida mehnatni ratsional foydalanish, ish usullarini va yo'llarini ularning muvofiq birlashuvini belgilash bilan tahlil qilish, ish vaqti, mehnat sarflanishini nazorat qilish, ish haq tizimini qo'llash bo'yicha tadbirlar borgan sari kengroq amalga oshirilgan. Buyangiliklarni tadbirkorlarga mehnatni ko'proq jadallashtirishga imkon bergan. F.Teylor, G.Emerson, F. Gilbert va boshqalarning asarlarini bu faoliyatning nazariy asosini bo'lgan.

F.Teylor shunday usullarni ishlab chiqqanki, ularga ko'ra ishning har bir turi, har bir operatsiya uchun xronometraj va

ishchining harakatlarini sinchiklab o'rganish yordamida berilgan ishni bajarishning yagona, eng ratsional usuli belgilangan. Barcha xatolar, befoyda harakatlar bartaraf qilingan, eng mukammal ritalanlab olingan. Mashhur fransuz fizigi Le Shatelening so'zlariga ko'ra, busanoatda mehnatni tashkil qilishga nisbatan qo'llanilgan matematikadan iborat bo'lgan.

Yuqori unumdor mehnatga

nisbatan iqtisodiy majbur qilishdan foydalanilgan:

- ish bayish haqining alohida tizimi (me'yori bajarilgan va oshirib bajarilganlar uchun oshirilgan tarif stavkalariva baholashlar; bajarilmaganlar uchun – stavkalarni 20-30% ga pasaytirilishi, jarimalar);

- vazifalarni bajarilishiva oshirib bajarilishiga ko'proq darajada yordam beruvchi sharoitlarni yaratish: batavsiyo'l-yo'riq ko'rsatish, mehnatni mayda-chuyda tafsilotlarigacha rejalashtirish, maxsus qurollar bilanta'minlash, hisob, nazorat.

F. Teylor tizimidan foydalangan korxonalarda o'rtacha mehnat unumdorligi uch yil ichida ikki marta o'sgan. Birinchi o'ttizi yil ichida butizimi yetarlicha keng tarqalgan, deyarli barcha yuqori rivojlangan mamlakatlarning kompaniyalari undan foydalanganlar.

F. Teylor o'zining tizimini ishlab chiqarishning muvaffaqiyatli birinchi navbatda xodimning o'ziga, uning jismoniy kuchiga bog'liq bo'lgan sharoitlarda ishlab chiqqan. Hozirgi zamon iqtisodiyotida texnika birinchi o'ringa chiqqan. Va shunga

qaramasdan uning tizimi hali ham ishlab chiqarishni ratsionallashtirishning asosida yotadi. Undan bugun ham takrorlanuvchi operatsiyalarga ega korxonalarda keng foydalaniladi.

AQSh va boshqa mamlakatlardagi F. Teylorning gizdoshlari butizimni takomillashtirganlar va rivojlantirganlar, ba'zibir joylariga tuzatishlar kiritganlar. Ular alohida ishlab chiqarish

operatsiyalarni o'rganishdan butun ishlab chiqarish jarayonini va unitartibga solish usullarini o'rganishga o'tganlar.

F. Teylorning eng yaqin yordamchisi G. Ganto'ziga

xos jadvalni ishlab chiqadi, unda

har bir ishchi har qanday vaqt uchun o'zining ish haqini natijalarini ko'rish imkonini beradi. Jadvalda yana ishlab chiqarish dasturlarining bo'limlariva

vazifalarni bajarilishini borish o'rtasidagi vaqtincha aloqalar aksettirilgan.

Ko'pchilikning fikriga ko'ra, bu jadval o'sha vaqtda mehnatni boshqarishda inqilobni keltirib chiqargan. U korxonada

doirasidagi ishlabchiqarish jarayonini operativ rejalashtirish, hamda keyinchalik ishlabchiqarilgan tarmoqlidagi avvallarning asosiga yotgan.

F. Teylorning zamondoshi F. Gilbret xronometrajning kashfiyotchisi hisoblanadi. Amerika kompaniyalarining boshqaruvchisi R. Vulf mehnat unumdorligini oshirishning bir qator yangi moddiy rag'batlarini kiritgan va ishchilarni boshqaruvning ba'zi birmasalalarini hal qilishga jalb qilgan. Sotsiolog M. Follet korxonadagi nizolarni muammasi bilan, rahbarlik uslubini bilanshug'ullangan.

Garvard universiteti professori G. Myunsterberg mehnat unumdorligini psixologik omillarga bog'liqligini ta'kidlagan. U birinchi testning va muxandislik psixologiyasining birinchi tizimli ocherkining muallifi bo'lgan, kasblarni tanlashga ilmiy yondoshishni boshlab bergan. Muxandislar va ishlabchiqarishning boshqa mutaxassislar bilan bir qatorda psixologlar halokatlarni jarohatlarni oldini olish muammasi, hamda atrofda gi jismoniy sharoitlar – yoritish, isitish, shamollatish va h.k.larning mehnat unumdorligiga ta'sirini tadqiqot qilish bilan shug'ullanganlar.

Ularning g'oyalarizamonaviy fanda rivojlana boshlagan, uni Yevropada ergonomika, AQShda esa – sotsial injeneriyadeb ataydilar.

Ushbu olimlar asarlarida shakllangan "mehnatni ilmiy tashkil qilish" tamoyillariko'pyillardavomida mehnatni texnokratik boshqarishning asoschisi bo'lganlar. Birinchi navbatda burahbarlikni yakka xodimga qaratish; mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirishga me'yoriy yondoshishni kiritish; mehnat jarayonini rejalashtirish va nazorat qilishni tashkil qilish; xodimlarni tanlab olish va tayyorlashni o'tkazish; boshqaruv faoliyatiga mehnatni taqsimotini kiritish va ixtisoslashtirilgan xodimlar bo'linmalarini ajratish haqidagi qoidalardir. Texnokratik boshqaruv G. Ford zavodlarida yuqoridarajada rivojlangan. Uzluksiz-konveyerli ishlabchiqarishni puxta tashkil qilish, rahbarlikni markazlashtirish va mehnatga ilmiy yondoshish tufayli G. Ford va boshqa kompaniyalardagi uning izdoshlari ishlabchiqarish xarajatlarini ancha pasayish va ishlabchiqarishni oshishiga erishganlar. Fordizmo'sha vaqtda mehnatni texnokratik boshqarishning o'zining namoyon bo'lishi bo'yicha eng obro'li texnik-iqtisodiy va sotsial jihatlar bilan jipslashib ketgan.

30-40 yillarda tadbirkorlarning e'tiborini E. Meyo, F. Rotlisberger kabi sanoat psixologlari va

a sotsiologlariningtavsiyalario'ziga jalbqilgan. Ularningyordamlarida korporatsiyalarningxizmatlari, xodimlarniunumdorlikni oshirishga faollashtirish, korxonaldagisotsialmuhitniyaxshilashva mehnatkashlarva ma'muriyato'rtasidaginizolarniyumshatishga harakatqilganlar. O'sha davrda sotsial-psixologikusullarmehnatnitexnokratikboshqarishning asoslarinio'zgartirmaganlar, faqatuningshakliturlitumanroqbo'lgan.

Ushbudavrda g'arbiymamlakatlarda yollanma mehnatdanfoydalanishsohasiga davlatningta'sirikuchaygan. Asosiyyo'nalishlardanbiri – sanoatda bandlikningumumiytamoyillariva mehnatmunosabatlarinio'rnatishdir.

Davlatmehnatsohasidagikorxonalarfaoliyatiniqonuniychegaralashlaryordamida tartibga solgan. Masalan, AQShda 30-yillarda sotsialta'minotningme'yorlari, ishhaqiningengkamdarajasi, ishvaqtidantashqariishlashsoatlariga haqto'lash, ishlabchiqarishningbirqatorsohalaridagitexnika xavfsizligiva mehnatmuhofazasishartlarinibelgilovchiqonunlarqabulqilingan.

Asosinitexnokratiktamoyillartashkilqiluvchi, iqtisodiyriyojlanishningsanoatturidagitalablariga javobberuvchimehnatga rahbarlikqilishningyaxlittizimisanoatirivojlanganmamlakatlarda 50-yillarningboshlarida yirikkompaniyalardarajasida vujudga kelgan.

50-60-yillarda ilmiy-texnik omillarningroli oshadi, ishlabchiqarishningtexnikmodernizatsiyalashishisodirbo'ladi. Ammo budavrda mehnatniboshqarishniqayta qurishga yetarlicha e'tiborqaratilmagan. Menejmentning xodimlarsiyosatisohasidagi asosiyharakatimehnatnitashkilqilishva unga haqto'lashnitartibga soluvchiko'psonlifirma ichidagistandartlarva me'yoriymateriallar, korporatsiyalardagimehnatmunosabatlariniyuridikta'minlash atrofida jamlangan. Xuddishuvaqtda esa ITTjadallashishisharoitlarida ishchikuchiga texnokratikrahbarlikqilishniishlabchiqarishhehtiyojlariga moskelmasliginamoyonbo'lgan. U

xodimlarnibegonalashishinikuchayishi, mehnatdanqanoatlashishnisezilarlidarajada pasayishi, xodimlarningyuqoriqo'nimsizligida o'z aksinitopgan.

Salbiytendensiyalarnibirinchinavbatda ITTnijadallashishinistrategikmo'ljallagankorporatsiyalarhisqilganlar. Ulartomonidanko'rilganqarshichoralar – buishlabchiqarishda mehnatnitashkilqilishva rag'batlantirishsohasidagi alohida xodimga

mo'ljallangan "mehnatniboyitish", "mehnatvazifalarinikengaytirish", "ishlarni almashtirish" usullarinitadbiqetishbilanbog'liqtajribalardir. Masalan, "mehnatniboyitish" dasturibo'yicha ishchilarga qarorlarqabulqilish, joriyfaoliyatmasalalaribo'yicha qo'shimcha vakolatlarberiladi; nazoratningqat'iychoralaribartarafqilinadiva ishchilarnio'zfaoliyatini o'z nazoratqilishikuchaytiriladi, bajarilayotganishuchunjavobgarlik oshadi; ishga qiziqishni oshiruvchiturlitumanroqva murakkabroqvazifalarkiritiladi; harbir xodimuchuno'zrahbariyatibilanyaxshi "teskari aloqa" ta'minlanadi; zaruriy tashkiliyo'zgarishlarqo'llaniladi.

Ammo mehnatniboshqarishda kattaroqo'zgarishlartalabqilingan. Korporatsiyalar, aslida, mehnatniboshqarishningprinsipial asoslariniqayta ko'ribchiqishzaruriyatiga duchkelganlar. Birinchinavbatda, bu xodimga, mukofatlashtizimi, hamda unikorporatsiyaniboshqarishdagiishtirokiga tegishlibo'lgan.

E.MeyoningtaniqliizdoshiD.Makgregor "Korxonaningkishiliktomoni" (1960) kitobida ishlabchiqarishdagi avtoritartartibeskiribbo'lganliginiisbotlagan. Uninghisobicha, ikkita nazariya, inson, xodimga ikki xilqarash mavjud: "X nazariyasi", unga ko'ra inson o'z tabiatibo'yicha yalqovdir, uniqistovga olish, jazolarva mahrumqilishlarbilanqo'rqitishkerak, va "Y nazariyasi" – odamlarga o'ziga jalbqiluvchiishyoqadi, ularmustaqillikni, qarorlarqabulqilishda ishtiroketishniistaydilar, tashabbusninamoyinqilish, kashfiyotqilishdan xursandlar, ularga huriat, xayrixohlik, ma'qullashshakllarizarur. Bundanshunarsa kelibchiqadiki, mayda-chuyda vasiylikdanvozkechmoq, ijodiyintilishlarva mustaqillikninamoyonqilishuchunsharoitlaryaratish, ishlabchiqarishga "kishilikmunosabatlar" nitadbiqetishzarur. D.Makgregornitasdiqlashicha, "X nazariyasi" eskirgan, menejerlar "Y nazariyasi" nio'zlariga qurolqilib olishlarikerak- "kishilikmunosabatlar" o'zini oqlaydi.

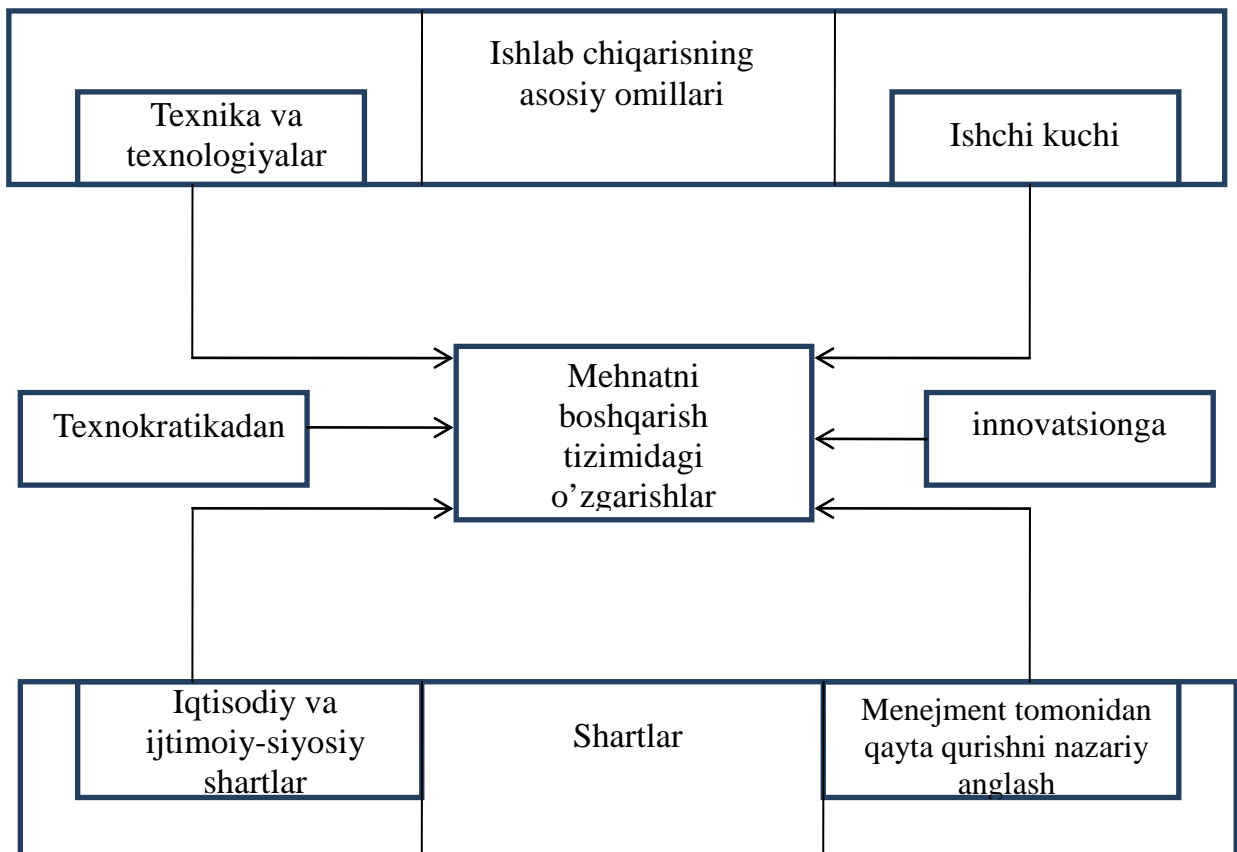
Ilg'orkorporatsiyalarda menejment, butavsiyalarnihisobga olganva mehnatniqat'iy avtokratikboshqarishningsalbiy oqibatlarinihisqilganholda, ishtartibiniqayta qurmoqda va ijrochiningo'ziningmehnatfaoliyativaqtlichegaralarinibelgilashdagikatta mustaqilliginiko'zda tutuvchi "qisqa ishhaftasi", "ilgarisurilganishjadvali" va boshqa shakllarikabiyangiliklarnitadbiqetmoqda; menejerlardarajalangantarifjadvallaridanuzoqlashmoqdalarva mukofotlashniishningva

umumankompaniyafaoliyatiningyakuniynatijalariga bog'liqliginikuchaytirmoqdalar, "foydada ishtiroketish" shakllarinitadbiqetmoqdalar.

70-80 yillardagiiqtisodiyhayajonlarva undankeyinkelganishlabchiqarishningyangitexnologikusuliga o'tishmehnatniboshqaruvievolyutsiyasjarayoniga kuchlita'sirko'rsatgan. Busharoitlarda ishlabchiqarishnirivojlanishimantiqikuntartibiga mehnatniboshqarishniinnavatsiontamoyillarda chuqurroqqayta qurishhaqidagimasalaniqo'ygan. Firmalartexnologikva tashkiliyegiluvchanliknikeskinkuchaytirmasdanyetakchio'rinalniegallay olmaydilar. Ammo bandlikning an'anaviytuzilmasi, mehnatnitetnokratiktashkilqilishva rag'batlantirishdoirasida bundaymoslashganishlabchiqarishnibo'lishimumkinemas. Menejmentning oldiga epchil, harakatchan, qarorlarqabulqilishga qodir, firmaningumumiymaqсадlariga erishishga jalbqilinganyuqorimalakaliishchikuchinijalbqilishkabibirinchinavbatdagi masala qo'yiladi.

Mehnatniinnovatsionboshqarishiqtisodiyo'sishningilmiy-texnikturiga adekvatroqbo'ladi. Buboshqaruvishningyuqoriunumdorligiva sifatinita'minlash, xodimlarningijodiyva tashkiliyfaolligini oshirish, "insonresurslari"danepchilikbilanva moslashtirilganholda foydalanish, firma mehnatkashlariningzaruriysodiqiliginita'minlashga qaratilgan.

Mehnatniinnovatsionboshqarishmalakalimehnat, yuqorisifatliishchikuchiga mo'ljallangan. Menejmentmehnatresurslariningtabaqalashtirilgansiysatinio'tkazadi.



3.1-chizma. Mehnatni innovatsion boshqarishga o'tishning asosiy omillariva shartlari

Korporatsiyalarda doimiy yuqorimalakali xodimlarning “o’zagi” va “chetki qism” – shaxsiy shartnomalar bo’yicha, vaqtinchalik, qisman bandlik tamoyillarida ishlovchilar ajratiladilar. Qoidaga ko’ra, firmalarning o’zlari xodimlarni tanlash malakasini oshirishni amalga oshiradilar, novatorlarni ajratadilar va ilgari suradilar. Menejerlar zamonaviy xodimlarning ijodiy mehnatga, ilgari surilgan o’yalarini amalga oshirishga, adekvat mukofatlanish va tan olinishga intilishlarini hisobga oladilar. Ijrochilarni xo’jalik qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroklarini kegayishi, xodimlar va ishchi guruhlarini o’zini o’zi boshqarish mehnatni tashkil qilish va boshqarishning muhim jihati bo’ladi.

Zamonaviy korporatsiyalarda guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan foydalaniladi. Bu – xususi masalalarni birgalikda hal qilish (ishlab chiqarishga xizmat ko’rsatish, sifatni nazorat qilish, ratsionalizatorlik, o’qitish), umuman ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish (avtonom va yarim avtonom birgalikda), yangiliklarni kiritish jarayonidagi “to’ppa

to'g'ri ishlar"ni bajarish (maqsadli, loyihaviy guruhlar) va h.k. Bugun menejerlardan oladilarki, yaxshi tashkil qilingan guruhlar katta hajmdagi bilimlarni jamlashga imkon beradilar, muammolarni yaxshiroq idrok etish va tushunish, qarorlarni tayyorlash va qabul qilish jarayoniga muqobilyondoshishlarni aniqlashni ta'minlaydilar.

Korporatsiyalardagi guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish nuqtai nazaridan, birinchi navbatda "sifat to'garaklari" va korxonalaridagi avtonom (yarim avtonom) ishchi guruhlarini ajratiladilar. Sifat to'garaklarida ziddiyatli mehnatni guruhli tashkil qilish elementlarini unumdorlik va sifat resurslarini jamoaviy qidirishlar, hamda xodimlarni birgalikda o'qitish bilan birlashtiradi. Ular jahonning 50 dan ortiq mamlakatlaridagi korxonalarida qo'llanadilar. Yaponiyada tajribasi eng mashhur bo'lib, u yerda 1 millionga yaqin to'garaklar 10 milliondan ortiq xodimlarni birlashtiradilar.

"Sifat to'garigi" odatda sexda yoki ishlab chiqarish uchastkasida tashkil qilinadilar va 25 tagacha xodimlar – ishchilar, mutaxassislar va past kibo'g'in rahbarlarni birlashtiradilar. Majlislarda birinchi darajali tiborishlab chiqarish jarayonini ratsionallik bilan tashkil qilish, brakni pasaytirish va resurslarni tejash, ratsionallizatorlikka qaratiladi. Yana "to'garaklar" xodimlarni birgalikda o'qitish uchun baza bo'ladilar. Ishlarning ishchilar, masterlar, texnik mutaxassislar tomonidan guruhli tahlil qilish – ishlab chiqarishdagi to'rt joylar va qiyinchiliklarni aniqlashning muhim manbasidir. Bunday tahlil asosida eng muhim muammolar aniqlanadi va ularni hal qilishning batafsil rejalari ishlab chiqariladi. "Sifat to'garaklari" dan keng foydalaniladigan joylarda brakni keskin qisqartirish sodir bo'ladi, texnik nazorat xizmatlarini qisqartirishga imkon paydo bo'ladi.

Mehnatni guruhli (brigadali) tashkil qilish, ehtimol, mehnatni innovatsion boshqarishning zamonaviy talablarini ko'proq darajada o'zida jamlaydi. Buyruqda mehnat vazifalarini zaruriy muvofiqligi, xodimlarning samarali hamkorligi, jamoaviy javobgarlikka erishiladi. Rivojlangan ko'rinishda guruhi texnik-texnologik va tashkiliy axlitlikka ega, ma'lum vazifa bilan birlashgan, uning bajarilishining yakuniy natijasi uchun javobgarlikka ega, tashkil qilish va rag'batlantirish masalalarida mustaqildir. Guruhning avtonomligi darajasini masalalarning qanday doirasida bevosita uni ixtiyoriga

berilganiga bog'liq. Brigadalaruzliksiz, oqimliishlabchiqarishda, ilmiy-tadqiqotbo'linmalarida o'z xususiyatlariga egalar. Mustaqilishchiguruhlar 80-yillarda G'arbiyYevropa, AQSh, Yaponiyakorporatsiyalarida kengtarqalganlar. Yetakchikompaniyalar "Volvo", "Ford", "Toyota", IBM, ATT, "Simens" va boshqalarningtajribasi ancha mashhurdir.

Bundaynisbatanmustaqilbo'linmalarfaoliyatinitashkilqila turib, yirikkorporatsiyalarkichiktadbirkorlikningengyaxshitomonlariniqabulqiladilar, ishlarni olibborishningtadbirkorlikusullinitadbiqetadilar. Ichkitadbirkorlik, ya'niintrasheriklik, yangimahsulotlar, yangibozorlarniyaratishga qaratilgankatta tashabbusbilan ajralibturadilar.

Kompaniyalardagi yangiliklarkiritishjarayonningboshlang'ichbosqichida, qoidaga ko'ra, turlitumankuchsizturkumlanganva kamroqshakllangaguruhlardanfoydalanadilar. Masalan, o'zichiga yuqorimalakalimutaxassislar, muxandislarni oluvchivaqtinchaliktexnikguruhlar, tadqiqotchi-nazariyachilarningtakliflarinitezqabulqiladilarva ularnikerakliyo'nalishda rivojlantiradilar. Boshqa hollarda, yangilikniyaratishga qaratilganshakllarnovatorlimahsulotliguruhlarsifatida yetarlicha aniqtashkiliymazmunni oladilar. Muvaffaqiyatlinatijalar olinganholda guruhlarqo'shimcha xodimlarva moddiy-moliyaviyresurslarni olishlari, venchurlituzilmalarva biznesningyangisohalarinirivojlantirishbo'yicha mustaqilbo'linmalarstatusiniqabulqilishlarimumkin. Qoidaga ko'ra, "ichkivenchurlar"ningasosiysamaradorliginovatorlar, kashfiyotchi-intrappenerlarningfaoliyatidaniboratdir. Bular, mohiyatiga ko'ra, serg'ayratrahbarqobiliyatiga ega firma ichidagitadbirkorlar, novatorlarbo'lib, ularo'zg'oyalariniilgarisuradilar, o'zgalarnikiniesaqo'llabquvvatlaydilar. Ularnostandartqarorlarniqidirishva topish, qiyinchiliklarnisabotbilanyengishva g'oyanihaqiqiy amalga oshirishga qodirlar. Qoidaga ko'ra, buboyfahm-farosatga ega, o'zg'oyasiga mutaassiblikbilansodiqbo'lgan, tashabbuskor, tavakkalchilikdanqo'rqmaydigankishilardir.

Bugunkorporatsiyalarrahbariyatibundayiste'dodli, uddaburonkishilarniqo'llabquvvatlashga harakatqiladilar. Uularningtashabbusi, uddaburonliginirivojlantirishuchunmoddiyva tashkiliysharoitlarnita'minlaydi:

- ilgari surilgan o'yalarni tez tarqalish va qo'llab-quvvatlanishiga ko'maklashish uchun kommunikatsiyalarning rasmiy mexanizmi qayta quriladi;

- resurslarni qidirib topish uchun egiluvchan byudjet mexanizmlari ishlab chiqiladi, yaratiladi;

- qulay ruhiy muhit yaratiladi;

- ichki venchur libo'lin ma xodimlarining ijodiy intilishlar va birgalikdagi qidiruvishlariga to'siq bo'luvchi omillar aniqlanadi va bartaraf qilinadi (yokichegaralanadi);

- novator-intraprenerning vakolatlarini kengaytiriladi;

- norasmiy aloqalar va kommunikatsiyalar rag'batlantiriladi;

- bo'linmaning faoliyati yuqori rahbariyat tomonidan doimiy ravishda qo'llab-quvvatlanadi va h. k.

Novatorlar, ularning guruhlari a'zolarini mehnatini rag'batlantirishning har

xil shakllarini ishlab chiqish korporatsiyalaridagi ichki tadbirkorlikning muhim jihati bo'ladi. Rag'batlantirishning mamlakat va korporativ har xil tizimlarida ular birqator umumiy alomatlariga egalar: aniq o'yalarni ularning ushbu firma uchun foydaliligiga muvofiq taqdirlanadilar;

moddiy rag'batlantirish qo'llab-quvvatlashning boshqa shakllari, ma'naviy rag'batlantirish bilan yaqindan bog'langan.

Moddiy rag'batlantirish maqsadlariga, qoidaga ko'ra, birinchi yili iqtisodiy samaraning 10-25% dan va keyingi yilda 10% gacha foydalaniladi. Yangi mahsulotlar bo'yicha foydadan maxsus mukofot jamg'armalari tashkil qilinadi.

Rag'batlantirish uchun

oldinlarifaqat yuqori boshqaruvchilar uchun taalluqlib olingan aksiyalar bilan mukofotlash, ularni imtiyozlar xil bo'yicha sotish, boshqa shakllardan foydalaniladi.

Novatorlarni rag'batlantirishning boshqa vositalari orasidan ijodiy intilishlar va qidirishlarni martaba bilan bog'lash, qo'shimcha tayyorlash va malakani oshirish imkoniyatlarini kengaytirish, faxriy unvonlar berish, ilmiy-texnik tadbirlarda firma nomidan ishtirok etish huquqi, yuqori rahbariyat tiborining alohida belgilarini kabilardan foydalaniladi.

"Erkinlik darajasi"ni kengaytirish va vakolatlarni bevosita innovatsion faoliyat ishtirokchilariga topshirish yo'lidan borib,

menejmentilmiy-texnikyangiliklar
oqiminingyuqorijadalliginiqo'llabquvvatlashga faolko'maklashadi.
Buyurtmalarniko'ribchiqishningtezligiva oshkoraligita'minlanadi;
tadbirlar aniqva ravshanbelgilanadi; hamshaxsiyva
hamguruhlitalkliflarnitopshirishrag'batlantiriladi. Quدراتliva
vakolatlitexnikbo'limlarbuyurtmalarnipatentlashtirishva ilg'orilmiy-
texnik axboratlarniyig'ishuchunjavobberadilar. Yetakchi olimlar,
mutaxassislarva ma'muriyatvakillaritarkibidagi "kashfiyotlarbo'yicha
kengashlar" g'oyalarningqiymatinibaholaydilar.
Ekspertlarkomissiyalaritanlovlar, ko'riklarva
ko'rgazmalarningnatijalariniko'ribchiqadilar.Yaponkorporatsiyalarida
ko'psonlimayda g'oyalar, "ikkilamchiinnovatsiyalar"jamlanadilar.
Bumayda takliflarmahsulotnikichikmodifikatsiyalash,
tannarxnipasaytirish, mahsulotlarsifatini oshirishva h.k. vositasida
tezroqyangilanishiga ko'maklashadilar.

Menejmentnovatorlikfaoliyatinfraollashtirishningdastaklariva
rag'batlarinidoimiyravishda qidirishni olibboradi.

IVBOB. MENEJMENTTEKNOLOGIYASI

4–bobda boshqaruvjarayoniva umumiyvazifalari (rejalashtirish,tashkilqilish, motivatsiya, nazorat, muvofiqlashtirish), motivatsiyaningmazmunva jarayonnazariyalari, boshqaruvdagi axborotlarva kommunikatsiyalar, kommunikatsiontarmoqlar, noverbal axborotlar, boshqaruvqarorlari: tushunchasi, qabulqilishpallalariva bosqichlariva amalga oshirilishi qo'ribchiqiladi.

4.1. Boshqaruvjarayoniva vazifalari

Boshqaruvga jarayonsifatida qarashkerak. **Boshqaruvjarayoni** - butashkilotresurslariniutomonidano'zmaqsadlariga erishishuchunshakllantirishva foydalanishbo'yicha uzluksiz, izchilbajariladigan, o'zaro bog'langanharakatlarimajmuasidir. Buharakatlarniboshqaruvvazifalarideb ataydilar. Shundayqilib, boshqaruvjarayonibarcha vazifalarningumumiyyig'indisibo'ladi.

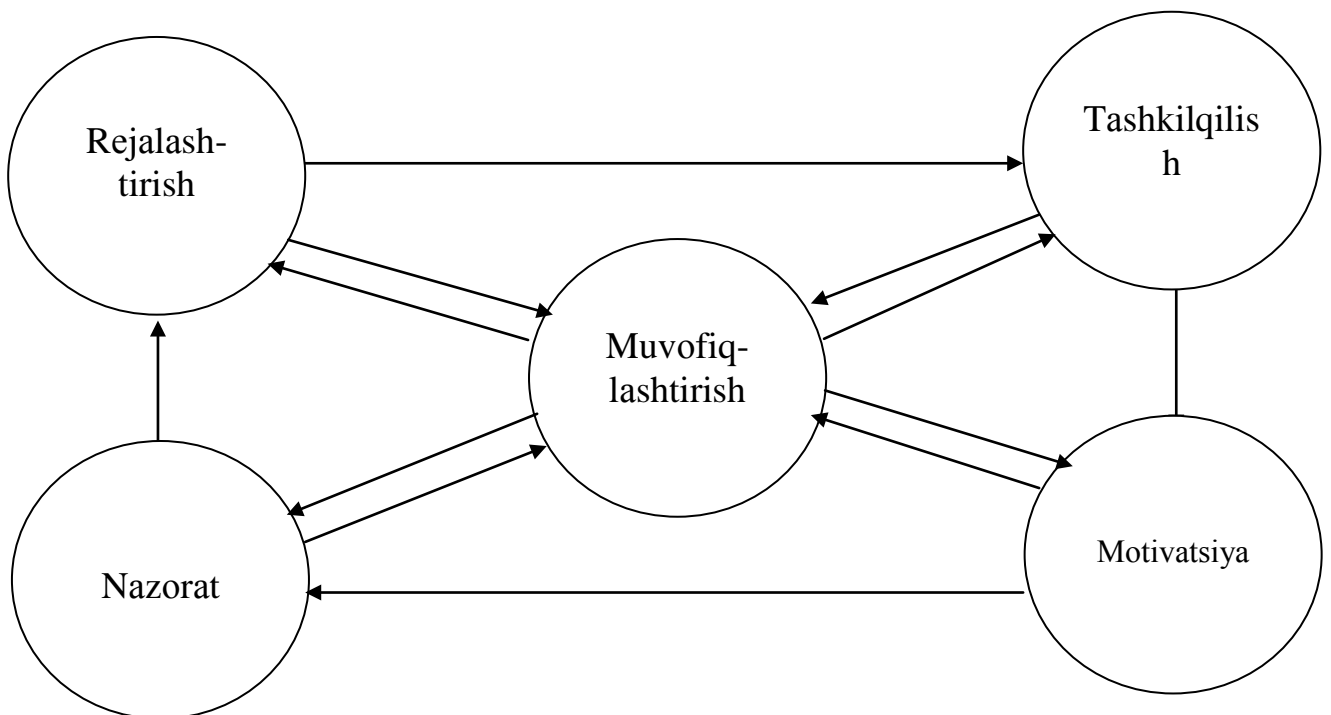
Boshqaruvvazifalari- buboshqaruvfaoliyatiningnisbatanmustaqil, ixtisoslashtirilganva ajratilganturlaridir. Bundaydebbhisoblanishuchunboshqaruvvazifasi aniq aksettirilganmazmunga, uni amalga oshirishningishlabchiqilganmexanizmiga va doirasida uningtashkiliy ajralishiyakunlanadiganma'lumtuzilmaga ega bo'lishkerak. Mazmun ostida aniqvazifa doirasida amalga oshirilishikerakbo'lganharakattushuniladi.

Boshqaruvjarayonida amalga oshiriladiganharakatlarva vazifalarningmazmunitashkilotningturi (ma'muriy, ijtimoiy, ta'limva h.k), uningfaoliyatiko'lamiva sohalari (ishlabchiqarish, savdo, xizmatlarko'rsatish), boshqaruvierarxiyasidagidarajasi (boshqaruvningyuqori, o'rtacha yoki quyidarajasi), tashkilotichidagirol

(ishlabchiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va birqatorboshqa omillarga bog'liq.

Boshqaruvning tashkilotdagi vazifalar turli-tumanligiga qaramasdan faoliyatning bir xildagi turlari mavjud bo'ladi. 1916 yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo'lib ishlab chiqqan A. Fayolning yozishicha, beshta dastlabki vazifalar mavjud bo'ladi: boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bildiradi. Gap uyokib tashkilotni xususiyatlari (o'lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k) dan qat'iy nazar boshqaruvning har qanday jarayon tarkibiy qismlari bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro'yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillilik va muzokoralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalarini boshqarishdan bir oz farq qiladilar.



4.1. rasm. Boshqaruv jarayonining chizmasi

Shunga qaramasdan, boshqaruvning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlarni rejasini tanlash);

• tashkil qilish (vazifalarni bo'linmalari yoki xodimlarni o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);

• motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish);

• muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni o'rnatish yo'libilgan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi);

• nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlarni amalga oshirish bilan taqqoslash).

Boshqaruvning umumiy vazifalarini kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashtirilganlar. Bu vazifalarni o'rtasida o'zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayonini mazmunini ko'rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin. (4.1-rasm).

Diagrammada o'zgarishlarning ko'rsatishicha, rejalashtirishdan nazoratga faqat jarayonni tashkil qilish va ishlovchilarni undash bilan bog'liqlilarni bajarish yo'libilgan harakatlanishi mumkin. Diagrammaning markazida barcha qolganlarning muvofiqligi va o'zaro hamkorligini ta'minlovchi muvofiqlashtirish vazifasi turadi.

Boshqaruvning umumiy vazifalaridan har birini izchil ko'rib chiqamiz.

4.1.1. Rejalashtirish

Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g'oyatda muhim vazifa bo'ladi. Agar rejalashtirish ko'rsatkichlari yetarlicha asoslanmagan bo'lsalar, tashkilotning keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo'ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifatini rejalashtirishning to'g'ri shakllantirilgan tamoyillariga bog'liqlidir.

Rejalashtirish vazifasi quyidagisavollarga javob qaytarishga qaratilgan:

- biz hozirgivaqtda qayerda turibmiz? Menejrlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlash uchun, tashkilotning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI) dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlar kerak;

- biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejrlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va

xavflarnibaholabturib,
tashkilotning maqsadlarini qanday bo'lishi kerakligini va ularga erishishga
nimalar halaqit berishlarini mumkinligini belgilashlar kerak;

- buni biz qanday qilmoqchimiz? Menejerlartashkilot
a'zolarini maqsadlarga
erishmog' i uchun nimalar qilishlarini kerakligini hal qiladilar.

Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga qiradilar:

- ob'yektlarining muhimliklarini bo'yicha ranjiruvka qilinishi;
- rejaning muvofiqligi;
- rejaning ko'pvariantlilik;
- ko'rsatkichlarining iqtisodiy asoslanishi;
- strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;
- rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;
- rejaning muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;
- reja ga bevosita tegishli bo'lgan shaxslarning rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish
asoslangan reja ni ishlab chiqishning majburiy sharti bo'ladi.

“Rejalashtirish” vazifa ko'pincha
maqsadning o'ljallashdan boshlanadi. Gap shundaki,
agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati
asoslanmagan bo'lsa, ularni belgilash,
ya'ni maqsadning o'ljallasheng muhim vazifa bo'ladi.

Maqsadlar – bu aniq yakuniy holatlar bo'lib, uyokib usub'yekt
(tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyatiga erishishga qaratiladi.
Maqsadlartashkiliy munosabatlarni belgilaydilar, ularga motivatsiya
nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud: uzoq muddatli va qisqa
muddatli. Odatda bir yil yoki kamroq muddatda
erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uchi yoki ko'proq muddatda
erishiladigan maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadilar.

Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o'rtacha muddatli)
maqsadlar ham belgilanadilar.

To'g'ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlarini kerak bo'lgan bir ne
cha asosiy talablari mavjud. Ular quyidagicha bo'lishlarini kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o'lchanadigan, vaqtga qaratilgan;

- aniq;
- birbirlaribilanbirga bo'la oladigan;
- ta'sirning asosiysub'yektlariuchunqulay;

Boshqaruvtizimida birnecha o'zaro

bog'langanmaqsadlarmavjudligida maqsadlartizimi(daraxti)niqurishzaruriyativujudga keladi. Umaqsadlarierarxiasini, ya'ni umumiylik, ahamiyatlilikva maqsadga erishishningizchilligidarajasibo'yicha joylashgan,birbiriga bo'ysunuvchimaqsadlarningtartibga solinganmajmuasiniqurishdaniboratdir.

Rejalarnima qilishkerakliginiko'rsatuvchiro'yxatga egalar, qo'yilganmaqsadlarga erishishuchunzarurbo'lganishnibajarishningizchilligi, resurslarva vaqtnibelgilabberadilar.SHunga ko'ra rejalashtirishquyidagilarnio'zichiga oladi:

- maqsadlarva vazifalarnibelgilash;
- maqsadlarga erishishuchunstrategiyalar, dasturlarva rejalarniishlabchiqish;
- zarurresurslarni aniqlashva ularnimaqsadlarva vazifalarbo'yicha taqsimlash;
- rejalarniularnibajarishikerakbo'lgan, ularniamalga oshirishuchunjavobgarbo'lgankishilarga yetkazish.

Umumanrejalashtirishvazifasizamonaviytashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ. Strategikboshqarishva rejalashtirish 4–bobda ko'ribchiqiladi.

Strategikrejalashtirishdantaktik, keyinroqesa operativ (odatda biryillik)rejalashtirishkelibchiqadi, uyetarlicha batafsilquriladi. Ushburejaga muvofiqtashkilotfaoliyatiningharbiryo'nalishibo'yicha faoliyatninghajmibelgilanadi. Ishchikuchiva kapitalkiritmalarnijalbqilishbo'yicharejalar, mahsulotniishlabchiqarishrejalarituziladi. Yillikreja ishlabchiqarishva sotishrejarininichoraklarva oylarbo'yicha tafsilotibilan aniqlabberadi. Bunda harbirbo'linma har oyda sotishlarva xarajatlarbashoratlarni aniqlab oladiva o'zrejalarniushbu aniqlashlarbilanmoslashtiradi.

Korxonafaoliyatini operativrejalashtirishko'pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilotrioyaqilishkerakbo'lganvaqt oralig'ima'lumbo'lishikerak (odatda biryil).

Biznes-reja yordamida tadbirkorma' lum davrichidagi faoliyat natijalarini baholash mumkin. Burejadanyana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundantashqariqarz beruvchilarva sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlaridarkor. Bunda ulartadbirkorningishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarnita'minlanishiva shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qaratishlarikerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi bo'limlarga ega bo'ladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoyaviy kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

4.1.2. Tashkil qilish

Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil qilishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

• tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linmalar va xodimlarning o'rtasida taqsimlash;

• tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlarini o'zaro hamkorligini yo'lga qo'yish;

• tashkilotning ma'lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharaitlarni yaratish;

• qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish ;

• ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;

• tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta'minlash;

• vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;

• tashkilotni uning rivojlanish jarayonida islohq qilish (qaytadan tashkil qilish).

Boshqaruv jarayonlariva ularni tashkil qilishni ham ko'rib chiqish mumkin. Bujarayonlar asosiy, yordamchiva xizmat ko'rsatuvchilarga bo'linadilar. Bunda

mehnatpredmetisifatida boshqaruvqarori, axborotlarva hujjatlarbo'ladilar. Agar operatsiyamehnatpredmetiningparametrlarinio'zgartirishga qaratilsa, jarayon asosiybo'ladi. Xizmatko'rsatuvchiboshqaruvjarayonlariga mehnatpredmetinijamlash, nazoratqilishva uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiyva xizmatko'rsatishjarayonlarinibajarilishiuchunnormalsaroitlaryaratiladigan operatsiyalarkiradi.

Boshqaruvjarayonlariniratsionaltashkilqilishningshartlarini ajratishmumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnattaqsimoti;
- boshqarilish me'yorlariga rioyaqilinishi;
- majburiyatlarva vakolatlarniboshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to'g'ridanto'g'ri aniqlik;
- birmaromdalik;
- birturdagimehnatpredmetlarinibirjoyda jamlanishi;
- jarayonlarniegiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonninghar xilishjoylariningtengo'tkazishqobiliyatiga, ishjoylarni axborotlar, moddiyresurslarbilanbir xilda ta'minlanishiga va h.k, parallellikda– operatsiyalarnibirvaqtda birga bo'la olishligiga, to'g'ridanto'g'ri aniqlikda-mehnatpredmetlari, axborotlarvah.k.nio'tishiningmuvofiqyo'liga, birmaromdalikda – boshqaruvjarayonlarinibajarilishiningvaqtdagitengligiga, uzviylikda – ishvaqtidanboshqaruvjarayonlarinibajarishuchunko'proqfoydalanishga erishiladi.

Bushartlarga rioyaqilinishiga erishishuchunjarayonlarva operatsiyalarnitakrorlanishini oshirishzarur, bunga turlixarakterdagi ayrimjarayonlarniunifikatsiyalashva birturga keltirishyo'libilanerishiladi.

Menejertomonidanvakolatlarniqo'li ostidagilarga topshirilishiboshqaruvniratsionaltashkilqilinishiningmuhimshartibo'ladi,

keyingilaro'zlariga topshirilgansohalarda qarorlarqabulqiladilarva ularni amalga oshiradilar. Topshirishvazifalarva qarorlarqabulqilishhuquqiniularnibajarishbo'yicha majburiyatlarnio'ziga oluvchishaxsga topshirilishinibildiradi.

Topshirishjarayonio'zichiga quyidagiharakatlarni oladi:

- majburiyatlarnibelgilash;
- talabqilinadigannatijalarnibelgilash;
- keraklivakolatlarintopshirishva zaruriynatijalarga erishishbo'yicha majburiyatlarnizimmasiga yuklash.

4.1.3.Motivatsiya

Motivatsiya-o'ziniva boshqalarnimaqsadlarga erishishuchunfaoliyatga undashjarayonidir.

Rahbarlaridoimiyravishda xodimlarni, ularbunihisqiladilarmiyo'qmi, undaydilar. Qadimgivaqtlarda buninguchunqamchiva qo'rqitishlar, tanlab olinganlaruchunmukofotlar xizmatqilganlar.

XX asrga qadarshundayfikrkengtarqalganki, odamlarhamma vaqthamularga ko'proqpulishlabtopishimkoniyatiberilganda yaxshiroqishlaydilar, ya'nimotivatsiyaqilinayotganharakatlarnipulmukofotlariga almashtirilishibilantenglashtirilgan.

Ammo keyingitadqiqotlarbundayyondoshuvni asossizligini aniqlabberganlarva motivatsiyaehtyojlarningmurakkabyig'indisiningnatijasiekanliginiko'rs atganlar. Xodimlarnirag'batlantirishuchunrahbarga ularningehtyojlarini aniqlashzarur, ularyaxshiish orqaliqanoatlantiriladilar.

Boshqaruvningmotivatsiyausullariniquyidagilarga ajratishmumkin:

- iqtisodiymotivatsiyausullari-ishhaqi, mukofot, imtiyozlifoizlar, foydalarda ishtiroketish, aksiyalarpaketi, qo'shimcha ishhaqiva boshqalar;

- ijtimoiymotivatsiyausullari-ijtimoiytan olinish, tashakkurnoma, qoyilqolish, ilohiylashtirish, nafratlanishva h.k;

- psixologikmotivatsiyausullari-shaxs ahamiyatinihisqilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlikva boshqalar;

- hukmronlikmotivatsiyausullari-lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlarberishva boshqalar;

- ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari-ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv va kasbiy etika va h.k;

- ma'naviy motivatsiya usullari-shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid;

- maqsadli usul;

- ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;

- xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);

- motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari-eksperimental usullar, hujjat va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketa to'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uning quyidagi shartlikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan birikeltib bosqichlarni ko'rishida tasavvur qilish mumkin:

- ehtiyojni vujudga kelishi;

- ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni aniqlash;

- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;

- kerakli harakatlarni amalga oshirish;

- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;

- ehtiyojlarini qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni hamdan

avval motivatsiyaning mazmuni nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D.MakKlellandlarning asarlarida katta ahamiyatga ega bo'lgan.

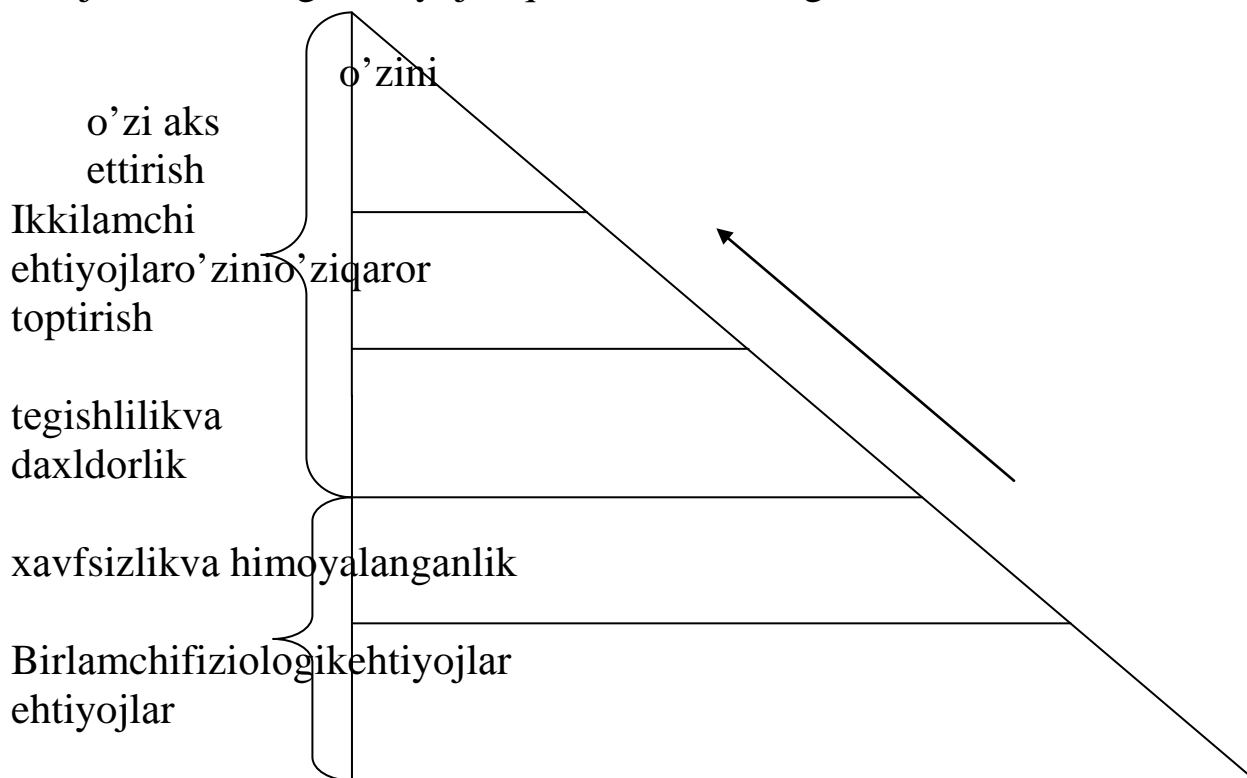
Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908-1970) nazariyasiga bo'yicha ehtiyojni qat'iyerarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish mumkin (4.2-rasm). U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladilar deb hisoblaydi. Har bir aniq paytda odam o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qanoatlantirilgan dan keyin odamning hujjatidagi qudratliroq omil bo'ladi.

Fiziologik ehtiyojlari yashab qolish uchun zarur bo'ladi.

Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojni oladilar.

Tegishlilikva daxldorlikka ehtiyojlar o'zichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiyo'zaro hamkorlik, bog'liqlikva qo'llabquvvatlash hisini oladilar.

Xavfsizlikva himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhittomonidan jismoniyva psixologik xavflardan ximoya qilinganlikva kelajakda fiziologikehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchniko'zda tutadi.



4.2. rasm. A. Masloub o'yicha ehtiyojlarierarxiyasi

Tan olinishva o'zini o'zi qaror toptirishga ehtiyojlar o'zini o'zi hurmat qilish (shaxsiyyutuqlar, omilkorlik)ni, atrof dagilartomonidan hurmat qilinish niko'zda tutadi.

O'zini o'zi aksettirishga ehtiyojlar – bu o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

Masloukonsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

- yuqoribosqichlarehtiyojlar birlamchiehtiyojlar (birinchi ikki bosqich dagilar) qanoatlantirilganligiga qadar undovlar bo'lishlarimumkinemas;

- ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqoribo'lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo'ladilar;

- qanoatlantirilmaganehtiyojlar xodimlarnirag'batlantirmaydilar, qanoatlantirilganlar esa

ta'siretish nito'xtatadi, shuning uchun ularning o'rni niqanoatlantirilmaganla regallaydilar;

- qandaydir bitta

ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslouk konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ammo hayot shuni ko'rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlarni mavjud.

Birinchi dan, ehtiyojlarga bog'liq vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k.) ga bog'liqlikda har xil namoyon bo'ladi.

Ikkinchi dan, hamma vaqtlarda Maslouk piramidasida taqdim etilgan ehtiyojlarning bitta guruhni boshqasining orqasidan qat'iy kelishib o'lavermaydi.

Uchinchi dan, ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishi hamma vaqtlarning motivatsiyaga ta'sirlarini kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o'zini o'zi aksettirish tizimi bo'ladi. U kuchsizlanmaydi, balki u qanoatlanmaganligi sari uning motivatsiyaga ta'sir kuchayadi. Amaliyotni ko'rsatishicha, tan olinish va o'zini o'zi qaratib o'tirish ehtiyojlarini ham ularni qanoatlanish jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta'sir ko'rsatishlarini mumkin.

MakKlelland nazariyasida undovlanayotgan odamning uchta ehtiyojlarini ko'rib chiqiladi:

• **muvaqqatga** ehtiyoj, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaliga qaraganda samaraliroq intilish;

• **dahldorlikka** ehtiyoj, u atrofdagilar bilan yaxshimunosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ularni yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun negalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanish va boshqalar zarur;

• **hukmronlikka** ehtiyoj (ma'muriy, obro', iqtidor va h.k), u odamlar hujumiga ta'sir ko'rsatish, ularning harakatlari uchun javobgarlikni o'ziga olishga intilishdan iboratdir.

Bunda shunarsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojlarning muhimlari, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, qanoatlantirib bo'linganlar (rivojlangan mamlakatlarda).

F. Gersbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlarning gigienik omillar va motivatsiyaga bog'linadilar. Gigienik omillar (ish haqi, sharoitlar,

munosabatlar, ishdagitartibva xavfsizlik, mavqe)
motivatsiyabo'lmaydilar, chunkiular
odamnifaqatnormalsharoitlarbilanta'minlaydilarva
haqiqatdanhamqanoatlanishga olibkelmaydilar. A.Maslouva
MakKlellandbo'yicha yuqoribosqichehtiyojlariga
tahminanmoskeluvchimotivatsiya odamninghulqiga
faolta'sirko'rsatadi.Qo'l
ostidagilarnisamaraliroqundashuchunrahbarningo'ziishningmohiyatiga
kiribborishikerak.

Motivatsiyaningko'rsatibo'tilganmazmunlinazariyalaridantashqari**p**
rotsessualnazariyalarihammavjud. Ularda odammaqsadlarga
erishishuchunharakatlarniqandaytaqsimlashiva ularni amalga
oshirishjarayonida hulqningturinitanlashitahlilqilinadi. Bunazariyalarga
muvofiqshaxsninghulqiyana
uningushbu vaziyat bilan bog'liq droqetishiva kutishlariningvazifasiva
utomonidantanlab olinganhulqturiningehtimolbo'lgan oqibatlaribo'ladi.

Motivatsiyaningquyidagi asosiyprotsessualnazariyalaritan olingan:
kutishlarnazariyasi, adolatnazariyasi, va Porter–
Loulerningmotivatsiyamodeli, hamda
partisipativboshqaruvkontseptsiyasi.

Kutishlarnazariyasiga muvofiqfaolehtiyojnimavjudligi
odamnimalummaqsadga erishishga motivatsiyaningyagona
zaruriyshartibo'lmaydi. Odamyana hulqiningutomonidantanlab
olinganturihaqiqatdanhamqanoatlantirishga yokiistalganni olishga
olibkelishiga umidqilishikerak. Ushbunazariyada
motivatsiyatizimitizimnikirishi – mehnatxarajatlariva
uningchiqishiuchunqilinganmehnatnimukofotlashbilanqanoatlanganlikda
rajasio'rtasidagimiqdoriyo'zaro aloqalarda quriladi. Masalan,
ijrochio'zmehnatiintensivligini20%ga oshirib, mehnatintensivligini
oshishidanmukofotlarbilanqanoatlan-tirilishdarajasiham
20%dankambo'lmasligiga ishonishikerak. Bunda
menejmentningvazifasiunumdorlikniyokiijrochimehnatisifatinio'sishiga
motivatsiyaningmiqdoriy asoslangantiziminiishlabchiqishdaniboratdir.

AsoschisiSteysi Adamsbo'lgan adolatnazariyasishunarsaga
asoslanadiki, odamlar olinganmukofotningsarflanganharakatlarga
nisbatinisub'yektivravishda belgilaydilarva keyinuni
xuddishundayishnibajaruvchiboshqa
odamlarningmukofotlanishibilansolishtiradilar.
Agarsolishtirishnomutanosiblikyoki adolatsizlikniko'rsatsa,unda ular

ruhiy keskinlik vujudga keladiv ularyomonish lay boshlaydilar. Shuning munosabat bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashiva adolat nitiklash uchun mutanosiblikni tuzatish kerak. Buni ish haqiva mukofotlarni qadorini o'zgartirish yo'lib bilan qilish mumkin.

Porter – Loularning motivatsiya modelik utishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchanlarga bog'liq: sarflangan harakatlar, odamning qobiliyati va xususiyatlari, utomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlarda rajas, o'z navbatida, mukofotning qiymati va odam mukofot olishiva o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar odam har xil tashkilotida gifaoliyatda ishtirok etsa, bundan qanoatlanish oladiva katta foyda bilan, sifatli roqva unumli roqishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalar shuni ko'rsatadiki, bugun insonning motivatsiyasi asosida nima yotganligiva motivatsiya bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yotgan omillarni tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayonida saamalda e'tiborsiz qoladi.

Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatini rag'batlantirilishibarcha ko'ribchi qilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olish kerak. Undovlar bo'yicha harakatlarni o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunining o'zini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon bo'lishiva ularning o'zini o'z rivojlantirishi uchun sharoitlarni yaratishni olish kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlarning mehnat jamoasi a'zolarining natijaviyishi omillariga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishlar kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilarni kiradilar: ishning mazmuni bo'yicha turli-tumanligi, ishlovchilarning kasbiy malakasini o'shiva kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikni oshishi, tashabbus ko'rsatishimkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim mehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi, hamda boshqaruvning qaysi idoralari (sub'yektlari) yordamida uning uyokibu ehtiyojlari qanoatlantirilish kerakligini bilish kerak.

Shunitushunishkerakki, bitta xodimga nisbatanqo'llaniladigan mukofotlashtizimi, boshqasi uchunto'g'rikelmasligi mumkin. Menejer uyokibu xodimga nisbatanrag'batlantirishning uyokibu usulini qo'llashni bilish kerak.

4.1.4. Muvofiqlashtirish

Muvofiqlashtirish–

buboshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o'rtasida g'zaro aloqa va muvofiqlikni ularo'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar) ni o'rnatish yo'libilantirishga qaratilgan vazifa hisoblanadi. Bu aloqalarning xarakteriga turligiga tuman bo'lishi mumkin, chunki muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog'liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma'lumotlar) dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berish damu ammlarini muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilotining normal borishidani chetga chiqishlarga teze'tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rolni o'ynaydilar.

Aloqaning shu boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o'rtasida o'zaro hamkorlik o'rnatiladi, resurslar bilan manyo vrqilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- alohida bo'linmalar, rahbarlar, xodimlari o'rtasida g'imuvofiqlik va o'zaro hamkorlikni ta'minlash;

- boshqaruv jarayonidagi barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta'minlash;

- tashkilot bo'linmalarida lavozimlari xislarifaoliyatining tashqimuhitiga ta'sirini, ish bo'yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta'minlash;

- kompaniyaning ijrochilari bilan uning byudjetiloyihasining asosiy parametrlarini (bo'linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo'lishi mumkin:

- preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llarini bashorat qilindi va adekvat choralar qo'llaniladi;

- bartarafqiluvchi,
utizimdagiuzilishlarniularsodirbo'lgandankeyintugatishga
mo'ljallangan;

- tartibga soluvchi, uboshqaruvtizimlariva
ishlabchiqarishnima'lumdoiralarda qo'llabquvvatlashga mo'ljallangan;

- rag'batlantiruvchi, boshqaruvtizimlariva
ishlabchiqarishningsamaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagirahbarlarva ijrochilarningmustaqilligiva
ma'suliyatinio'sishisharoitlarida norasmiy aloqalardeb
ataluvchilarningo'sishisodirbo'ladi, ularboshqaruvtizilmasiningbitta
bosqichida

bajariladiganishlarnigorizontalmuvofiqlashtirilishinita'minlaydilar. Shuni
ngbilanbirvaqtda vertikalmuvofiqlashtirishga zaruriyatqisqaradi, bunda
boshqaruvtizilmasi "tekis" bo'libqoladi.

4.1.5. Nazorat

Boshqaruvningjarayonining**nazorat**vazifasiqabulqilinganqarorlarni
ngboshqaruvtizimininghaqiqiyholati, haqiqiyerishilgannatijalarva
rejalashtirilganmaqsadlarga mosligidarajasinibelgilaydi, chetga
chiqishlarva ularningsabablarini aniqlaydi. Shuninguchunham4.1.
rasmda "nazorat" danchiquvchio'q "rejalashtirish" tomonketadi.

Qoidaga ko'ra, nafaqat "miqdoriy" balki
"sifat"ko'rsatkichlarighamnazoratqilinadi. Nazoratniquyidagicha
tasniflashmumkin:

- nazorat ob'yektlaribo'yicha;
- ijrochilarbo'yicha;
- qabulqilinayotganqarorbo'yicha;
- nazorat ob'yektidanbundankeyinfoydalanishimkoniyatibo'yicha;
- munosabatlarningturibo'yicha;
- ochiqliqalomatibo'yicha;
- qo'lamibo'yicha;
- o'tkazishuslibiyotibo'yicha;
- axborotni olishva ishlabchiqishusulibo'yicha;
- undovchi ahamiyatiningdarajasibo'yicha;
- bajariladigan operatsiyalarning ob'yektlaribo'yicha (birvazifaliva
ko'pvazifali);
- xarakteribo'yicha (uzluksizva davriy);

- nazoratqilinayotganmiqdorlarningsonibo'yicha (yagona yokibiro'lchamli, ko'pyokiko'po'lchamli);
- ob'yektlarinazoratmonidanqamrab olinishidarajasibo'yicha;
- nazoratningtartibibo'yicha;
- nazoratningvaqtibo'yicha;
- nazorat operatsiyalariniboshqarilishiningdavriyiligibo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasibo'yicha;
- ob'yektningyashashdavrasipallalaribo'yicha.

Nazoartyana dastlabki, joriyva xulosaviybo'ladi. Birinchisiishlarnihaqiqiyboshlanishiga qadaro'tkaziladi, unda standartlaro'rnatiladi, yo'lqo'yiladiganchetga chiqishlarningko'lamibelgilanadiva.h.k.Xo'jalikjarayonibosqichida amalga oshiriladigannazoratjoriydegannomga ega. Uningvazifasi xo'jalik operatsiyalariva ishlabchiqarishvazifalarinibajarilishdagikamchiliklarni operativ aniqlashva o'zvaqtida ularningoldini olishdir. Yakuniynazoratishbajarilgandankeyin amalga oshiriladi. Bunda olingannatijalarko'zda tutilganlarbilansolishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amalqilishkerakbo'lgan asosiytamoyillarni ajratishmumkin, bular:

- nazoratnistrategikyo'naltirilganligi;
- nazoratninatijalarga yo'naltirilganligi;
- nazoratningo'zvaqtidaligi;
- nazoratningegiluvchanligi;
- nazoratning ochiqligi;
- nazoratningsamaradorligi.

Nazoratvazifasinibajarishning asosiyqurollari-kuzatish, faoliyatnihartomondantekshirish, hisobga olishva tahlilqilishdir. Boshqaruvningumumiyjarayonida nazoratteskari aloqaningelementisifatida bo'ladi, chunkiuningma'lumotlaribo'yicha oldinqabulqilinganqarorlar, rejalarva xatto me'yorlar, normativlarga tuzatishlarkiritish amalga oshiriladi. Samaraliqo'yilgannazorat albatta strategikyo'nalishga ega bo'lishi, natijalarnimo'ljallashi, yetarlicha oddiybo'lishikerak. Keyingitalab ayniqsa hozirgisharoitlarda muhimdir, chunkihozirtashkiloto'zishini odamlarga ishonchtamoyilida qirishga harakatqilmoqda, buesa bevosita menejertomonidanbajariladigannazoratvazifalarini ancha qisqartirishzarurligiva imkoniyatiga olibkeladi. Busharoitlarda nazoratyumshoqroqva tejamlibo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dasturlar va vazifalarni bajarilishini hisobga olish talab qilinadi. Bunda miqdor, sifat, xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin. Resurslarni sarflanishini resurslar va tovarlarning barcha turlari, yashash davrining bosqichlari va bo'linmalar bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi,

ya'ni hisobni boshqaruv tizimining barcha elementlari bo'yicha olib borish;

- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;
- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik;
- vorislik.

Boshqaruv tizimining faoliyat yuritishi ustidan muntazam va sifatli hisobga olish va nazoratni amalga oshirilishi uning yuqori samaradorligining muhim sharti bo'ladi.

Tashqi muhit bilan murakkab o'zaro munosabatlarga ega zamonaviy tashkilotlar boshqaruv jarayonida mavjud bo'lgan ko'rib chiqilgan umumiy vazifalardan farqli o'qib, qator **max susvazifalarni** amalga oshiradilar: marketing, ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, innovatsiyalar va boshqalarni boshqarish. Bu vazifalarning har birini korxonani boshqarish bo'yicha ishning ma'lum turidagi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning boshqaruvda mehnatni taqsimlash jarayonida ajralib chiqadigan, ob'yektiv xarakterga ega, nisbatan mustaqil uchastkalaridir.

4.2. Boshqaruvdagi axborotlar va kommunikatsiya

Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiyalar va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiyat ushuncha o'zaro bog'langanlar, ammo kommunikatsiya o'z ichiga nima ni uzatilishi (axborotni) va u qanday uzatilishini oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi operatsiyalar va tadbirlarni bajarilishi bilan bog'liqdir:

- axborotlarni olish, tekshirish va ishlab chiqish;
- qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ularni bajarilishini nazorat qilish va tuzatishlarni kiritish;
- bajarilgan qarorlar bo'yicha ma'lumotlarni tizimlashtirish va saqlash.

Kommunikatsiyalar bu faoliyatni amalga oshirishning asosiy usul bo'ladilar. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida ko'rib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar o'rtasida axborotlar almashuvining tamoyillar va qonunlarini aks ettiradilar, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi tashkilotlar doirasidagi odamlar o'rtasidagi belgilangan me'yorlar (qoidalar, yo'riqnomalar, holatlar) dan iborat bo'ladilar.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta sub'yektdan boshqasiga uzatiladi. Alohida shaxslar, guruhlar va tashkilotlar sub'yektlar bo'lishlari mumkin.

Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

- tashkilot va tashqi muhito o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo'yicha bo'linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;
- shaxslararo kommunikatsiyalar;
- norasmiy kommunikatsiyalar.

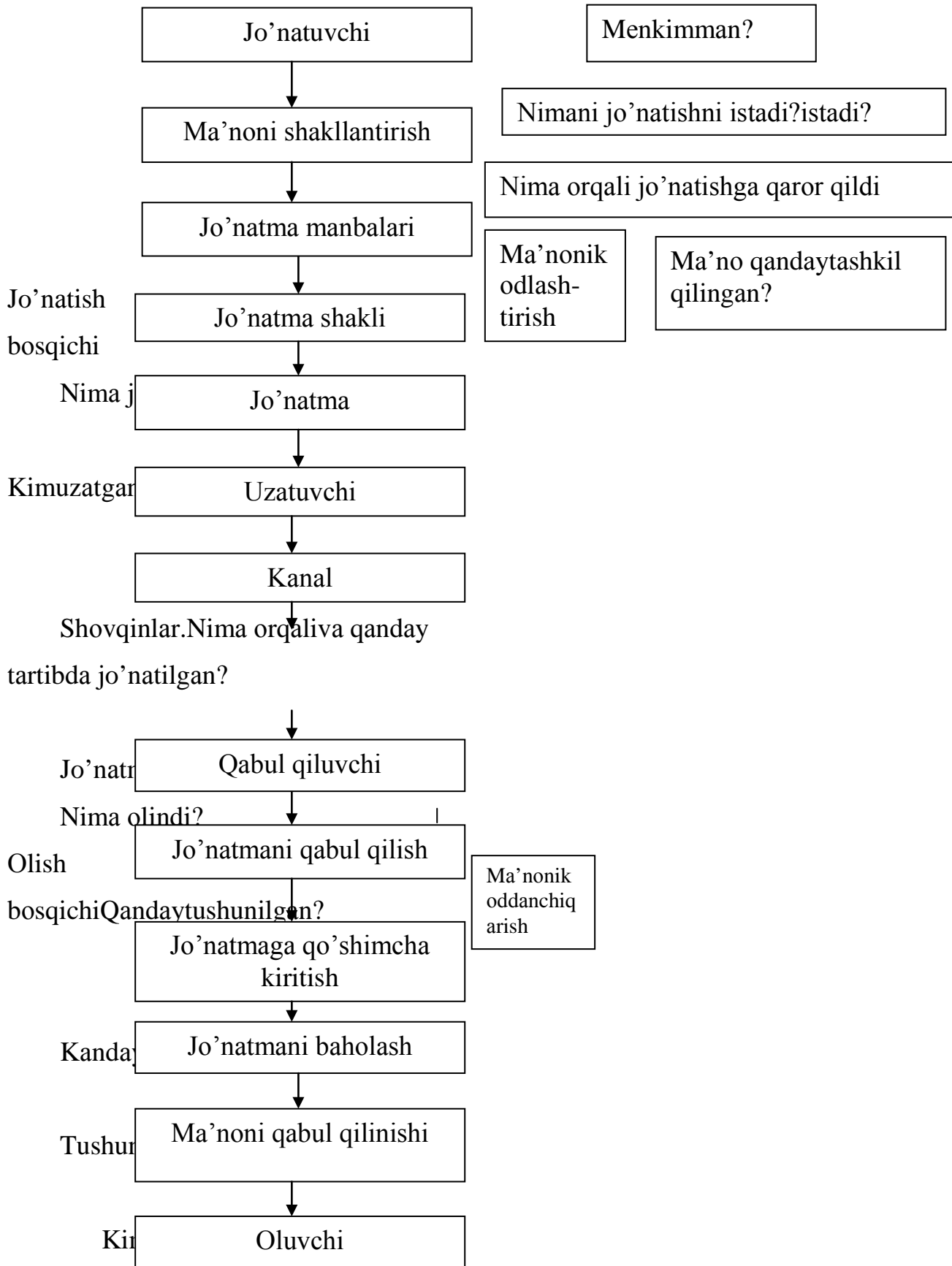
Kommunikatsiyalar istalgan javobni olish maqsadida takliflar, fikrlar, luqmalari yoki hissiyotlarni og'zaki va boshqacha shaklda (yozma shakl, imo-ishora, biror vaziyatda turish, oxirigacha aytmaslik va x k.) uzatish yo'libilgan amalga oshiriladi.

Kommunikatsiyada uning ishtiroqchilari ko'rish, eshitish va his qilishga kodir bo'lishlari, hamda ma'lum ko'nikmalarga va o'zaro tushunishning ma'lum darajasiga ega bo'lishlari kerak.

Boshqaruv uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga egalar, chunki ko'pgina boshqaruv masalalari odamlarning bevosita muloqatida halkilinadi. Unibir necha bosqichlardan tashkil topgan jarayon sifatida ko'rib chiqish darkor. (4.3-rasm). Jo'natish bosqichida jo'natuvchi jarayon ishtirokchilariga uzatish uchun mo'ljallangan axborotni loyihalashtiradi va kodlashtiradi, ya'ni o'zini yakka shaxs sifatida belgilaydi ("men kimman") va nimani uzatishni istayotganligining ma'nosini shakllantiradi.

Keyin uzatish uchun mo'ljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, xid, did, jismoniy harakat) tanlab

olinadi, keyinularma'lumshakl (nutq, matn, rasm, harakat)da tashkilqilinadilar. Shundayqilibjo'natma shakllantiriladi, Bunda jo'natuvchiunio'zida kodlashtirilganma'noga adekvatravishda qabulqilinishiniko'zda tutadi.



4.3 rasm. Kommunikatsionjarayon

Uzatilganva qabulqilinganlar orasidagifarqlarqanchalikkatta bo'lsa, kommunikatsiyalarshunchalikkambag'alroqbo'ladi. Misoluchun, kasbegalarida odatda omma bilanmuloqatqilishda qiyinchiliklarvujudga keladi, chunkiularma'nosifaqato'zdoiralaridagi odamlarga tushunarlibo'lganshaklda kodlashtiradilar.

Jo'natma uzatuvchi (shaxs, texnikvosita, kimyoviyyokijismoniyholat) vositasida unimanziliga yetkazibberuvchiuzatuvchikanalga kelibtushadi. Jo'natma yokisignalniuzatishboshlanishibilanoq, shupaytdanboshlabjo'natishbosqichiyakunlanadiva uzatilayotgan axborotni olishbosqichiboshlanadi.

Kanaljo'natmaniqabulqiluvchiga chiqaradi, uushbuo'natmani olinishiniqaydetadi. Jo'natma yo'naltirganshaxs oluvchideb ataladi. U olinganjo'natmaniqaydetadiva unitushunarlima'noda koddanchiqarishni amalga oshiradi.

Koddanchiqarish ostida jo'natmaniqabulqilish,unitushunishva baholashko'zda tutiladi.

Jo'natmalar asosanbuzilganholda bo'ladilar.Bukommunikatsiyajarayonida shovqinnimavjudligibilanbog'liqdir.Tashkiliytashkilqiluvchilar (ko'pbosqichlilik,boshqarishko'lamiva x k.)uningmanbalaribo'lishlarimumkin. Masalan, axborotni xizmatbo'linmalario'rtasidagiuzatishda buzilishi (axborotlientropiyaqonuni).Boshqaruvchi axborot asosantabiiytyordamida uzatiladi, u axborotli oshiqchalikka ega. O'zbektilinikommunikatsionjarayonvositasisifatidagi axborotli ortiqchaligi 32 %da baholanadi,buko'pgina boshqa tilladan ancha ko'p. Axborotli ortiqchalik- xabarmohiyatinibuzilishiningmanbasidir. Axborotniboshqaruvningto'rtta bosqichi orqaliuzatilishida dastlabki xabardan 100 %gacha buzilishlarni olishehtimolibor. Shovqinhamma vaqtmavjudbo'ladi, shuninguchunkommunikatsiyajarayoniningbarcha bosqichlarida uzatilayotganjo'natmaningba'zibirbuzilishisodirbo'ladi.Menejermavjuds hovqinniko'proqbartarafetishiva jo'natma ma'nosiniilojiboricha aniqroquzatishikerak.

Kommunikatsionjarayonning oxirgibosqichijarayonishtirokchilarirollarini almashtirgandagiteskari

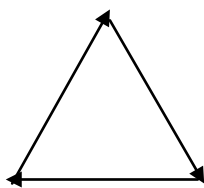
aloqadaniboratbo'ladi. Butundavra takrorlanadi, ammo boshqa yo'nalishda. Teskari aloqa- bu oluvchiningjo'natmaga javobidir. Jo'natma manziligacha yetibbordimivaqandayma'noda yetibboranliginibilishimkoniyatipaydo bo'ladi. Teskari aloqa olinganjo'natmaga qaraganda boshqaroqkodlitizimda aksettirilishimumkin.Masalan,ko'pincha jumlagabizboshimiznisilkitishbilanjavobqaytaramiz. Rahbarlaruchunteskari aloqa to'g'ridanto'g'ri (bevosita kuzatiladiganhulqnio'zgarishi) yokivositali(mehnatunumdorligini oshishi) sifatida bo'lishimumkin.

Kommunikatsiyajarayonini amalga oshirishuchunkommunikatsiontarmoqdan,ya'nikommunikatsionjarayonishtiroqchilarni axborot oqimlaribilanulashdanfoydalaniladi. Butarmoqvertikal, gorizotalva diagonal aloqalardantashkiltopadi. Vertikal aloqalarboshliqdanqo'l ostidagilartomon, gorizontalesa-darajalarbo'yicha tengyakka shaxslaryokibo'linmalaro'rtasida shakllanadilar.Diagonal aloqalar- buboshqa boshliqlarva boshqaqo'l ostidagilarbilan aloqalardir.Bu aloqalarningtarmog'itashkilottuzilmasinitashkilqiladi.

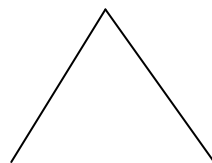
Tashkiliytuzilmaningvazifasikommunikatsion oqimga to'g'riyo'nalishberishdaniboratdir.

Xodimlarningsonibo'yicha har xilguruhlariuchunkommunikatsiontarmoqlarningo'rnashibqolgannamunalarimavjud.Ular“g'ildirak”, “yulduz”, “to'garak”, “zanjircha”, “pirpirak” va h.k. deb ataladilar. (3.4.rasm,)

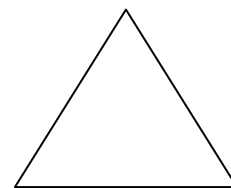
Uchkishilikguruh



“Pirpirak”

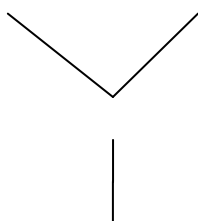


“G'ildirak”



“Barchakanalli”

To'rtkishilikguruh



“G’ildirak”

“Zanjircha”

“Barchakanalli”

4.4.rasm. Kommunikatsiontarmoqlarningnamunalari

Ulartashkilotfaoliyatiga katta ta’sirko’rsatadilar. Masalan, “g’ildirak” turidagitarmoqlarda hukmronlikningmarkazlashtirilganierarxiyasiberilgan. “G’ildirak” ningmarkazidaturganshaxsko’proqjo’natmalaroladi, guruhningboshqa a’zolaritomonidanko’proqyetakchisifatida tan olinadi, guruhningboshqa a’zolariga ko’proqdarajada ta’sirko’rsatadi, ko’proqjavobgarlikka ega, muammonihalqilinishiboshqalarga qaraganda ko’proqunga bog’liq.

Boshqaruvda foydalaniladiganaxborotlarquyidagicha tavsiflanadilar:

- boshqaruv ob’yektibo’yicha;
- boshqaruvninguyokibutizimchasiga tegishliligibo’yicha;
- uzatishningshaklibo’yicha (verbal, so’zli va noverbal);
- vaqtdagio’zgaruvchanligibo’yicha;
- uzatishusulibo’yicha;
- uzatish tartibibo’yicha;
- belgilanishibo’yicha
- ob’yektningyashashdavrasibosqichlaribo’yicha;
- boshqaruv ob’yektiningsub’yektga munosabatibo’yicha.

Axborotningsifatiga asosiy talablarquyidagilardir:

- o’zvaqtidalik;
- to’g’rilik;
- yetarlilik;
- ishonchlilik;
- manzillilik;
- foydalanishningko’pmartaligi;
- yig’ish, ishlabchiqishva uzatishningyuqoritezligi;
- kodlashtirishimkoniyati;
- dolzarblilik.

Axborotmassivi–buboshqaruvidoralaritomonidanfoydalaniladigan axborotlarningbarcha turlariyig’indisinima’lum alomatlarbo’yicha tartibga solish. Uquyidagilarnita’minlashikerak: istemolchilarnisaqlanayotganaxborotlarga to’g’ridanto’g’rimurojaatqilishlari, ularning

axborot xabarlari to'liqroq qanoatlantirish, axborotlarni
operativ qidirib topish va berish, axborotlarni buzilishdan saqlash.

Axborot oqimi – axborotlarning manbalardan istemolchilargacha harakatlanishidir.

Axborot hajmi–shartli birliklar (so'z, xabar, belgilar, harflar, varaqlar va boshqalar) yordamida o'lchanadigan va boshqaruvidoralarining axborotlarni to'ldirilganligini belgilash, boshqaruvi avtomatlashtirish bo'yicha

qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan miqdoriya'tir.

Hujjatlar aylanishini o'zlashtirishda quyidagilarga'tiniladi.

- har bir hujjatda qarorlar qabul qilish uchun zaruriy va yetarlicha axborotlarning mavjudligi;

- hujjatlar va ularda mavjud bo'lgan ko'rsatqichlarni bartaraf qilish yo'libilgan axborot oqimlarini ratsionallashtirish;

- hujjatlar manbalarini istemolchiga o'tadigan yo'nalishlarni kamaytirish;

- hujjatlar ni ijro etish muddatlarini ustidagi samarali nazorat qilish;

- hujjatlar shakllarini unifikatsiyalash.

Shuningdek, internetning global axborot supermagistrali va korporatsiyalarning mahalliy tarmog'ini e'tiborga olib, ma'lumotlarni yig'ish va ishlab chiqish texnologiyasini tubdan o'zgartirish, asosiy, tenghuquqlimijozlarni vertikal byurokratizmsiz masofaviy aloqa qilishlarini ta'minlaydi,

ya'ni sherikchilik xarakteridagi gorizontal vaqtincha tuzilmalarni shakllantiradi.

Axborot tizimlarini ishning sifatiga tashxis qo'yish va unitahlil qilish uchun axborot sifatini tushunchasini mavjud, u odatda quyidagi parametrlar bilan baholanadi: tuzatilganlik, ziddiyatsizlik, aniqlik, jadallik, relevantlik (tegishlilik).

Noverbal axborotlar, ya'ni jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan jo'natilgan axborotlar hamg'oyatda muhim rol o'ynaydilar.

Ular noverbal kommunikatsiyalarning asosida yotgan noverbal jo'natmalarni tashkil qiladilar. Imo-ishoralar, mimika, intonatsiyalar–ishga doir muloqatning muhim qismidir. Ba'zida bu vositalar (ular noverbal deb ataladilar) yordamida, so'zlarni yordamiga

qaraganda ancha ko'proqnarsalarni aytishmumkin. Noverbal axborotning asosiy turlari quyidagilardan iborat:

- odamning jismoniy holati (bo'yi, og'irligi, sochlarining rangi, gavdasining hidiva x.k.)
- gavdaning harakatlari (imo–ishoralar, turish holati, tegib ketish, yuzning ifodasi, ko'zlarning harakati va h. k.)
- nutq (intonatsiyalar, savodlilik, tovush, nutqning tezligi va x.k.)
- muhit (yoritilganlik, shovqin, yoritilish, inshoot, mebel va x.k.)
- muhitdan foydalanish (hulqning odatlari, muloqat qilishdagi masofa va x.k.)
- vaqt (erta kelish, kechqolish, o'zini kutishga majbur qilish va x.k.)

Noverbal kommunikatsiyalar asosan ongsiz asosga ega bo'ladilar, chunki kommunikatsion jarayon ishtiroqchilarining haqiqiy hissiyotlaridan arakberadilar va hislarni namoyon qilishningg'oyatda ishonchli indikator bo'ladilar. Noverbal axborotlar bilan manevrlar qilish qiyin va unishaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish mushkuldir.

Ko'pgina noverbalsignallar, ularning aniq ma'nolari odam "o'sgan" uyoki bu insoniymadaniyatining namunalari bo'ladilar. Ularush belgilardan hulqining namunalari sifatida foydalaniladigan va bunda alomatli ma'noga ega bo'lgandarajada ishtiroq etuvchi tomonlartomonidan so'zlik odamlarning ma'lum tizimi bilan aksettiriladigan verbal belgilar kabi aniqtushunilishlarim mumkin.

4.3. Boshqaruv qarorlari

Boshqaruv qarorlari– bu : 1. Hujjat (qaror, buyruq, tadbirlar rejasiva h.k.), 2. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishni o'z ichiga oluvchi jarayondir.

Boshqaruv qarorlari quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflanadilar:

- tovarning yashash davrasibosqichlar bo'yicha;
- menejment tizimining tizimchalar bo'yicha;
- faoliyat sohalar bo'yicha;
- ko'lamlilik bo'yicha;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha;
- maqsadlarning turlariva miqdor bo'yicha;
- harakatlarning davomiyligi bo'yicha (strategik, taktik, operativ);
- vazifalarni bajarilish bo'yicha;

- ta'sirko'rsatish ob'yektlaribo'yicha;
- rasmiylikibo'yicha (rasmiyva norasmiylar);
- foydalanilgan axborotlarbo'yicha;
- aksettirishshakllaribo'yicha;
- qarorlarniqabulqilishdarajalaribo'yicha (yakka shaxs, bo'linma yokitashkilotdarajasida);
- turkumlashtirilganlikdarajasibo'yicha (kuchsizturkumlash-tirilgan –dasturlashtirilmaganva yuqoridarajada turkumlashtirilgan –dasturlashtirilgan);
- mazmunibo'yicha (ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, ilmiy, texnika h.k.);
- ta'sirko'rsatishningchuqurligibo'yicha (birbosqichli, ko'pbosqichli);
- qarorningyo'nalishibo'yicha (tashkilotichida yokiuningtashqarisida);
- qarorqabulqiladiganshaxsbo'yicha(yakka shaxsliyokiguruhli);
- majburiylikdarajasibo'yicha (qat'iyxarakterga ega, tavsiyaxarakterga ega);
- ierarxiyaningqarorlarnishakllantirishda ishga tushiriladiganbosqichlarningsonibo'yicha;
- ratsionalligibo'yicha ratsionallilar (oqilonaasoslanganlar, maqsadga muvofiqlar)va ratsionalbo'lmaganlar.

Qarorlarniqabulqilishva amalga oshirish – bu “markaz”bo'lib, tashkilotningfaoliyatini atrofida aylanadi. Qarorniboshqaruvmehnatininativasi, uniqabulqilinishiva amalga oshirilishiniesa –ushbunativajaga olibboruvchijarayonsifatida ko'ribchiqishmumkin.

Qarorlarniqabulqilinishitashkilotningbuguniva kelajagio'rtasidagiuzulishniqisqartiradi.

Ushbujarayontashkilotfaoliyatiniirejalashtirishning asosida yotadi, chunkireja- maqsadlarga erishishuchunresurslarnijoylashtirishbo'yicha qarorlarmajmuasidir.

To'g'ri qarorlarqabulqilishuchunbilimlarva tajriba talabqilinadi. Bunda yana fahm-farosathamkatta rolo'ynaydi. Uo'zichiga oldindansezish, tasavvuretish, farosatlikni oladi. Farosatnirivojlanishibumuammo bilanbog'liqbarcha narsanibutunjarayondavomida miyada saqlabqolishnibilishdir. Muammo va uningyechimini umumiyva birvaqtda qamrab

olish farosati rivojlangan menejerga bosqichdan bosqichga tezo'tishga imkon beradi. Juda ko'phollarda tajribali rahbarlar, to'g'ri qaror qabul qilib, buni qanday qilganlarini tushuntirishga qiynaladilar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish bir necha pallalar va bosqichlardan iborat bo'lgan murakkab jarayondir.

Qaror qilishning zarurligini tan olish pallas o'z ichiga bir necha bosqichlarni oladi:

- muammoni tan olish;
- muammoni shakllantirish;
- muammo, maqsadni hal qilish mezonlarini belgilash.

Tashkilotda muammoni mavjudligini tan olish yoki tan olmaslik uchun vaziyatni o'rganish darkor. Muammoni tan olinishi uni hal qilish uchun muhim shart bo'ladi, chunki agar muammo mavjud bo'lmasa, uni hal qilish ham talab qilinmaydi.

Jarayon turkumlashtirilgan va turkumlashtirilmagan muammolar uchun har xil o'tadi. Birinchi holda muammoni tan olish yetarlicha to'g'ri o'tadi, ikkinchisida tashkilotni rivojlanish tendensiyalariva uning atrof muhiti haqidagi aniq axborotlar mavjud bo'ladi.

Muammoni shakllantirishda uehtimolli, inqirozli yoki takrorlanuvchi sifatida belgilanishi mumkin. Takrorlanuvchi muammolar turkumlashtirilganlarga, ehtimol bo'lgan va inqirozli larsa turkumlashtirilmaganlarga kiritiladilar. Demak, turkumlashtirilgan muammolar uchun dasturlashtirilgan yechimlar, turkumlashtirilmaganlarga esa dasturlashtirilmagan yechimlar zarur.

Muammoni belgilash va shakllantirish menejerga uniboshqa muammolar bilan bir qatorda ranjirovka qilishga imkon beradi, unda muammolar eng muhim dan kamroq ahamiyatligiga keltiriladi.

Muvaffaqiyatli qarorning mezonlarini belgilashda ikki turdagi mezonlar – "biz qilishimiz kerak" va "biz istaymiz" tanlab olinadi. Ikkinchi holda istalgan maqsadlar ko'rib chiqiladi. Ikkinchi mezon ehtimol bo'lgan variantlar haqida o'ylashga majbur qiladi, bunda ideal bo'lganlari istisno qilinmaydi.

Qarorlar qabul qilish pallasidagi bosqichlardan tashkiloti pad:

- muqobilarni ishlab chiqish;
- muqobilarni baholash;

- muqobillarnitanlab olish.

Ko'pgina muqobilqarorlar oldingitajribadanma'lumlar. Ammo ko'pincha noyobmuammolarvujudga keladilar. Buholda ijodiyondashuvzarur. Muqobillarniqidiribtopishningquyidagiusullarima vjud: "aqliyhujum", takliflarniilgarisurish, vaziyatningguruhlitalili, sabab-natijaviydiagramma, fikrlarkartasi.

Barcha aniqlanganmuqobillarsolishtirilishlariva baholanishlarikerak. Ularnibaholashmiqdoriyva sifato'lchovchilariyordamida salbiyva ijodiytomonlarni aniqlashniko'zda tutadi. Bunda quyidagiusullarko'llaniladi: Kopner-Tregoeningmezonlisolishtirishi, maqsadlaryoqarorlardaraxtingto'lovmatritsasi, keyinginingyordamida qarorlarningumumiyo'rinishi: tanlovlar, xatarlarva ehtimolbo'lgannatijalarni olishmumkin.

Qarorlarningmuqobilvariantlarinisolishtirishni amalga oshirishuchunularuyokibumezonlarbo'yicha solishtiriladiganko'rinishga olibkelinishlarikerak. Shunga qaramasdanmuqobilvariantlaruyokibumezonlarbo'yicha farqlanadilar. Vazifa ularnimezonlarningkattaroqmiqdoribo'yicha solishtirishinita'minlashdaniboratdir.

Modellashtirishboshqaruvqarorlarinimuvofiqlashtirishningmuhimjih atibo'ladi,uo'znavbatida mantiqiy,fizikva iqtisodiy –matematikka bo'linadi.

Mantiqiymodellashtirishning asosida qarornitanlashnibelgilabberuvchiomillarningtahliliyotadi.

Fizikmodellarmutanosibravishda birnecha marta kichiklashtirilganva har xilmateriallardantayyorlangantabiiy ob'yektlardaniboratbo'ladi. Ular ob'yektningestetik, butlovchiva boshqa ta'riflarinitekshirishuchunmateriallarnitejashmaqsadida kichiklashlashtirilganko'rinishda tayyorlanadilar.

Iqtisodiy-matematikmodellashtirishiqtisodiyhodisalarinimatematikmodellarbilan aksettirishdaniboratdir. Iqtisodiy model – bu iqtisodiy hodisa yokijarayonniilmiyabstraksiyalashdanfoydalanishbilanchizmalitasavvurq ilish, uningo'ziga xos alomatlarini aksettirishdir. Matematikmodellar – harqandayfaoliyatnimuvofiqlashtirishvazifalarinihalqilishning asosiyvositasidir. O'ziningmohiyatibo'yicha bumodellar– rejaviyhisoblashlarningvositasidir. Ularningiqtisodiytahlilva qarorlarnimuvofiqlashtirishuchunqiyamatishundaniboratki,

ularrejavivazifalarningkeskinliginibaholash, uskunalar, resurslarturlariva h.k. limitlashtiruvchiguruhinibelgilashga imkonberadilar. Hodisalarva jarayonlarnimatematikmodellashishtadqiqotqilinayotgan ob'yekthaqida aniqtasavvurni olish, uningichkituzilishiniva tashki aloqalarinita'riflashva miqdoriybayonqilishimkoniyatiniberadi.

Iktisodiy-matematikmodelhaqiqatga adekvatbo'lishi, o'rganilayotgan ob'yektningmuhimtomonlariva aloqalarini aksettirishikerak. Harqandayiktisodiy-matematikmodelniqurishuchuno'ziga xosbo'lganprinsepial alomatlarmavjud. Modellashtirishjarayoninishartliravishda uchbosqichga ajratishmumkin:

- 1) O'rganilayotganhodisayokijarayonga xosbo'lganqonunlarva uningtuzilishi xususiyatlarahaqidagiempirikma'lumotlarnitahlilqilish (tahlil asosida modellarshakllantiriladi);
- 2) Yordamida masalaniyechishmumkinbo'lganusullarni aniqlash;
- 3) Olingannatijalarnitahlilqilish.

Qarorlarqabulqilishjarayonimuqobillarnitanlashbilanyakunlanadi. Bunda uchta usuldanfoydalaniladi: oldingitajribanihisobga olish, tajriba o'tkazish, tadqiqotva tahlilqilish.

Birinchiusulboshqalarga qaraganda ko'proqqo'llaniladi. Ammo shuninazarda tutishkerakki, rejalashtirishda hamma vaqtham oldingitajribanihisobga olishmumkinemas, chunkiuvaziyatlixarakterga ega bo'ladi. Agarusinchiqlabtahlilqilinsa va buningnatijasida muvaffaqiyatlaryokimuvofaqiyatsizliklarningsabablari aniqlansa, ufoydalibo'ladi.

Tajriba o'tkazishda bitta yokibirnechta muqobillar amaliyotda tekshiriladi, Masalan, yangivazifaga belgilashko'pincha stajirovkaniborishida tekshiriladi. Buusulkengqo'llaniladi, ammo unio'tkazish, qoidaga ko'ra, katta xarajatlarnitalabqiladi. Bundantashqari, menejerda tajribadankeyinhambo'lg'uvsvaziyathozirgisinitaqrorlashiga shubha bo'ladi, shuninguchununingnatijalarihartomonlama ko'ribchiqilishiva tahlilqilinishikerak.

Tadqiqotlarva tahlilnio'tkazishmuqobillarniyig'ishningg'oyatda samaraliusulihisoblanadi.

Umuammoniuningengmuhimo'zgaruvchanligi, cheklashlariva asoslarior'tasidagio'zaro aloqalariniqidiribtopish asosida halqilish, hamda muammonitashkiliyqismlarga ajratishva

o'rganishniko'zda tutadi. Karorlarninghar xilmodellariniishlabchiqishda kompyuterlardanfoydalaniladi.

Qarornibajarishpallasiquyidagilarnio'zichiga oladi:

- qarornibajarilishinitashkilqilish;
- qarornibajarilishiustidannazoratqilish, faoliyatva qarorgatuzatishlarkiritish;
- qarornibajarishbo'yicha faoliyatnibaholash.

Qarornibajarilishinitashkilqilishko'pgina kishilarharakatlarinimuvofiqlashtirishniko'zda tutadi. Menejer odamlarniqarornibajarishga undashikerak. Buninguchunqarornibajarishbo'yicha tadbirlarniishlabchiqish, huquqlarva majburiyatlarniishtiroqchilar orasida, ularningkobiliyatlaridansamaralifoydalanishnihisobga olishbilantaqsimlashzarur. Yana axborotlarni almashuviuchunkommunikatsiontarmoqniquirish, ishtirokchilaro'rtasidagimunosabatlarnitartibga solish, ularningmanfaatlarinimuvofiqlashtirishkerak.

Yana qarornibajarilishiniborishida o'zichiga xatolarva yutuqlarnitopishtizimini oluvchi axborotlarni olishmexanizminiishlabchiqishzarur, uharakatlarga tuzatishkiritishimkoniyatiniberadi. Birincha manbalardan olingan axborotlarengyaxshihisoblanadilar, chunkibuholda muammolarva ularningyechimlarito'g'riroqbaholanadiva menejerningmuammonihalqilishga manfaatdorliginiqo'li ostidagilarga ko'rsatishga imkoniyatpaydo bo'ladi.

Shundayqilib, boshqaruvqarorlariniqabulqilinishiva ularni amalga oshirilishibuyerd ratsionaljarayonsifatida, ya'niqarornibajarishva muammonibartarafetishuchuno'tishkerakbo'lganpallalarva bosqichlarseriyasisifatida berilgan. Buhaqiqiy amaliyotga moskeladimi? Hamma

vaqthamemas, chunkiqarorqabulqilishningratsionalmodeliniqo'llashga to'sqinlikqiluvchibirqatorcheklashlarmavjud. Ya'ni:

- vaqtdagicheklashlar;
- ba'zibirmenejerlarqarorqabulqilishva uni amalga oshirish jarayonininazarga ilmaydilaryokiunibilmaydilar;
- barcha muqobillarhamqo'ribchiqilmaydi, ularnibaholashva tanlashda esa sifatlideb ataluvchiyokisezilmaydigan omillaryetarlihisobga olinmaydi;

- barcha

menejerlartomonidanhamqarornibajarilishiuningo'zibilanbog'lanavermaydi;

- qarornitayyorlashda tashkilotboshqaruvningishga jalbqilinganbosqichlariningyetarlicha bo'lmaganson;

- qarornitayyorlashva qabulqilishda zamonaviyusullarninazarga ilmaslik;

- qarorningmotivatsiyasining, ya'ni xodimlarniqarornisifatliva muddatida bajarishga undashningyo'qligi;

- qarornitayyorlashda sifatli axborotningyo'qligi;

- qarorni amalga oshilishiustidannazoratqilishningsifatlitiziminingyo'qligi.

Boshqaruvqarorlariniqabulqilishva ularni amalga oshirishningratsionaljarayoninibuzilishiko'pincha salbiy oqibatlariga olibkeladi.

Boshqaruvqarorlarining oldiga qo'yidagi asosiytalablarqo'yiladi:

- maqsadga erishish xatarinikamaytirish;

- qarorlarniqonuniyligi, mavjudkonunlarva me'yoriyhujjatlarga zidemasligi;

- aniqlik;

- qarorniqabulqilishva amalga oshirishxarajatlarinimuvofiqlashtirish;

- qarorningamaradorligi.

Harbirkorxonada (tashkilot)da boshqaruvqarorlariniqabulqilishningqarorlarqabulqilishsub'yektlarinio'z ichiga oluvchi alohida tizimivujudga keladi. Odatda keyingilaruchta guruhga bo'linadilar: aksiyadorlar, menejerlarva xodimlar. Ammo boshqaruv amaliyotida shaxslarningbuguruhi, - birinchidan, yaxlitsub'yektlarbo'lmaydilar; ikkinchidan, qarorlarqabulqilishva ularni amalga oshirishmexanizmida tengvakillarga ega emaslar.

Buningnatijasida

tipikzamonaviysanoatkorxonasiningqarorlarqabulqilishva ularni amalga oshirishtizimivazifaviy-boshqaruvkonfiguratsiyasini oltita ishtirokchilarbilanberishmumkin:

- korxonarahbari (boshdirektor);

- korxonama'muriyati

(boshdirektoro'rinbosarlari,yuqorichiziqdagiva vazifaviyrahbarlar)

• korxonaning jismoniy va yuridik shaxs sifatidagi aksiyadorlari (mulkegalari);

- korxonaning aksiyadorlarining umumiy majlisi;
- korxonaning mehnat jamoasi;
- korxonaning xodimlari.

Bunda tekshirishlar qarorlar qabul qilish tizimi ish tirokchilari "salmog'i" ni quyidagicha shartli taqsimlanishini ko'rsatganlar. Bosh direktor-10 ball, yuqori menejment-4, xodimlar-2, aksiyadorlar-4, aksiyadorlarning umumiy majlisi-3, mehnat jamoasi-3 ball. Boshqaruv vazifalariga javobgarlikni taqsimlanishidagi buzilish, xodimlar va kichik aksiyadorlar manfaatlariga zarar beradi.

Bunday holat vujudga kelgan vaziyatni o'zgartirish, har bir ish tirokchilarning huquqlariga javobgarlikni hajmining muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda ularning har birining manfaatlarini hisobga olishni talab qiladi. Ish tirokchilarning manfaatlarini birlashtirish va iqtisodiyotning mustaqil va yaxlit sub'yekt sifatidagi korxonaning manfaatlariga moslashtirilishi kerak.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv jarayoni nima?
2. Boshqaruv vazifasi nima?
3. Motivatsiyaning asosiy mazmuni nazariy jihatdan qanday?
4. Boshqaruv jarayonida muvofiqlashtirishning roli qanday?
5. Qanday axborot verbal deb ataladi?
6. Boshqaruv jarayonining birinchi vazifasi qanday?
7. Motivatsiyaning asosiy protsesual nazariyasi qanday?
8. A. Masloui xatiyolar piramidasida oliyeh tiyoj qanday?
9. Boshqaruvning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashtirish va o'zaro hamkorligini ta'minlaydi?
10. Boshqaruvning qaysi vazifalari umumiy deb ataladi?
11. Boshqaruv jarayonlarini ratsional tashkil qilishning asosiy shartlari qanday?
12. Kommunikatsiya tarmog'i nima?
13. Kommunikatsiya tarmoqlaridan qaysi biri hukmronlikning eng katta markazlashuvini ta'minlaydi?

14. Korxonada faoliyatining biznes-rejasi o'z ichiga qanday bo'limlarni olish kerak?

15. Boshqaruvda "axborot" va "kommunikatsiya" ning farqini madaniyat borat?

16. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning asosiy pallalari va bosqichlari qanday?

V BOB. TASHKILOTLAR VA ULARNI BOSHQARISH

V-bobda quyidagilarga ko'rib chiqiladi: "tashkilot" tushunchasi va uning alomatlari, inson va tashkilotning munosabatlari, tashkilot ichidagi jarayonlar; tashkilotning ichki va tashqi muhiti; mehnatni gorizontal va vertikal taqsimlanishi, boshqaruv darajalari, tashkilot faoliyatini turkumlashtirish, tashkilotni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy tuzilmalarning turlari; tashkilotlarning rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar, tashkilotlarning yangi turlari; tashkilotning strategik boshqaruv va uning jarayonlari: boshqaruvning samaradorligi.

5.1. Tashkilotlartushunchasiva tasnifi

Jamiyathar xiltashkilotlarningjuda katta miqdoridantashkilotpadi. Ko'pchilikkishilaro'zlariningbutun onglihayotlaridavomida o'zlari a'zosibo'lganyokiularbilan aloqaga kirishganuyokibutashkilotlarbilanbog'langandirlar.

Ammo tashkilotningo'zinima va ushbutashkilotuchunqaysiumumiy alomatlar xosdir?

Tashkilotnivazifalarnihalqilishva ma'lummaqsadlarga erishishuchunbirlishganshaxslarguruhisifatida belgilashmumkin.

Tashkilotdeb atalishiuchunqandaydirguruhquyidagimajburiy talablarga javobberishikerak:

- juda bo'lmaganda, o'ziniushbuguruhning a'zosi debhisoblaydiganikkita shaxsnimavjudbo'lishi;

- juda bo'lmaganda guruhningbarcha a'zolario'zlariuchunumumiydebqabulqilinganbitta maqsadnimavjudbo'lishi;

- maqsad (maqsadlar)ga erishishuchunbirgalikda ishlaydiganguruh a'zolarinimavjudbo'lishi.

Alohidagi, hususiyjihatlardan abstraktlashtirilganholda aytishmumkinki, harqandaytashkilotning asosiytashkilqiluvchilariunga kiruvchi odamlar, u amalga oshirishiuchuntashkilqilinganva mavjudbo'lganmaqsadlarva tashkilotsalohiyatinishakllantiruvchiva harakatga keltiruvchiboshqaruvdaniboratdir.

Zamonaviytashkilotnitashqimuhitbilanresurslarni almashtirishga qodir ochiqtizimsifatida tasavvuretishmumkin. Kirishda utashqimuhitdanresurslarni oladi, chiqishga yaratilganmahsulotniberadi. SHuninguchunharqandaytashkilotuchta jarayoniamalga oshiradi:

- tashqimuhitdanresurslarni olish;

- mahsulotniishlabchiqarish;

- unitashqimuhitga topshirish.

Bujarayonlartashkilotuchunhayotiy muhimdirlar. Buningustiga, tashkilotningmuvaqqiyatlifaoliyatiuchunularo'rtasidagima'lummuvoza natniushlabturishzarur. Bunda asosiyrolboshqaruvga tegishlidir.

Tashkilotniboshqarish asosanu amalga oshirishga qaratilganbelgilanishbilanbelgilanadi. Ichkitashkiliyahyotda boshqaruvtashkilotresurslariniuo'zmaqsadlariga

erishishi uchun shakllantiruvchiva harakatga
keltiruvchi muvofiqlashtiruvchi boshlanish rolinio'ynaydi.

Boshqaruv tashkilotning ichki muhitini va hammadan
avval uning tuzilishini shakllantiradiva, kerak bo'lganda, unio'zgartiradi.
Boshqaruv tashkilotda o'tayotgan vazifaviy jarayonlarga rahbarlikni
amalga oshiradi.

Gap shundaki, har qanday tashkilotning faoliyatiko'psonli har
xil jarayonlar va jarayonchalardantashkilotpadi. Bunda jarayonlar va
jarayonchalarning har bir guruhiga
rahbarlikni umumantashkilotni boshqarish bo'yicha ishning alohida
turisifatida ko'rib chiqish mumkin.
Bu ishning nisbatan mustaqil uchastkalaribo'lib,
ular boshqaruvdagi mehnat taqsimotida ob'yektiv xarakterga ega
bo'lgan jarayon sifatida ajralib turadilar.

XX

asr menejmentisohasidagi yirik mutaxassislardan biri Ch. Bernardning fikriga
ko'ra, odamlar tashkilotlarga birlashish va ulardoirasida o'zaro
hamkorlik qilishga har birkishiga alohida holda xos bo'lgan jismoniy va
biologik cheklanishlarundaydi. Tashkilotda
odamlar bir birlarini to'ldiradilar, o'z qobiliyatlarining vujudga keltiradilar,
bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchlikiladi. Eng soddasi, chamasi,
ibtidoiy to'lda bo'lgan, tashkilot birlashmasdan odam zotini yashab qolish va
sivilizatsiyani yaratishim mumkin bo'lmagan.

Tashkilotni faoliyat yuritishning asosida
quyidagilardan tashkilot topgansinergetik(hamkorlikdagi harakatning)
samarasi yotadi. Tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyatlariva
imkoniyatlarining alohida elementlari, salohiyatlariva va
imkoniyatlarisummasidan oshib ketadi, bu ularningo'zaro
bir birlarini qo'llab quvvatlashlariva o'zaro to'ldirishlaribilan asoslanadi.
Shunday qilib, tashkilotlarga birlashishdanuning
a'zolari uchun haqiqiy yutuq mavjud,
u ularning mustaqilliklaritufaylicheklanishlaridanyo'qotishlarini qoplaydi.

Bunda sinergetik samara hammadan avval quyidagilarhisobga
tashkil bo'ladi:

- xodimlar va bo'linmalar mehnatini taqsimlanishiva ixtisoslashishi;
- tashkiliy korporativ madaniyatni shakllanishi;
- xodimlar tomonidan kasbiy tajriba va bilimlar bilan almashish,
ulardan yaxshiroq foydalanish;

- birlashtirilgan moddiy va moliyaviy resurslardan yaxshiroq foydalanish va ular bilan manerv qilish;

- har bilan kishi uchun uning shaxsiy va ishga doir sifatlariga mos keluvchi ish joyi va lavozimni tanlab olish, ulardan har birining bilimlariva

kasbiy ko'nikmalaridan yaxshiroq foydalanish;

- har xil odamlarni tajribasi, bilimlariva malakalarini bitta tashkilot (bo'linma)da birlashtirish va h.k.

Shuning bilan birga odamlarni tashkilotga birlashtirish hamma vaqtham sinergetik samarani olishni kafolatlamaydi, ba'zida esa salbiy samara beradi. Tashkiliy uyushmaganlik buning asosiy sababi bo'ladi.

Tashkilot, kunlarning birida vujudga kelib, unitashkil qilgan odamlar bilan ma'lum munosabatlarga kirib, ko'proq darajada, ba'zida esa butunlay ularga bog'liq bo'lmagan mustaqil hayot bilan yashay boshlaydi. Uning doirasida odamlar tashkilotdan unitashkil qilishdan maqsadga erishish uchun foydalanadilar. Xususan, ular tashkilotlarga sho'baiqarli, muhim, obro'lifaoliyat bilan shug'ullanish imkoniyatini berishi, kerakli axborotlar bilan ta'minlashi, kerakli huquqlar, mustaqillik, hukmronlikni berishi, xavfsizlik va ijtimoiy himoyalanganlikni kafolatlashiga umid qiladilar.

Tashkilot o'z navbatida, o'z tomonidan birlashtirilgan odamlarning imkoniyatlaridan o'zini mustahkamlash va rivojlantirish uchun foydalanadi. Shuning uchun o'z

a'zolaridan ma'lum tajriba, bilimlar, malakalarini mavjudligini, ishlarda faolishtirishni, ijrochilikni, javobgarlikni, intizomlilikni, o'rnatilgan qoidalar va xulqme'yorlariga bo'ysunishni, o'z maqsadlariva boyliklarini taqsimlashlarini kutadi.

Ideal holda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni muvofiqlashtirilgan bo'lishlar kerak, ammo muvozanat uyokib tomonidan sultim mulliklar natijasida buzilishi mumkin, bunda yotashkilot odamlarini kichkina vintchalardarajasiga tushuradi yoki odamlar tashkilotdan o'zlarining g'arazli maqsadlarini yo'lida foydalanadilar va shuning bilan uning salohiyatiga obro'siga ziyon yetkazadilar. Ushbu va boshqa holda ham natija bilan xil bo'ladi tashkilot kuchsizlanadi va o'z vazifalarini normal bajarishdanto'xtaydi.

Tashkilot a'zolarini erishishga harakat qiluvchi maqsadning mavjudligi uning muhim alomati hisoblanadi.

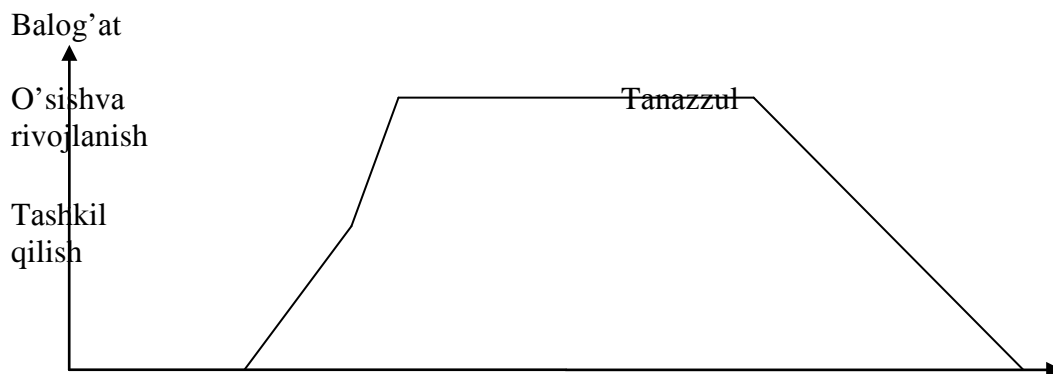
Maqsadularni birlashtiradiva jipslashtiradi, tashkilotni mavjud bo'lishiga ma'no, uning harakatlariga aniqlik, aniqlikni beradi. Maqsadsiz tashkilot bo'lmaydiva bo'lish ham mumkin emas, chunki odamlar o'z faoliyatlarining erkinligini oddiygina yo'qotishni va o'zlarining harakatlaridan rozibo'lmagan umumiy talablarga bo'ysunishga rozibo'lmaydilar. Shuning uchun tashkilotning maqsadlariga faqat kuchlar va

qobiliyatlarini birlashtirish kerakli vositalarni beruvchi, ishtirokchilarning ba'zilar "jiddiy" soni mavjudligidagina erishish mumkin.

Ajralib turishlik tashkilotning boshqa alomatiboladi, u ichki jarayonlarning ba'zilar yopiqligida aksettiradi, buni tashkilotni tashqimuhitdan ajratib turuvchi chegaralarni mavjudligiga'minlaydi. Buning uchun "shaffof" yoki "noshaffof" devorlarni ko'rishidagi materiallardan yoki uyokib harakatlarga nisbatan turli xildagi yozma buyruqlar va cheklashlarga asoslangan "ideal" bo'lishlarim mumkin.

Tashkilot faoliyatini **o'zini o'z boshqarish** tamoyili asosida amalga oshirishning muhim alomatiboladi, u qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyatini ko'zda tutadi. **"O'zini o'z boshqarish"** atamasini o'zini o'z boshqarishning mustaqilligiga shaxsiyatamashunosligini aksettiradi. Tashkilotlarning o'zini o'z boshqarish asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yaratadi.

Tashkilotning yashash davri ko'rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 4.1 – rasmda berilgan.



5.1.rasm. Tashkilotning yashash davri

Birinchi bosqich – tashkilotni tashkil qilinishi, univujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar – bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko'proq foyda olishdir.

Ikkinchi bosqich – tashkilotning o'sishi. Bosqichning asosiy maqsadi – qisqa muddatli foyda va jadalo'sish. Asosiy vazifa – bozorning bir qismini qamrab olish.

Uchinchi bosqich – tashkilotning balog'ati. Bunda asosiy maqsad barcha yo'nalishlar bo'yicha samaradorlikni oshirishdan iborat bo'ladi. Eng muhim vazifa – korxonaning obro'sini oshirish. Bukorxonaning tuzilishiga davriy ravishda o'zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

To'rtinchi bosqich – tanazzul, tashkilotni qarishi. Raqobat, bozorni qisqarish natijasida tashkilot o'z mahsulotiga talabni kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadimavjudot'rinlaris aqlabqolish hisobiga barqarorlikni ta'minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir pallasini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlar holati va menejmentning hulqiga ko'ra quyidagi variantlar bo'lishi mumkin; tashkilotning qayta tiklanishi yoki unitugatilishi. Ko'pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uning qayta tiklanishidan iborat bo'ladi. Bunda tashkilot faoliyatini o'zgartirish, uning qayta tashkil qilish va innovatsiyalarini tadbiq etish asosiy vazifa bo'ladi.

Bozorni tomonidan o'zini o'z boshqarish bozori xo'jaligi sub'yektlarining mehnat jamoalarini tashkil qiluvchi mulkegalari, tadbirkorlar, menejerlar, yollanma xodimlarga yangicha ijtimoiy stratifikatsiyalanishi (bo'linishi)ni, va shunga ko'ra, mulkegasini o'zini o'z boshqarishi, tadbirkor o'zini o'z boshqarishi, menejmerning kasbiy boshqaruv va mehnat jamoasi a'zolarining o'zini o'z boshqarishini kuzda tutadi. Bozorniqtisodiyot sub'yektlari o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv vazifalarini taqsimlanish ko'pgina omillarga bog'liqdir. Hammadan avval har bir sub'yektning imkoniyatli (xos bo'lgan) vazifalarini ajratish kerak. Masalan, mulkegasi uchun bu – egalik qilish, foydalanish, boshqarish vazifasidir. Mulkegasining dastlabki boshqaruv munosabat bo'lgan o'zini o'z boshqarishiga ko'ra uning mulki vazifa sifatida bo'ladi, uni to'liq hajmda yoki qisman bajarish mumkin.

Tadbirkor, bozoriqtisodiyotining mustaqil sub'yekt sifatida sarmoya-mulki sarmoya-vazifadan ajralish natijasida paydo bo'lgan, buning oqibatida mulkegasiva tadbirkorlar bir-birlariga nisbatan avtonom bo'lib qolganlar (mulkegasi-tadbirkor, tadbirkor esa mulkegasibo'lolmasligi mumkin). Tadbirkor, bozoriqtisodiyotining asosiy arbob sifatida, o'z nomidan, o'zining tavakkalchiligiva javobgarligi ostida foyda olish uchun bozor nitovarlarva xizmatlar bilan to'ldirishga qaratilgan tashabbusli faoliyatni tashkil qiladi.

Menejment va uning sub'yekti-menejmeri har tomonlama ta'riflash mumkin. Birinchidan, menejmentni, tashkilot davlatnikibo'lsa ham, davlatga emas, balki tadbirkorlik tuzulmasi (tashkilot)ga tegishli ekanligini tasdiqlash zarur. Ikkinchidan, menejmentning, turli tuman bilimlarni talab qiluvchi, kasbiy yo'lantirilganligi ajratiladi. Uchinchidan, menejment boshqaruv tamoyillari, vazifalari, usullariva shakllarining yig'indisi sifatida bo'ladi. Menajer tashkilot faoliyatining samaradorligi uchun javob beradiva buning uchun tegishli daromad oladi.

Mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati sohasi hamdan avval mehnat munosabatlariva ishning sifatini qarab oladi. Xodimlari tomonidan bajariladigan boshqaruv vazifalarining doirasi ularning rivojlanganligi darajasi, ijtimoiy sherikligi, malakasi, shaxsiy sifatlariva boshqa omlarga bog'liqdir.

Shuni ta'kidlash keraki, mulkegasi-tadbirkorning o'zini o'z boshqarishi, menejmeri kasbiy boshqaruvivamehnat jamoasini o'zini o'z boshqarish o'rta sidagichegaralar shartliva harakatchandirlar. Tadbirkor, menejer, xodimlari tashkilotning aksiyasi yoki payi (ulush)ni xarid qilib, uning birgalikdagiegasibo'ladilar. Bunda mulkegasi, tadbirkor, menejer, mehnat jamoasi a'zosivazifalarinima'lum darajada bunday birlashishida ularni birvaqtdagichegaralanishlaribirmuncha samaraliroq bo'ladi.

Tashkilotning bevosita va kundalik boshqaruvida menejerlarva, ayniqsa, ularning yuqori darajasimuhim rolo'ynaydi. Bunda mulkegasining o'zini o'z boshqarishidaslabki boshqaruv munosabatibo'lad i.

Zamonaviy tashkilotlarkatta turli-tumanliklaribilan ta'riflanadilarva ma'lum alomatlarbo'yicha bo'linadilar.

Masalan, **shakllantirish alomatlar**iasosida quyidagilarga ajratiladilar:

Rasmiytashkilotlar, ular aniq quyilgan maqsad, shakllantirilgan qoidalar, tuzilma va aloqaga egalar; buguruhga biznesning barcha tashkilotlari, davlat va harkaro institutlar va idoralarkiradi. Ushbu o'rganishning predmeti asosan rasmiy xo'jalik tashkilotlari - yuridik shaxslardan iboratdir;

Norasmiytashkilotlar, ular aniq ma'lum maqsadlar, qoidalar va tuzilmalar siz faoliyat yuritadilar; ularga oila, do'stlik, odamlar o'rtasidagi norasmiy munosabatlarning barcha institutlarikiradi.

Iqtisodiy faoliyatning turlaribo'yicha. 4.1.-jadvalda

O'zbekiston korxonalariva tashkilotlarining iqtisodiy faoliyat turlaribo'yicha taqsimlanishi berilgan.

Mulkchilik shakllaribo'yicha tashkilotlar odatda **xususiy, davlat, oilaviy** va h.k. bo'linadilar. 4.1. - jadvalda O'zbekiston korxonalariva tashkilotlarining mulkchilik shakllaribo'yicha taqsimlanishi berilgan.

5.1-jadval

O'zbekiston Respublikasining yalpi ichki maxsulotining mulkchilik shakllaribo'yicha tarkibi yo'zgarishi* (foizda)

	1995 y	2000 y	2005 y	2010 y
Davlat sektori	41,6	27,4	23,6	18,3
Nodavlat sektor	58,4	72,6	76,4	81,7
Jami	100,0	100,0	100,0	100,0

* Almanax O'zbekiston 2011, Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, Toshkent 27-bet.

5.2 - jadval

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy o'ttarmoqlaribo'yicha yalpi ichki maxsulot ishlab chiqarish (joriy baxolarda mlrd. so'm)

	1991*	1995	2000	2005	2010
Yalpi ichki maxsulot	61,5	302,8	3255,6	15923,4	61831,2
Shujumladan					
Sanoat	16,2	51,8	462,3	3359,8	14777,7
Qishloq xo'jaligi	22,9	85,1	979,9	4187,9	10820,5
Transport va aloqa	6,4	21,5	195,3	764,3	3957,2
Qurilish	2,6	22,1	250,7	1687,9	7667,1
Savdo va umumiy ovqatlanish	2,8	23,0	351,6	1401,3	5564,8
Boshqa soxalar	10,7	59,7	608,8	2834,4	14221,2
Mahsulotlarga soliqlar	-0,2	39,7	407,0	1687,9	4822,8

* 1991 yil - mlrd. rublda.

* Almanax O'zbekiston 2011, Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, Toshkent 25-bet.

Foydaga munosabat bo'yicha korxonalar tijorat va notijoratlarga bo'linadilar. Birinchilari faoliyatlarining asosiy maqsad sifatida foyda olishni mo'ljallaydilar, ikkinchilari foyda olish yoki olingan foydani ishtirokchilarning o'rtasida taqsimlashga harakat qilmaydilar, ammo tadbirkorlik faoliyatini, agar ularni tashkil qilish maqsadlariga erishishiga xizmat qilsa, va ushbu maqsadga mos kelsa, amalga oshirishlarim mumkin.

Ishlab chiqarishning har xil sektorlarida ishtirok etish bo'yicha tashkilotlarni tashkil etish turga bo'linadilar, ularning har biriga texnologik davrdagi o'zining o'rnini bo'yicha birturdagib olingan bir necha sohalarni kiradi:

- xom ashyoni olish bilan shug'ullanuvchi birlamchi davra sohalari o'z ichiga qishloq va o'rmon xo'jaligi, ko'mir sanoati va h.k. oladi;

- ikkilamchi davra sohalari tarkibiga qayta ishlovchi sanoat, masalan, mashinasozlik, metallni qayta ishlash, avtomobilsozlik va h.k. korxonalariva tashkilotlarni kiradi;

- uchlamchi davra sohalari korxonalariva tashkilotlariga birinchi va ikkinchi sektor sohalari normal faoliyat yuritishlari uchun zurrur xizmatlarni ko'rsatuvchilarni kiradilar. Bular banklar, sug'urta kompaniyalari, ta'lim muassasalari, turistik vakilliklar, chakana savdo va boshqalardir.

- inson faoliyatining ilg'or va tez rivojlanayotgan sohasi axborot texnologiyasi bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar va institutlar butun tinchi davra sohasidir. Bu sektor nisbatan yaqinda shakllangan, ammo uning ahamiyati va solohiyati butundunyoda katta va murakkab tizimlarni boshqarishda axborotlarning roli o'zganikabi, tezo'smokda.

Tijorat va notijorat tashkilotlar faoliyatini amalga oshirilishi uchun **tashkiliy huquqiy shakllar** quyidagilar: unitar korxonalar, xo'jalik jamiyatlariva o'rtoqliklar, matlubot kooperativlari, fondlar va boshqalar.

Faoliyatlari bo'yicha. Faoliyat turi mahsulotlar (tovarlar va xizmatlar)ning birturda majmuasini olinishiga olib keluvchi jarayon sifatida belgilanadi. Faoliyatning birturida oddiy jarayondan (masalan to'kimachilikdan) tashkilot pishirish yoki butun bir qator jarayonlarni qamrab olishi (avtomobillarni ishlab chiqarish) mumkin.

Xo'jalik yuritish sub'yektlarini faoliyat turlariga ajratishda kuyidagi farqlar ko'zga tashlanadi:

-asosiy faoliyat - bu qo'shimcha qiymatni tashkil qilishda katta ulush qo'shuvchi faoliyatdir. Amalda mahsulotning alohida turlari bo'yicha bunday ma'lumotlarni

olishning iloji yo'q. Shuning uchun faoliyatning asosiy turini faoliyatning ushbu tur bilan bog'liq tovarlar va xizmatlarga to'g'ri keluvchi alpi ishlab chiqarishning ushbu tur bilan belgilash ta'vsiy etiladi. Bunday hisoblashning murakkabligida faoliyatning asosiy turini faoliyatning tegishli tur bilan band bo'lgan xodimlarning xodimlar umumiy sonidagi ulushini hisoblashdan

aniqlanishi mumkin. Bunda asosiy faoliyatga umumiy qo'shimcha qiymati yo'q bo'lganlar sonining 50 yoki undan ortiq foiz to'g'ri kelishi shart emas, ammo bu faoliyat ushbu tur bo'lishi kerak;

-ko'makchi faoliyat - unga faoliyatning boshqa sohalari mahsulotlari ishlab chiqariladigan ayrim turlari kiritiladi.

Ko'makchi faoliyati qit'asodiy faoliyat turlari umumiy davlat klassifikatorining tegishli guruhlarida hisobga olinadi. Faoliyatning asosiy va ko'makchi turlari mahsulotlari bozorda sotishi yo'q foydalanishning boshqa turlari uchun mo'ljallanganlar.

-yordamchi faoliyat - bu ob'yekt faoliyatining asosiy turlarini qo'llab quvvatlash uchun amalga oshiriladigan faoliyatdir. U asosiy va ikkilamchi dan ajratilmaydi - u asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi faoliyat (tashish, saqlash, xarid qilish, boshqaruv ta'minot, marketing, ta'mirlash va sozlashishlariva

h.k.). Xo'jalik yurituvchi sub'yektlar tarkibiy bo'linmalarining yordamchi faoliyatining asosiy faoliyat bo'yicha hisobga olinadi.

Tashkilotlari o'z ichida bo'yicha yirik, o'rtacha va kichik guruhlariga ajratilishi mumkin. Bunday bo'linishning tasniflovchi alomatlar sifatida ko'proq tahlil qilish uchun olinishi osonroq bo'lgan band bo'lganlar soni sotishlar (oborot) ning hajmi, aktivlarning balans qiymati kabinetonlardan foydalaniladi. Ammo ulardan hech biritashkilotni uyokibuguruhiga kiritish uchun yetarlicha dalilli asoslar bo'lmaganisababli, amalda ko'pincha mezonlarning kombinatsiyasidan foydalaniladi.

Ta'kidlash kerakki, Yevropa Ittifoqida 1999 yildan boshlab korxonalar niki kichiklarga kiritish uchun quyidagi uchta

mezonlarqo'llaniladi: valyuta balansi (3.125 mln. yevrodankamroq), oborot (6.25 mlnyevrodankamroq) va xodimlarsoni (5.3jadval).

5.3 - jadval

Tashkilotlarni xodimlarsonibo'yicha guruhlarga bo'lish

Korxonaningsinfi	Bandbulganlarnisoni, odam
Kichik	50 dankamroq
O'rta	50-250
Yirik	250 dan ortiq

Bizningmamlakatimizda O'zbekistonRespublikasining "O'zbekistonRespublikasida kichikbiznesva xususiyyatbirkorliknirivojlantirishhaqidagi"qonunda o'z aksinitopganyondashuvdanfoydalanilgan.

Unga ko'ra kichikbiznesva xususiyyatbirkorliksub'yektlarigaquyidagishartlarga moskeluvchikooperativlar, tijorattashkilotlari, yakka tadbirkorlarva tadbirkorlikfaoliyatiniamalga oshiruvchidehqon (fermer) xo'jaliklarikiradilar:

yakka tartibdagitadbirkorlik – yuridikshaxstashkiletmaganholda jismoniyshaxstomonidantadbirkorlikfaoliyatining amalga oshirilishi. Yakka tartibdagitadbirkorlikyakka tartibdagitadbirkorlartomonidan xodimlaryollashhuquqisiz, mulkhuquqi asosida o'ziga tegishlibo'lganmol-mulknegizida, shuningdekmol-mulkka egalikqilishva undanfoydalanishga yo'lqo'yadigano'zga ashyoviyhuquqtufaylio'ziga tegishlibo'lganmol-mulkhuquqinegizida mustaqilravishda amalga oshiriladi;

kichikkorxonalar – mustaqil xo'jalikfaoliyatini olibboruvchio'zbalansiga ega bo'lgan, soliqlarva boshqa to'lovlarnito'lagandanso'ngfoydasinio'zitaqsimlaydigankorxonaga;

mikrofirma – kichikbizneskorxonasiningbirturi. Mamalakatimizda sanoatishlabchiqarishningtarmoqlarida 20 kishigacha, xizmatko'rsatishsohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanishsohasida 5 kishigacha ishlovchikorxonalmikrofirma hisoblanadi.

5.4. jadvalda O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika ko'mitasining O'zbekiston Respublikasi kichik korxonalarining soni va ularni iqtisodiy faoliyatlari bo'yicha taqsimlanishi haqidagi ma'lumotlar berilgan.

Kichik biznes va xususiya tadbirkorlik faoliyatining kengayishi iqtisodiyotning boshqa soha va tarmoqlari ishlab chiqarish xajmidagi salmogining oshishi orqali namoyon buldi. Xususan, mazkur soxaning sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishdagi ulushi 2005 yildagi 10,0 foizdan 2010 yilda 19,6 foizga, qishloq xo'jaligida tegishli ravishda 95,7 foizdan 97,5 foizga, savdoda 43,7 foizdan 50,5 foizga, yuktashishda 24,6 foizdan 40 foizga, asosiy kapitalga investitsiyalar xajmida 24 foizdan 30 foizga, eksport xajmida esa 6 foizdan 13,6 foizga qadar oshdi.

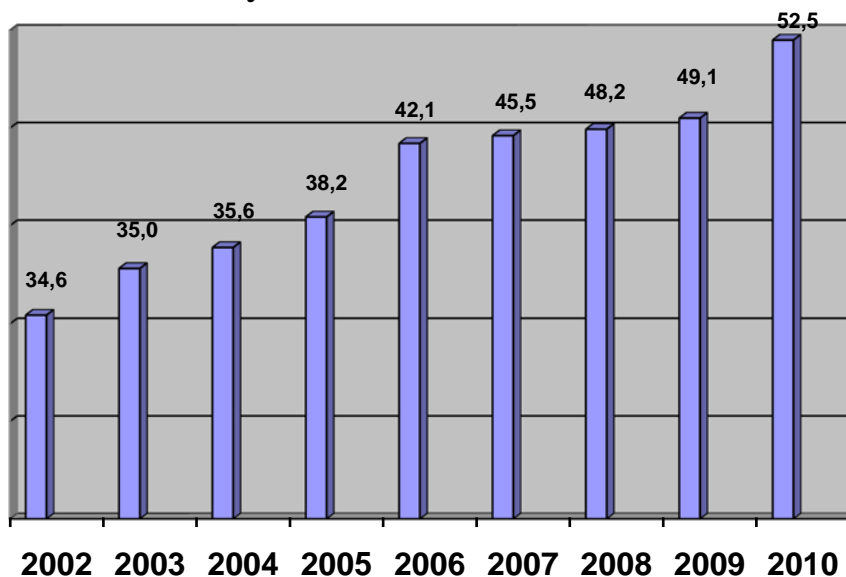
5.4-jadval

**O'zbekiston Respublikasida
kichik biznes sub'yektlarining iqtisodiyot tarmoqlaridagi ulushining
2005-2010 yillarda
o'sish sur'ati, foizda**

Ko'rsatkichlar	2005 yil	2006 yil	2007 yil	2008 yil	2009 yil	2010 yil
Sanoat	10,0	10,9	13,2	14,6	16,9	19,6
Qishloq xo'jaligi	85,7	93,9	97,5	97,8	97,9	97,9
Investitsiya	24,0	26,5	23,7	24,6	23,7	30,8
Qurilish	50,9	52,1	55,4	58,4	41,6	52,3
Savdo	43,7	45,7	48,2	48,1	46,3	50,5
Xizmat ko'rsatish	52,5	50,8	50,1	48,5	47,6	47,7
Yuktashish	24,6	27,2	34,7	38,9	39,5	40,0
Yo'lovchi lartashish	65,7	69,4	75,7	78,5	78,9	78,9
Bandlik	64,8	69,1	72,1	73,1	73,9	74,3
Eksport	6,0	10,7	14,8	12,4	14,6	13,6
Import	33,7	34,5	32,0	35,7	42,5	36,6

Bizning bular dagi eng katta yutu g'imiz ya lpi ichki mahsulot tarkibida kichik biznes va xususiya tadbirkorlikning ulushiko'paygani i xamda mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishda uning rol i sezilarli darajada oshganida namoyon bo'lmoqda.

2000 yilda yalpi ichki mahsulotning qariyb 31 foizini iqtisodiyotning faol rivojlanib borayotgan ushbu sektori ulushiga to'g'ri kelgan bo'lsa 2010 yilda bu ko'rsatkich 52,5 foizni tashkil etdi.



5.2.-rasm. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning YAIMdagi ulushi, foizda

Xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning soliq yukini yanada kamaytirish, mikrofirma va kichik korxonalar uchun yagona soliq to'lovining 10 foizdan 8 foizga, 2009 yildan boshlab esa 7 foizga, 2010 yil 6 foizga tushirilishi, jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig' istavkalarining kamaytirilishi va ayni paytda uni xisoblashtirishning takomillashtirilishi tadbirkorlik, kichik va xususiy biznesni izchil rivojlantirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi omillarni yaratadi.

Faoliyatning ko'lamlariga bo'yicha tashkilotlar transmilliy, milliy, viloyat, mahalliy, shahar, tuman va boshqalarga bo'linadilar.

Tashkilotlarni tashqiva ichki muhit omillariga moslashishlariga ko'ra ikki turdagi mexanistik va organik tashkilotlarga ajratish mumkin.

Tashkilotlarning mexanistik turi qo'yidagilari bilan tariflanadi:

- aniq ma'lum va barqaror vazifalar;
- egilmaydigan tuzilma;
- o'zgarishlarga qarshilik qilish;
- nazoratning ierarxiya tuzimi;
- kommunikatsiyalarning ko'proq farmoyishlar, yo'ruqnomalar va rahbarlik tomonidan qabul qilingan qarorlarga ega buyruqlituri.

Organik turdagi vazifalar uchun quyidagilar xosdir:

- dinamik vazifalar;

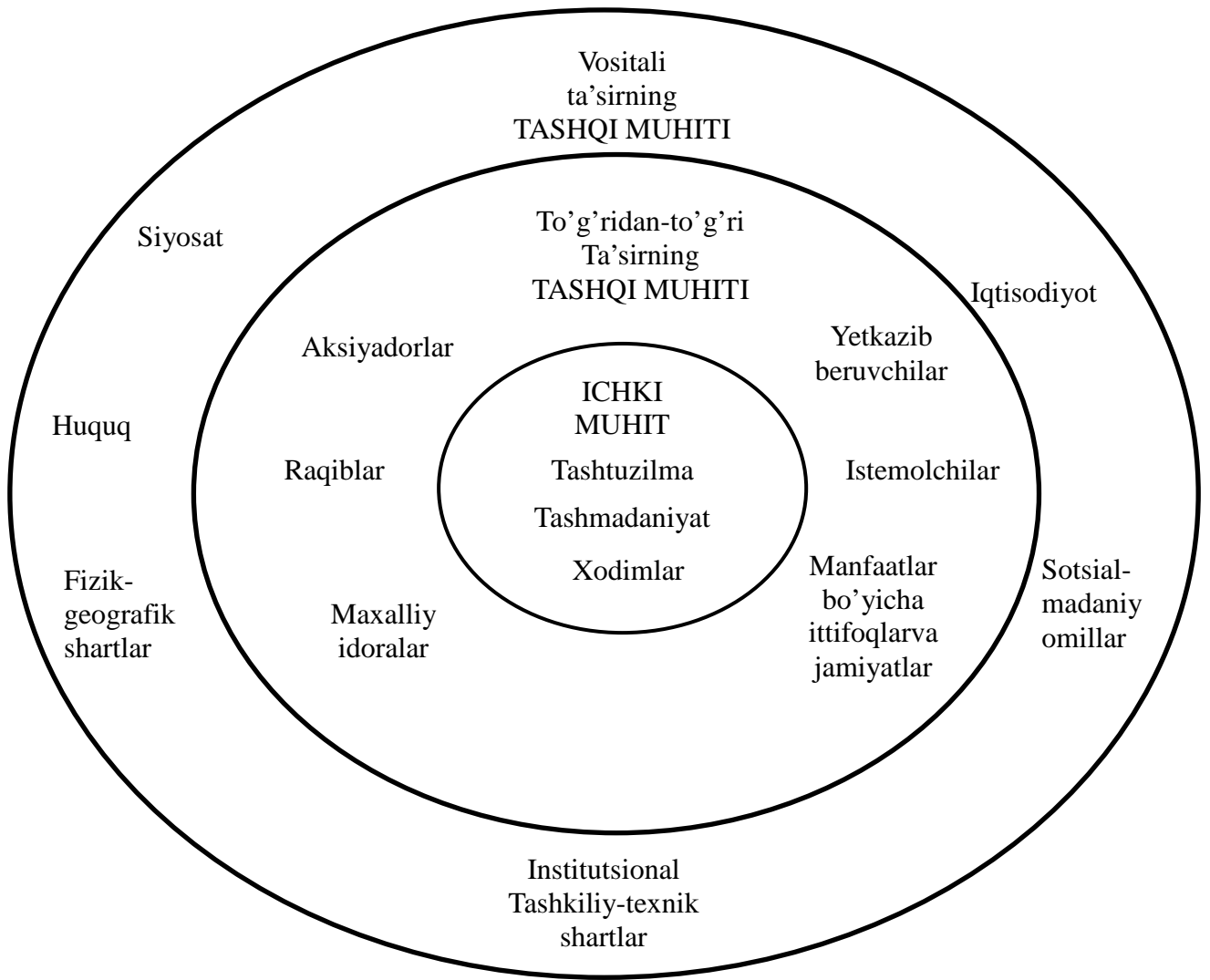
- egiluvchantuzilma;
- o'zgarishlarga tayyorlik;
- hokimiyatnibilimlarva tajribaga asoslanishi;
- o'zini o'z nazorat qilish va hamkasblarning nazorati;
- kommunikatsiyalarning axborotlar va maslahatlarga ega ko'pyo'nalishligi.

Ushbuturlardan har bir ma'lum afzalliklarga ega. Shunga ko'ra, ushbuturlardan har biriga atrof muhitning xarakterino aniqlikning darajasiga muvofiq ma'lum afzallik berish mumkin. Agar atrof-muhitning dinamik, noaniqlik darajasi yuqori bo'lsa tashkilotlarning organikturisasi maraliroq bo'ladi. Agarda atrof-muhitning barqarorligi va noaniqlik past darajada bo'lsa, afzallikni tashkilotlarning mexanistik turiga berish mumkin.

Bundan tashqari, tashkilotlarni **faoliyatining boskichlari**, rivojlanganlik darajasiga muvofiq bo'lish mumkin.

5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti

Har bir tashkilotni faoliyat yuritish va rivojlanish ma'lum birmuhitda (ichki va tashqi) amalga oshiriladi. Tashkilot faoliyatifaqat muhitni amalga oshirishga yo'l qo'ygan holdagina bo'lishi mumkin. Vaqtning har qanday paytida tashkilotning holati va faoliyati – uning ichki omillarining harakati va tashqi muhit omillarining ta'siri natijasidir.



5.3. rasm. Tashkilotchikiva tashqimuhitining omillariva o'zgaruvchanlari

Tashkilotning **ichkimuhiti** uning hayotiy kuchining man'basibo'ladi. Uo'zichiga tashkilotga faoliyat yuritishva zamon, vaktning ma'lum oralig'ida mavjud bo'lishva yashab qolishimkoniyatini beruvchi salohiyatni oladi. Ammo u agaruning kerakligicha faoliyat yuritishini ta'minlamasa, uning muammolarva hattoki halokatining manbasibo'lishim mumkin.

Bozormunosabatlarinishaklanishida tashkilotchikimuhitining o'zgarishlari, unibozorga moslashishisodirbo'lishikerak.

Tashkilotning ichkimuhiti quyidagitashkil qiluvchilarninguzviy bog'lanishidan iboratbo'ladi (5.3. rasm).

- tashkiliy tuzilma;
- tashkilotchidagijarayonlar;

- texnologiya;
- xodimlar;
- tashkiliymadaniyat.

Tashkilotningtashkiliytuzilmasi alohida bo'linmalarningvujudga kelgan ajratilishi, ularo'rtasidagi aloqalarva bo'linmalarningyagona birbutunga birlashishini aksettiradi.

Texnikvositalarva ularningtashkilottomonidanyaratilayotganyakuniymahsulotni olishuchunkombinatsiyalashva foydalanishusullarinio'zichiga oluvchitexnologiyamenejmenttomonidanengdiqqatlie'tiborningpredmetib o'ladi.Boshkaruvtexnologiyalariva ulardansamaraliroqfoydalanishni amalga oshirishmasalalarinihalqilishkerak.Keyingivaqtlarda borgansariilg'orroqtexnologiyalarnipaydo bo'lishimunosatibilanmenejmentningtegishlivazifalariyetarlicha murakkabroqva ahamiyatliroqbo'libbormoqda, chunkiularnihalqilishtashkilotuchunkelajakda jiddiyva g'oyatda ijobiy oqibatlariga olibkelishimumkin.Shuningbilanbirvaqtda ulartashkilotningichki xayotida salbiyjarayonlarga olibkelishi, uningtashkiliytuzilmasinibuzibyuborishi,xodimllardagimotivatsiyaniyo' qqa chiqarishimumkin.

Xodimlarharqandaytashkilotning asosibo'ladilarOdamlarsiztashkilotyo'q.Tashkilotfaqatunda odamlarbo'lganiuchunyashaydiva faoliyatuyuritadi.Odamlartashkilotda uningmahsulotiniyaratadilar,tashkilotningmadaniyati, uningichkimuhitinishakllantiradilar, tashkilotningnima ekanligiularga bog'likdir. Shuningmunosatibilantashkilotdagi odamlarmenejmentuchun "birinchisonlipredmet" bo'ladilar.

Tashkiliymadaniyat-butashkilot a'zolaritomonidantaqsimlanadiganengmuhimboyliklar (nomoddiy), niyatlarva belgilarningyig'indisidir.Tashkilotningamma yoqqa kiribboruvchitashkilqiluvchisibo'lganholda,uhamtashkilotningichkihayo tiga va hamuningtashqimuhitdagiholatiga kuchlita'sirko'rsatadi. Tashkiliymadaniyatquyidagitashkilqiluvchilardanvujudga keladi:

- tashkilotnimavjudbo'lishiningma'nosiniva uning xodimlarva mijozlarga munosatibiberuvchifalsafa;
- tashkilotasoslanadigan,va uningmavjudbo'lishmaqsadlariga yokiushbumaqsadlarga erishishusullariga tegishlibo'lganustivorqadriyatlar;

- tashkilot xodimlariga taqsimlanadigan va tashkilotdagi o'zaro munosabatlarning o'zgarishini belgilab beruvchi hujjatlar;
 - tashkilotda "o'yin" olib boriladigan qoidalar;
 - tashkilotda mavjud bo'luvchi va tashkilotda kanday atmosfera mavjudligi va tashkilot a'zolariga taqaridagi shaxslar bilan qanday o'zaro hamkorlik qilishlarida nomoyon bo'luvchi muhit;
 - tashkilotda ma'lum tadbirlarni o'tkazish, ma'lum foydalar, belgilar va h.k. dan foydalanishda aksettiriladigan hujjatlar - odatlar.

Tashkilot xodimlariga o'zaro munosabatlarning o'zgarishini belgilab beruvchi hujjatlar va xususiy qurilishlar tomonidan ishlab chiqiladigan va shakllantiriladigan tashkiliy madaniyatning manbalarini o'z ichiga oladigan tashkiliy madaniyat tashkilotning barcha resurslarini uning maqsadiga erishishga jalb qilishda juda katta rol o'ynashi mumkin. Ammo maqsadga erishish uchun katta to'liq hamkorlik o'z ichiga olgan, ayniqsa, uning uchun o'zgarishlarni o'tkazishni talab qiladi.

Shuning uchun menejment tashkiliy madaniyatni shakllanishi, qo'llab quvvatlash va rivojlanish masalalarini hal qilish uchun katta e'tibor qaratish kerak.

Tashkilotning ichki hayotini o'z ichiga olgan harakatlar, jarayonlar va jarayonlarning tashkiloti. Tashkilotning turi, uning o'z ichiga olgan faoliyatiga ko'ra bir xil jarayonlar va harakatlarida yetakchi o'rin egallashlari, boshqarilayotgan qo'llanilayotgan kichikroq hajmda amalga oshirilishi mumkin. Ammo harakatlar va jarayonlarning katta turli-tumanligiga qarab, vazifaviy jarayonlarning beshita guruhlariga ajratish mumkin, ular har qanday tashkilotning faoliyatini qamrab oladigan va menejment tomonidan boshqarilayotgan ob'ekt bo'ladilar.

Ular quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish;
- marketing;
- moliya;
- xodimlarni boshqarish;
- e'hisob (xo'jalik faoliyatini hisobga olish va tahlil qilish).

Menejment tashkilotda o'zaro munosabatlarning o'zgarishini belgilab beruvchi hujjatlar va xususiy qurilishlar tomonidan ishlab chiqiladigan va shakllantiriladigan tashkiliy madaniyatning manbalarini o'z ichiga oladigan tashkiliy madaniyat tashkilotning barcha resurslarini uning maqsadiga erishishga jalb qilishda juda katta rol o'ynashi mumkin. Ammo maqsadga erishish uchun katta to'liq hamkorlik o'z ichiga olgan, ayniqsa, uning uchun o'zgarishlarni o'tkazishni talab qiladi.

Tashkilotbozormunosabatlarisharoitlarida atrof-muhitbilanhar xil axborotli, ashyoviyjihatlarda o'zaro hamkorlikqilishga qodirbo'lgan ochiqtizimdaniboratbo'ladi.

Tashqimuhittashkilotni resurslarbilanta'minlovchimanba bo'ladi. Bunda tashkilo ham, o'znavbatida, buninguchunto'lovsifatida tashqimuhitga o'zfaoliyatining natijalariniberishikerak. Shundayqilib, tashkilot tashqimuhit bilandoimiy ravishda o'zaro almashish holatida bo'ladi. U bilan aloqa uzilish bilan, tashkilo ham tugaydi. Tashkilotning tashqimuhit bilano'zaro hamkorligi mavjud bo'lishimkoniyati, tashkilotning faoliyati, kerakli darajada ichki solohiyatini, hamda vujudga kelgan chetga chiqarishlarni bartaraf qilish va unga ko'rsatilayotgan xunika' sirlardan keyin ham quyilgan maqsadlarga erishish nita'minlaydi.

Tashqi omillartashkilotlarichidagibarcha omillar va jarayonlarga ta'sir ko'rsatadilar, shuning bilan bir vaqtda ulartashkilotlarning boshqa operatsiyalariga nisbatan ko'proq darajada relevantli (muhim) dirlar. Ularni ikkita asosiy guruhlariga ajratish mumkin.

Birinchisi **tashkilotlar umumiy tashqimuhitining omillarini** tashkil qiladilar, ular jamiyat, iqtisodiyot va tabiiy muhitning holatini aks ettiradilar va bevosita tashkilot bilan bog'lik emaslar.

Ikkinchi guruhga **tashkilotlarning bevosita (ishga doir) muhiti omillari** kiradi, ular bevosita bog'langanlar va ular bilano'zaro hamkorlik qiladilar. Bular iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, raqiblar, ishbo'yicha sheriklar va h.k.

Tashkilotning tashqimuhitini turlicha ta'riflash mumkin. Masalan, nemis olimlari tashqimuhitni ta'riflash uchun "murakkab" va "dinamik" tushunchalaridan foydalanadilar.

Tashqimuhitning murakkabligini ta'riflarning miqdori va turli tumanligi bilan aks ettirish maqsadga muvafiqdir, ularni tashkilotlarni boshqarish jarayonida hisobga olish zarur. Tashqimuhitning dinamikligini uning ta'riflarining o'zgaruvchanligi bilan aks ettirish mumkin. Yordamida tashqimuhitning o'zgaruvchanligini baholash mumkin bo'lgan asosiy ta'riflarining omillarining tez-tez takrorlanishi, miqdori va muntazamligidir.

Tashqimuhitning tashkilotlar faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarig'oyatda murakkab, birma'nolibo'lmagan va o'zgaruvchidir. Buning ustiga, ko'rsatib o'tilgan omillari yaqindano'zaro ta'sir ko'rsatuvchi holatda

bo'ladilar, ulardan birlaridagi o'zgarish boshqalaridagi o'zgarishlarga olib keladi.

Hozirgi vaqtda tashkilotlar (korxonalari) ning tashqimuhiti hammadan avval quyidagilar bilan ta'riflanadi:

- katta noaniqlik;
- dinamiklik;
- oldindan aytib bo'lmashlik;
- murakkablik;
- ba'zibirtashabbuskorlik bilan.

Masalan, bazaviy tashkilotlar (iktisodiy faoliyatning "Foydali qazilmalarni qazib chiqarish", "Qayta ishlovchi ishlab chiqarish" elektr quvvati, gaz va suvni ishlab chiqarish va taqsimlash" turlari bo'yicha) ning 2010 yilda o'tkazilgan so'roviga ko'ra, butashkilotlardagi ishga doir faollikni cheklovchi asosiy omillar quyidagilardan iborat: tashkilotlarning pul mablag'larini yetishmasligi 35%, tashkilot mahsulotiga mamlakat ichidagi yetarlibo'lmagan talab 42%, noaniqlik iqtisodiy holat 16%, kerakli uskunalarning yo'qligi 30%, tashkilot mahsulotiga xorijdagi yetarlicha bo'lmagan talab 18%, hamda xorijiy ishlab chiqaruvchilartomonidan yuqoridagilarga qaratilgan 25%.

Tashkilot-xo'jalik yurituvchisi sub'yektini normal qilishga jiddiy to'siqni yanada birlashtirishga doir axborotlarning yetarlicha bo'lmagan hajmi, axborot kengligini surunkali yetkazib berishga bitimlarni shakllantirishni judayam qiyinlashtiradi, xo'jalik xatarini oshiradivani ishga doir munosabat nafaqat qattiq qo'llik va birma'nalikni, balki o'zaro "murosa", egiluvchanlik va ko'pvariantlikni ko'llashni talab qiladi.

Zamonaviy tashkilotni yashab qolish va qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlash uchun atrof-muhitni o'zgarishlariga samarali javob qaytarish, moslashishga qodir bo'lish kerak. Buning uchun tashkilot menejmenti, hammadan avval uning yuqoridagi asosiy tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik qilish siyosatini ishlab chiqarish va o'tkazishi, tashkilot atrof-dagi holatning noaniqligini pasaytirishi, uni atrof-muhitning o'zgarishiga moslashishini rivojlantirish kerak. Bunda atrof-muhit bilan samarali o'zaro hamkorlik ham tashkilot ichidagi jarayonlar va ham tashqimuhitga ta'sir ko'rsatish bilan amalga oshirilish kerak. Tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik qilish strategiyasi tashkilotlarni boshqarishining barcha jarayonlarini qurish burchagining boshida turish kerak.

5.3. Tashkilotlarfaoliyatiniturkumlashtirish. Tashkiliytuzilmalarningturlari

Mehnatnitaqsimlanishitashkilotningengmuhimta'riflaribo'ladi.

Hatto agarikkita kishibirmaqsadga erishishuchunbirgalikda ishlayotganbo'lsalarham, ularo'zaro mehnatnitaqsimlashlarikerak. Ishnitaqsimlanishitashkilotningengmuhimta'riflaribo'ladi. Ishningkatta hajminikichikroqixtisos- lashtirilganvazifalarga taqsimlash odamlarningushbumiqdorimustaqilishlaganlariga qaraganda ancha ko'proqmahsulotniishlabchiqarishva sotishgaimkonberadi, ya'nimehnatningkattaroqunumdor-liginiberadi. Kichikroqtashkilotlarda mehnatnigorizontaltaqsimlanishi ancha kuchsizroqkuzatiladi. Masalan, umumiy ovqatlantirishkorxonalariningbirvaqtda boshqaruvchilarihambo'lganegalari, ovqattayyorlashlariva keluvchilarga xizmatko'rsatishlarimumkin.

Yirikva o'rtacha tashkilotlarda gorizontaltaksimlanishiyetarlicha aniqkuzatiladi. Uo'ziga xosvazifalarnibajaruvchiva aniqmaqsadlarga erishuvchibo'linmalarinitashkilqilishyo'libilan amalga oshiriladi. Ularbo'limlar, xizmatlar, sektorlarva h.k. deb ataladilar. Tashkilotkabi, uningbirqismibo'lganbo'linmalarham odamlarguruhidantashkilotpadilarva bu odamlarfaoliyatiniumumiymaqsadlarga erishishuchunmuvofiqlashtirishkerak.

Buninguchunmuhnatniveertikaltaqsimlanishikerak, bunda bitta bo'linma rahbariboshqa bo'linmalarrahbarlariningishinimuvofiklashtiradi, ularham, o'znavbatida, keyingibo'linmalarrahbarlarinigishinimuvofiqlashtiradilar. Mehnatnibundayvertikaltaqsimlashnatijasida boshqaruvbosqichlaritashkilbo'ladilar.

Demak, tashkilotda mehnattaqsimotiningikkita ichkiuzviyshakllarimavjud. Birinchisi – bumehnatniumumiyyfaoliyatningqismlarinitashkilqiluvchitarkibiyqismlar ga taqsimlash, ya'nigorizontaltaqsimot, ikkinchisi– harakatlarnimuvofiqlashtirishbo'yicha ish, ya'niveertikaltaqsimot. Buharakatlarnimuvofiklashtirishbo'yicha faoliyatboshqaruvningmohiyatinitashkilqiladi.

Tashkilotnirivojlanishjarayoni, uningfaoliyatiniturkumlashtirish oltita bosqichdantashkilotpadi.

I bosqich. Boshqaruvishlarininghajmikichik: ishlabchiqarish (tijorat) vazifalarinibajaruvchi xodimningo'ziboshqaruvchibo'ladi.

II bosqich. Boshqaruvishlarihajminibajarishuchunishlabchiqarish (tijorat) vazifalaridan ozodqilinganmaxsus xodimni ajratishtalabqilinadi (master, seksiyamudiri);

III bosqich. Boshqaruvbo'yicha ishlarninghajmishunchaliko'sadiki, boshqaruv xodimlarifaoliyatini muvofiklashtirishzaruriyatipaydo bo'ladi (to'g'richiziqliierarxiyavujudga keladi (sex boshlig'i).

IV bosqich.

Boshqaruvishihajminibundaykeyingio'sishimunosatibilanboshqaruv xodimlarini alohida vazifalarnibajarishixtisoslashishlartalabqilinadi: rejachilar, nazoratchilarva h.k. mutaxasislarpaydobo'ladilar.

V bosqich. Boshqaruvishininghajmiva buishbilanbandbo'lgan xodimlarsoniko'payadi, shuninguchunularningharakatlarini muvofiqlashtirishzaruriyativujudga keladi (tavtishkomissiyasiraisi).

VI bosqich. Boshqaruvfaoliyatini rivojlanishivazifaviyva to'g'richiziqliierarxiyaniumumiyrabarlik ostida birlashtirishzaruriyatiga olibkeladi, uesa faoliyatningixtisoslashganturibo'libqoladi (korxonadirektori).

Bubosqichlarhar xiltashkiliytuzilmalar,lavozimlar, bo'linmalarko'rinishidagima'lumtashkiliyrasmiylashtirishga egalar.

Tashkilot (korxonaningtashkiliytuzilmasini)tashkilotniboshqarish tuzimini o'zaro bog'langanva bo'ysinishtartibidajoylashtirilgan, maqsadga qaratilganholda faoliyat yuritishva unirivojlanishinita'minlashga qaratilganelementlarningtartibga solinganyig'indisisifatida belgilashmumkin.

Tashkilotda tuzilmalarningbirnecha turlarini ajratishmumkin: texnologik, ishlabchiqarish, moliyaviy, ijtimoiy, axborot, tashkiliyva h.k. Bunda oxirgisi alohida o'ringa ega: usinergetiksamara olishva qo'yilganmaqsadlarga erishishuchunelementlarningo'zaro hamkorliginitartibga soladi, shaxsantashkiliyyaxlitlikniyaratadi. Korxonaningtashkiliytuzilmasiishlabchiqarish tuzilmasiva boshqaruv tuzilmasiningtashkiliyyaxlitligisifatida bo'ladi. Ishlabchiqarish tuzilmasibazissifatida boshqaruvningtuzilmasinibelgilabberadi.

Boshqaruvning vazifalariva tuzilmasidialektikyaxlitlikda bo'ladilar. Yangitashkilotnitashkilqilishda vazifalartuzilmalar (bo'linmalar, lavozimlar)nishakllantirish, ularga huquqlar, vakolatlarva javobgarliklarnibiriktirishuchun asosbo'ladilar. Ishlabchiqarishva boshqaruvnitakomillashtirishva hartomonlama rivojlantirishda tuzilma vazifalarmajmuasiningehtimolbo'lgano'zgarishlaridiapozoni (darajasi)ni belgilabberuvchi asosbo'ladi. Bundaytuzilma tubdano'zgartirilmaydi, ya'ni asosiybo'linmalarva lavozimlarsaqlanibqolinadi.

Tashkilotlar (korxonalar)ni boshqarishning tashkiliytuzilmasikatta turli-tumanligibilan ajralib turadiva qo'yidagi omillarbilan belgilanadi:

- tashkilot faoliyatining xarakteriva uning xususiyatlaribilan (ishlabchiqariladiganva sotiladigan mahsulotlarning tarkibi, texnologik, texnik jihozlarinishi);

- tashkilot ishlabchiqarish yoki tijorat faoliyatining o'lchamlari (hajmlari) bilan;

- boshqaruv apparatituzilishining asosiy faoliyati (ishlabchiqarish, tijorat)ning ierarxiyatuzilishiga mosligibilan;

- boshqaruvning tashkilqilish shaklibilan ;

- tashkilotni boshqarishning markazlashtirilganva markazlashtirilmagan shakllario'rtasidagimunosabatbilan ;

- boshqaruvning sohaviyva xududiy shakllario'rtasidagimunosabatbilan (mahsulot, mintaqabo'yicha);

- xodimlar malakasining darajasibilan;

- tashkilotning strategiyasibilan;

- tashkilot tashqimuhitining murakkabligiva dinamikligibilan;

- maqsulotning ta'minotiva sotilishini tashkilqilinishibilan;

- tashkilotning geografik joylashishibilanva h.k.

Tashkilotning tashkiliytuzilmasini shakllantirishda uning oldiga quyidagi talablarniko'yish kerak:

- mahsulotni ishlabchiqarishva sotish jarayoni, boshqaruv tuzilmasini faoliyat yuritishining natijasi sifatida mutanosiblik, uzliksizlik, parallelizm, birmaromdalik talablariga mos kelish kerak;

- tashkiliytuzilma tashkilotni rejaliravishda rivojlanishiga yordam berish kerak;

- tuzilma elementlari (bo'linmalar)ning soni kichik, ammo tashkilotni normal faoliyat yuritishi uchun yetarlicha bo'lish kerak, bitta

darajadagitarkibiyqismlaro'rtasidagigorizental aloqalarsoniham
xuddishundaybo'ladi. Gorizental aloqalarnorasmiymunosabatlarni
amalga oshirishgaimkonberadilarva ko'nikmalarniuzatishga
ko'maklashadilar, bitta

darajadagitarkibiyqismlarningtizimmaqsadlarinibajarishbo'yicha
harakatlarinimuvofiqlashishinita'minlaydilar.

Aloqalarsoninikamayishitizimnifaoliyatyuritishiningberqarorligiva
operativligini oshishiga olibkeladi;

- tashkiliytuzilma egiluvchan, qat'iy aloqalarningengkammiqdoriga
ega, sodirbo'layotgano'zgarishlar , ya'nivazifalarva yangi
xizmatlarnibajarishzaruriyatiga muvofiqtezyo'lga qo'yishga
qodirbo'lishikerak. Tizimningixchamligiunibozortalablariga
tezmoslashishiningtalablaridanbiribo'ladi:

- tashkiliytuzilma ilojiboricha sodda bo'lishikerak,
buninguchunboshqaruvdarajalarimiqdorini,
tashkilottarkibiyqismlario'rtasidagi aloqalarsoniniqisqartirish,
ishlabchiqarishva boshqaruvjarayonlarini avtomatlashtirishzarur;

- tashkiliytuzilma tashkilotga fanyutuqlariva
ilg'ortajribanitadbiqetishga ko'maklashishikerak;

- tizimelementlarorio'rtasidagi, hamda tizimva
atrofmuhito'rtasidagikommunikatsiyalar aniqbo'lishlarikerak ;

- tashkiliytuzilma ishlabchiqilganva sotilgantovarlarva
xizmatlarningyuqorisifatinita'minlashikerak;

- tashkiliytuzilma
tashkilotnifaoliyatyuritishiningyuqorisamaradorliginita'minlashikerak.

Tashkiliytuzilmanishakllantirishda yana
boshqaruvchanliknihamhisobga olishkerak.
Shuningmunosabatibilanquyidagitushunchalarniko'ribchiqishmaqsadga
muvofiqdir:

- boshqaruvchanlikko'lami (M)-
buma'lummenejeryokiboshqaruvidorasininghaqiqatdanhambevosita qo'l
ostida bo'lgan xodimlarbo'linmalariningsoni;

- boshqaruvchanlikme'yori (N)-buboshqaruvmunosabatlariva
boshqaruvtexnikasinirivojlanishiningzamonaviysharoitlarida
ma'lummenejeryokiboshqaruvidorasiga bo'ysunishimaqsadga
muvofiqbo'lgan xodimlaryokibo'linmalariningsoni. Bu, aslida
boshqaruvningmuvofiqko'lamidar.

Bunda boshqaruvchanlik me' yori (N) ning boshqaruvchanlik ko' lami (M) ga nisbatan iborat bo' lgan boshqaruvchanlik koeffitsienti (Ku) dan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

$$K_u = H/M$$

Ushbu koeffitsientlar boshqaruv sub' yektining boshqaruvchi qobiliyati va boshqaruv ob' yektining murakkabligi o' rtasidagi nisbatni aks ettiradilar.

$K_u > 1$ da boshqaruv sub' yektining salohiyatidan yetarlicha bo' lmagan holda (kattaroq yoki kichikroq darajada) foydalaniladi, boshqaruvga xarajatlar ham shunday.

$K_u < 1$ da boshqaruv sub' yekti (menejer yoki boshqaruvning ma' lumidori) ga ortiqcha ishyuklangan, boshqaruv qiyinlashgan, boshqaruvchanlik pasaygan.

$K_u = 1$ miqdori muvofiq bo' ladi. Bunda boshqaruv sub' yektining boshqarish qobiliyati boshqaruv ob' yekti murakkabligiga mos keladi.

Ba' zibir mutaxassislar boshqaruvchanlik me' yori miqdori ni tavsiya qila turib, bitta boshliqning quli ostidagi larning soni 7 nafardan oshib ketmasligi kerak deyдилar. Ruhshunoslarni belgilashlaricha, bu boshmiya ishining hususiyatlar bilan bog' liqdir.

"7" soni insontafakkurida qandaydir chegaraviy ahamiyatga egaligi haqida ko' pgina xalqlar og' zakii jodiyotining tahlilidarak beradi.

Shubilan birga, bu son faqat boshqaruvchanlikning o' rtacha me' yori bo' ladi. Buning ustiga hozirgisharoitlarda axborot tizimlariva guruhli ish dankeng foydalanish hisobiga boshqaruvchanlik ko' lamini yanada ko' payishining ehti molibor. Masalan, D. Vudvord korxonalar nite kshiribchiqqandan keyin ishlabchikarishning uchta har xil turlari uchun quyidagima' lumotlarni olgan.

Mehnat ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvchanlik me' yorlarining quyida gimiqdorlarini tavsiya qilgan:

boshqaruvning yuqori darajasi uchun, bunda qul ostidagi larning har xil xarakterdagi vazifalarni bajaradilar, 3-7 nafarkishi;

boshqaruvning o' rtacha darajasi uchun, bunda qo' l ostidagi larning o' xshash vazifalarni bajaradilar, - 8-20 nafarkishi;

boshqaruvning quyidagi darajasi uchun, bunda qo' l ostidagi larning bir xildagi vazifalarni bajaradilar, - 21:40 nafarkishi.

5.5-jadval

Ishlabchiqarishning tashkiliy hierarxiyasihar xilbo'g'inlariva turlari uchun boshqaruvchanlikko'lami

Ishlabchikarishning darajasi	Donali ishlabchikarish	Ommaviy ishlabchikarish	Sinov tarzida ishlabchikarish
Yuqori bo'g'in	4	7	10
Quyibo'g'in	23	48	15

Direktor darajasi (yuqori daraja) va brigadir darajasi (quyi daraja uchun boshqaruvchanlik darajasida) katta farq (uch martadano'nbesh martagacha) shubilanizohlanadiki, direktor va uning qo'li ostidagilar (odatda bularning o'rinbosari va unga to'g'ridanto'g'richiqvchisexlar va

bo'linmalar boshliqlari) darajasida gimu vofiq lashtirish nisbatibrigadir va ishchilar darajasida gimu vofiq lashtirish nisbatidan ham amalga oshiriladigan huquqlarning mazmuni bo'yicha va ham axborotli almashuvning xarakteribo'yicha juda kuchli farqqiladi. Agar brigadirga ishchining yuzini, nomi bilish zarur bo'lsa va ubuniqiladi, direktor uchun o'zining o'rinbosari haqidagi bunday ma'lumotlar bilan samarali o'zaro

hamkorlik o'rnatish uchun yetarlibo'lmaydi. Shuning uchun tashkiliy hieraxiyaning pastki qavatlaridan boshqaruvchanlikning muvofiq ko'lami yoki me'yoringu yuqori sitomon harakatlanishimiqdorika mroqbo'ladi, chunki boshqaruv vazifalarimurakkablashadi.

Boshqaruvchanlik me'yorlariga yana bir qator boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadilar. Hammadan avval bular ishni bajarish bilan bog'lik omillar, ya'ni:

- ishlarning o'xshashligi;
- ishlarning xududiy o'zlashganligi;
- ishlarning murakkabligi.

Omillarning yana birikim rahbarlik qilish va kimning ustidan rahbarlik qilishga bog'lik: menejerva uning qo'li ostidagilarning kasbiy darajasi va shaxsiy xususiyatlari.

Omillarning eng ko'psonligi ruhiboshqaruvni tashkil qilishga tegishlidir:

• huquqlar va javobgarliklarni boshqalarga topshirishdagi aniqlik darajasi;

- maqsadlarni qo'yilishidagi ravshanlik darajasi;
- tashkilotdagi barqarorlik (o'zgarishlarning tezligi) darajasi;

- ishnatijalarinio'lchashdagi ob'yektivlikdarajasi;
- kommunikatsiyalartexnikasi.

Tashkiliytuzilmalarning asosiyparametrlarini ajratishmumkin, ya'ni:

- boshkaruvningmarkazlashganlik(markazlashmaganlik) darajasi;
- mehnatnitaqsimlanganlikva ixtisoslashganligidarajasi;
- deportamentlashtirishva kooperatsiyalash;
- harbirdarajadagiboshqaruvchanlikko'lami;
- boshqaruvningshakllantirilganlikdarajasi;
- boshqaruvbosqichlariningsoni;
- bo'g'inlilik,ya'nigorizontal (birdarajada)

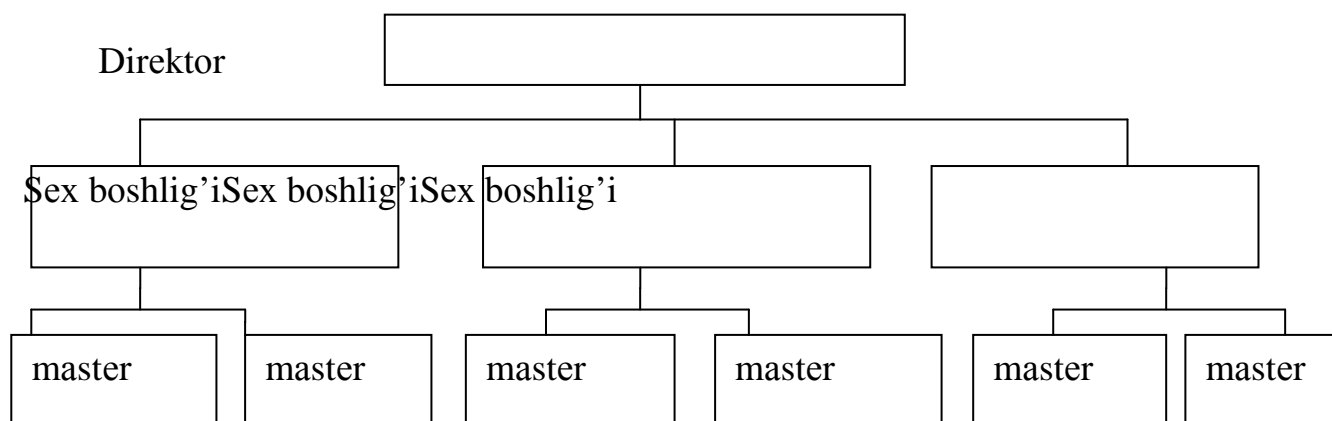
joylashganbo'linmalariningsoni;

- tizimningmurakkabligidarajasi.

Tashkiliytuzilmalarningquyidagiturlari ajratiladi.

Tashkiliytuzilmalarniqo'rishuchuntashkilotlarniboshqarishtizimidag itizimchalar, idoralarva xodimlarninghukmronligi,bo'ysundirishningvertikalnisbatlarini aksettiruvchiierarxiyaliktamoyilimuhim ahamiyatga ega.

To'g'richiziqilituzilmatashkilotva harbirbo'linmaningboshida barcha vakolatlarga ega bo'lganva boshqaruvningbarcha vazifalarinio'zqo'liga jamlaganrahbatturishiniko'zga tutadi (4.4. rasm). Zanjircha bo'yicha yuqoridanpastga uzatiladiganuningqaroribarcha quyida turuvchibo'g'inlartomonidanbajarilishimajburiydir. Boshqaruvningushbutizimirahbarlarningierarxiyasishunday asosda tashkilqilinadi (masalan, tashkilottashkilotdirektori, sex boshlig'i, master).



5.4.rasm. To'g'richiziqilitashkilotuzilmasi.

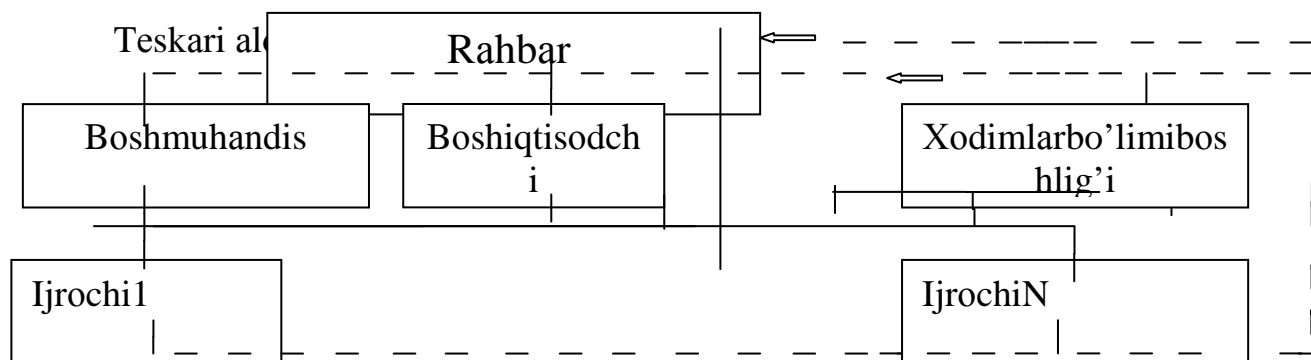
Yakka hukmronlik tamoyilishundan iboratki, qo'l ostidagilar faqat bitta rahbarning farmoyishlarini bajaradilar. Buning ustiga amaldor shaxs qandaydir ijrochilarga ularning bevosita rahbarini chetlab o'tib, farmoyish berish huquqiga ega emas.

Ushbu tuzilma ayrim mutaxassislar va xizmat bo'linmalarini mavjud bo'lishiga yo'l qo'yadiki, ular faqat to'g'ri xizmat rahbariga axborotlarni yetkazib berish va ishlab chiqarish yordam beradilar, ammo o'zlarib boshqarilayotgan ob'ektga ko'rsatmalar yoki yo'riqnomalar beraolmaydilar.

Boshqaruvning butuzilmasining afzalligi farmoyishlarning yakka ligiva aniqligi, rahbarning o'z boshqarayotgan bo'linma faoliyatini natijalari uchun oshirilgan javobgarligi, qarorlar qabul qilishdagi operativligi, ijrochilardan bir-birlari bilan muvofiklashtirilgan farmoyishlarni olinishidir.

To'g'ri xizmat tuzilmaning kamchiliklari qo'yidagilardan iborat: rahbarga nisbatan yuqoritalab, boshqaruvning barcha vazifalarini korxonada (bo'linma) faoliyatini turlarini bo'yicha keng bilimlar va tajribaga ega bo'lishi, axborotlar bilan ta'ldirilishi, qo'li ostidagilar, yuqorirahbarlar va qo'shni tashkilotlar bilan aloqaning ko'pliligiga ega bo'lishi kerak.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi – butuzilmada boshqaruv tashkilotining to'g'ri xizmat va vazifaviyga ajraladilar va buta' sirlardan har biri ijrochi uchun majburiydir. Vazifaviy aloqalar boshqaruvning har qanday umumiy va aniq vazifalarini majmuasini amalga oshiradilar (5.5. rasm).



5.5. rasm. Boshqaruvning vazifaviy tuzilmasi

Ushbu tuzilma umumiy rahbar va bo'linmalar (texnik, iqtisodiy va h.k.) rahbarlari ijrochilarga o'z ta'sirini vazifalar bo'yicha taqsimlaydilar. Rahbarlar bir-birlarining ishiga aralashmaydilar.

Umumiy rahbarlar faqat bo'linmalar rahbarlarining harakatlarini muvofiklashtiradilar va o'z vazifalarining cheklangan ro'yxatini bajaradilar (rahbarlar o'rtasida umumiy qilashtiruvchi aloqa rasmda ko'rsatilmagan).

Har bir rahbar faqat vazifalarning aniq ijrochilartomonidan ishni bajarilishi uchun zarur bo'lgan zarur qismini gina o'ziga oladi. Bunda rahbarlarni ishni bajarilishini borishi haqida xabardor qiluvchi teskari aloqa bo'lmasligi mumkin. Bunday tuzilmada rahbarlar vazifaviy deb ataladilar.

Ijrochi ham o'zining ishlarining bir qismini quyida turuvchi darajaga topshirish va unga nisbatan vazifaviy rahbar bo'lishi mumkin. Shunday qilib, bitta ijrochi bir vaqtda bir necha vazifaviy rahbarlarga bo'ysunishi mumkin.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining afzalliklari quyidagilar: rahbarlikka aniq sohadagi omil kormutaxassislar ni jalb qilinishi;

nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;

vazifaviy rahbarlarning kasb mahoratini tezo'sishi;

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining kamchiliklari quyidagilar:

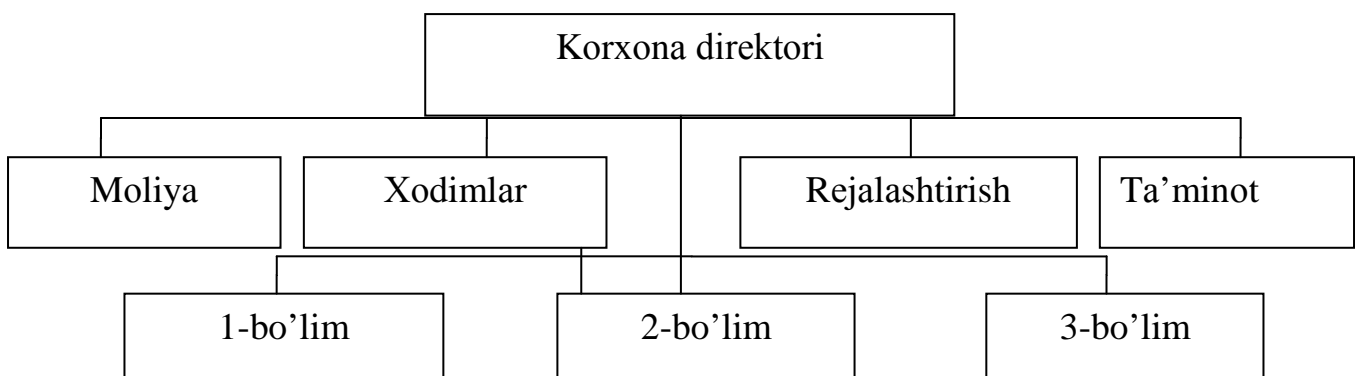
yakka xukumronlik tamoyilini buzilishi;

javobgar shaxsni yo'q bo'lishi;

bo'linmalar faoliyatini muvofiklashtirishni qiyinligi.

To'g'richiziqli vazifaviy tuzilma o'zicha ham to'g'richiziqli va ham vazifa litashkil qilishlarni oladi, bu ijrochilar uchun kiti tomonlama bo'ysunishni yaratadi. Boshqaruvning ko'pgina idoralar va ijrochilar boshqaruv faoliyati (vazifalari) ning alohida giturlarini bajarishga ixtisoslashadilar, vazifaviy bo'linmalar quyida turuvchi bo'limlarga ko'rsatmalar va farmoyishlarni (vakolatlarid o'irasida) berish huquqiga egalardir (4.6-rasm.)

Butuzilmaning afzalliklari aniq vazifalar uchun javob beruvchi mutaxassislar ning yuqori omil korligi, to'g'richiziqli rahbarlarning ular vazifaviy faoliyat masalalarini bo'yicha ma'lumotlarni tayyorlashdan ozod bo'lganliklarini natijasida operativ boshqaruv bo'yicha imkoniyatlarini kengayishidir.

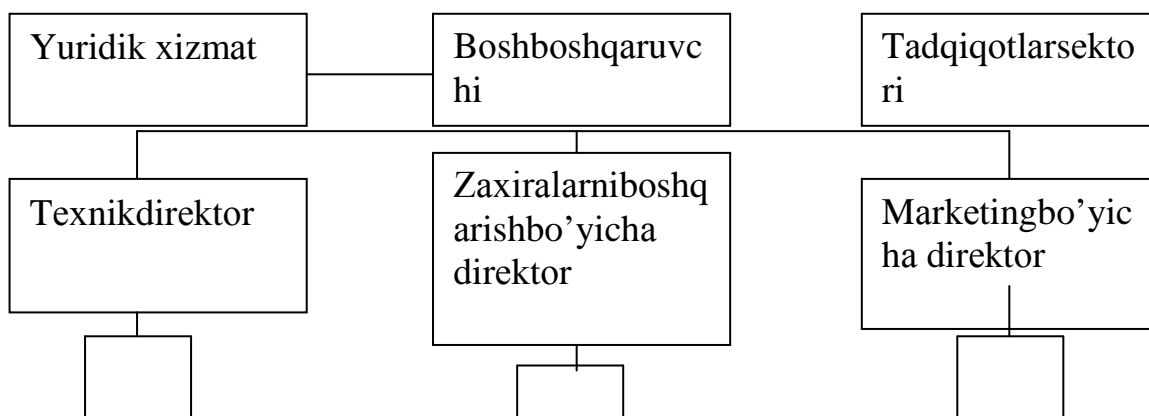


5.6.rasm. To'g'richiziqli vazifaviy tuzilma

Tuzilmaning kamchiligiga qo'yidagilarni kiritish mumkin:

- harakatlar birligining yo'qligi;
- vazifaviy xizmatlar o'rtasida doimiyo'zaro aloqalarni qo'llab quvvatlash imkoniyati yo'qligi;
- qarorlar qabul qilishning uzoq muddatli ta'dirlari;
- ijrochilarning ish uchun javobgarliklarini pasayishi, chunki ulardan har bir bir necha rahbarlardan ko'rsatmalar oladilar;
- xodimlarning tomonidan "yuqoridan" olinadigan ko'rsatmalar va farmoyishlarni muvofiqlashmaganligini, chunki har bir vazifaviy bo'linma o'zining masalalarini birinchi o'ringa qo'yadi.
- yakka hukmronlik tamoyilini buzilishi.

Boshqaruvning to'g'richiziqli-shtabli tuzilmasida birinchi (to'g'richiziqli) rahbarga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, rejalarni tayyorlashda shtablar deb atalgan, vazifaviy bo'limlardan tashkil topgan boshqaruvning maxsus apparati yordam beradi. Bunday bo'linma o'z qarorlarini yuqori rahbar orqali o'tkazadi yoki (maxsus vakolatlar doirasida) ularni pastda turuvchi daraja xizmatlar va ijrochilarigacha yetkazadi (4.7 rasm). Vazifaviy bo'linmalar, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish (tijorat) bo'limlariga mastaqil ravishda farmoyishlar berish huquqiga ega emaslar.



Bo'limlar



5.7 rasm. To'g'richiziqilish tashkiliy tuzilma

Vazifaviy xizmatlar ishlab chiqarishning texnik qo'llab-quvvatlanishini amalga oshiradilar, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish bilan bog'lik masalalarni hal qilish variantlarini tayyorlaydilar, to'g'richiziqilish rahbari nirejalashtirish, moliyaviy hisob-kitoblar, moddiy-texnika ta'minot va boshqa masalalardan ozod qiladilar. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning yuqori operativligini ta'minlaydi.

Firma qanchalik yirik bo'lsa, u shunchalik shoxlab ketgan apparatga ega bo'ladi. Shu munosabat bilan vazifaviy

xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish yoki o'zining ixtiyorida kompyuter texnikasiga ega bo'lgan yuqori malakali xodimlarga ega yirik ixtisoslashgan bo'linmalarini tashkil qilish haqidagi masala vujudga keladi.

Boshqaruvning butuzilmalarida bo'linmalar o'rtasida gorizontal darajadagi yaqin aloqalar va o'zaro hamkorliklari bo'lgan bo'ladi.

Boshqaruvning matritsatu tuzilmasi

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining zamonaviy samarali tuzilishi bo'lib, u ikkita tuzilmalar to'g'richiziqilish va dasturiy maqsadli birga olib borish yo'libilani yaratiladi (4.7 rasm)

To'g'richiziqilish tuzilmaga muvofiq (vertikal bo'yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalarini boshqarish amalga oshiriladi; ishlab chiqarish, sotish, ta'minot, dasturiy maqsadli tuzilmaga muvofiq (gorizontal bo'yicha) dasturi (loyihalar)ni boshqarish.

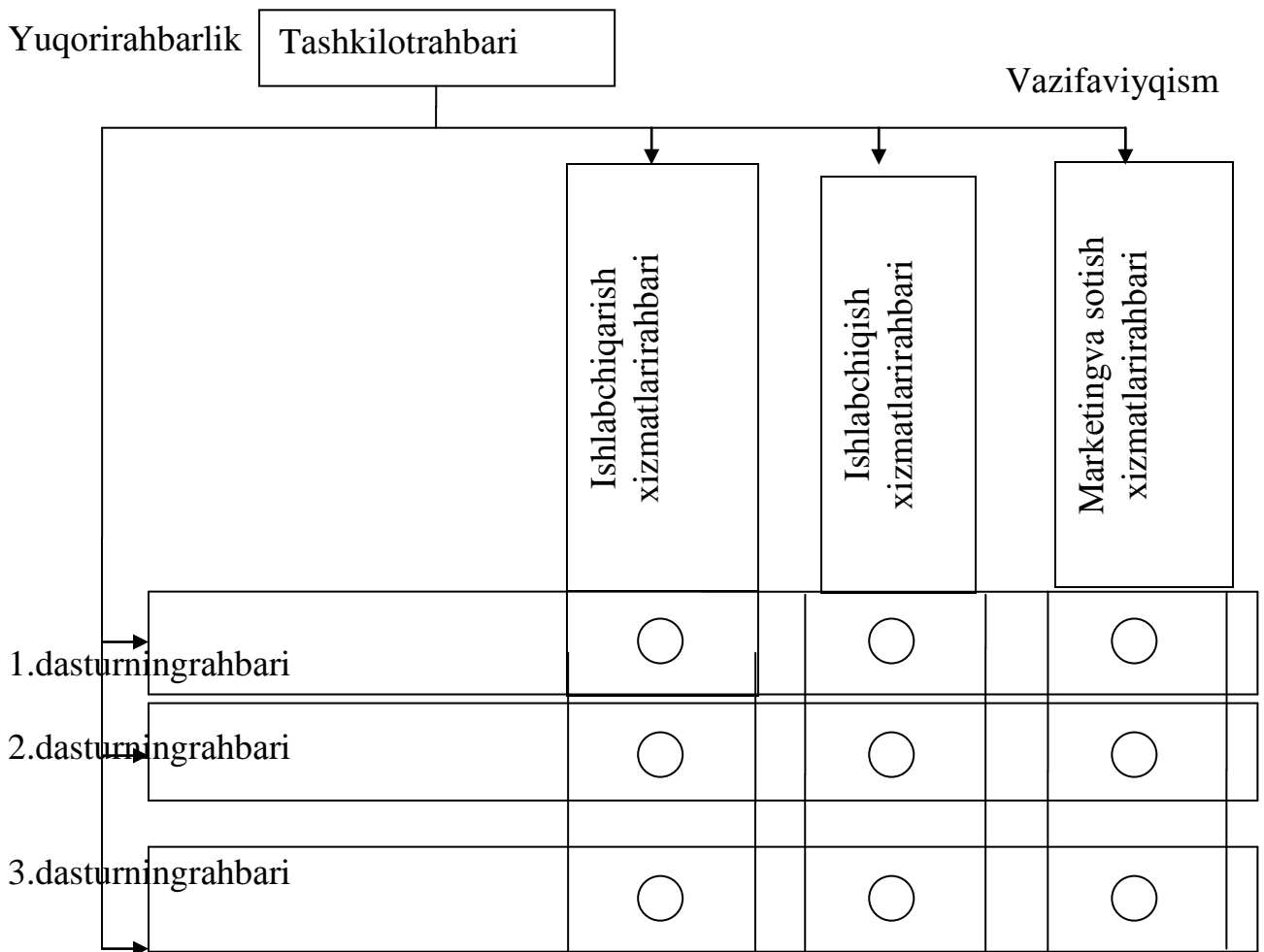
Boshqaruvning matritsatu tuzilmasida

dastur (loyiha)ning rahbar to'g'richiziqilish rahbarlarga ham bo'ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlaydi. U aniq dastur bo'yicha nima va qachon qilinishi kerakligini belgilaydi. To'g'richiziqilish rahbari esa uyokibu ishni kim va qachon bajarishi kerakligini hal qiladi.

Boshqaruvning matritsatu tuzilmasining afzalliklari quyidagilar:

- boshqaruv xodimlari faoliyatini vazifaviy bo'linmalar bilan o'zaro hamkorlik qiluvchi dasturiy bo'linmalarini shakllantirish yo'libilani faollashtirish, boshqaruv vazifalarini yuqorinativ talarga erishish uchun javobgar bo'lgan rahbarlar (loyihaviy va dasturiy guruhlar rahbarlari) va mavjud resurslardan to'liqroq foydalanish uchun javobgar bo'lgan rahbarlar (vazifaviy bo'linmalar boshliqlari) o'rtasida yetarlicha aniq taqsimlanishi;

• barcha darajadagirahbarlarva mataxassislarniishlabchiqarish (tijorat)nitakomillashtirishbo'yicha faolijodiyfaoliyatga jalbqilish; qarorlarqabulqilishbo'yicha vakolatlarnio'rtacha darajagatopshirishnatijasida yukoridarajadagirahbarlarga yuklamanipasaytirish. Bunda asosiyqarorlarnibajarilishinimuvofiqlashtirishva uninazoratqilishyuqoridarajada saqlanibqoladi; birnecha dasturlarnibajarishda resurslarbilanmanevrqilishningegiluvchanligiva operativligita'minlanadi.



5.8-rasm. Matritsatashkiliytuzilma (matritsaguruhlari)

Matritsatuzilmalarida yangitexnologikjarayonlarva unimliuskunalarnitadbiqetishbilanbog'likqayta qurishlarniteztezo'tkazishmumkin.

Matritsatuzilmalariga o'tishda murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishdayirik tashkilotlarda eng katta samaraga erishiladi.

Shubilanbirga guruhlardan tashkilotning matritsasini qurish elementlarisifatida foydalanish salbiy tomonlarga hamega: bunday guruhlarning barqaror tuzilmalar bo'lmaydilar. Ulardan intensiv ravishda foydalanishda xodimlar "tashkiliy bino" dagi o'z joylaridan mahrum bo'ladilar, ular doimiy ravishda guruhdanguruhga ko'chib yuradilar va butun tashkilot vaqtinchaga o'xshab qoladi. Agartashkilot bunday guruhlardan foydalanishga borgan sari ko'proq murojaat qilsa, unda guruhlarning loyihalardagi rahbarlar va mutaxassislar niteztezo'zgarishinazoratni yo'qligiga olib keladiv tashkilot osongina barbod bo'ladi. Buholda to'liqligicha matritsatuzilmasini tashkil qilishga to'g'ri keladi, busalbiy samarani pasaytiradi. Bundan tashqari matritsatuzilmalari uchun nizo ularning yuqoridagi darajasi xosdir.

Divizional (yokibo'limli) tashkiliy tuzilma yakuniy natija (mahsulot, is' temolchi yokibozor) ga asoslanadi. Bu tuzilmada yuqoridagi darajadagi bir qator vazifalarni markazlashuviva ishlab chiqarish (tijorat) bo'linmalarining faoliyatini markalashtirilmaganligi birlashtiriladi. Tashkilotning yuqoridagi darajasi asosiy resurslarni rejalashtiradi va taqsimlaydi, strategik qarorlarni qabul qiladi, shubilanbirga bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar, "foydaning markazlari" bo'lgan holda, foyda olish uchun ma'sul dirlar. Divizional tuzilma nima'zida "muvofiqlashtirilgan markazlashtirilmaganlik" sifatida belgilaydilar. Unda ko'pmahsulotli ishlab chiqarish (tijorat) yokiko'pmillatlik kompaniyalarda keng foydalanadilar, ulardagi xududiy tarqoqlikda mamlakat bo'limlari avtonomlashtirish zarur. Ayniqs, ubozorholatining o'zgarishlarika mroqta' sirkorsatuvchiva amalda texnologiyangiliklarga bog'lik bo'lmagan sohalarda samarali qo'llaniladi.

Tashkilotning divizional tuzilmasida har xil bozorlardagi faoliyatning turlarini ratsional boshqarish mumkin. Ishlab chiqarish bo'limlari rahbarlar o'zlaritomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot, ko'rsatilayotgan xizmatlar va o'zlariga birlashtirilgan xududga ko'ra faoliyatni nafaqat "daraja bo'yicha", balki "vazifalar bo'yicha" ham muvofiqlashtiradilar. Natijada

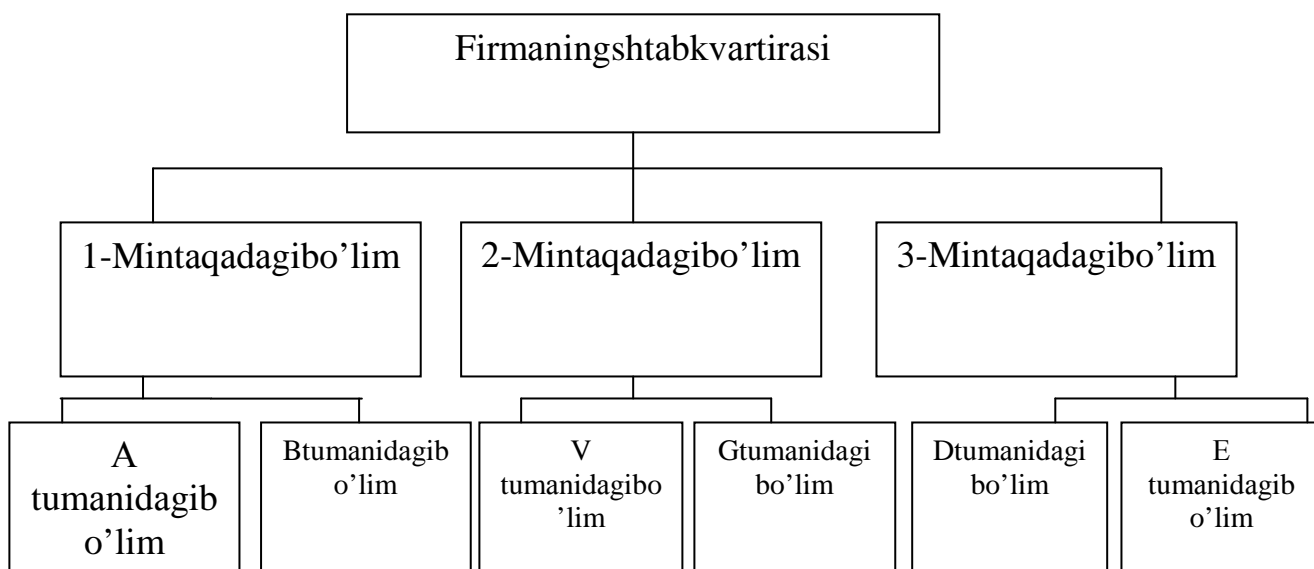
qarorlarqabulqilishjarayonitezlashadiva uni amalga oshirishningsifati oshadi.

Ammo ishlabchiqarishbo'limlarida maqsadlarni "qisqartirish" tendensiyasikuzatiladi.Bo'limlarnitashkilqilishnatijasida boshqaruv apparatinio'sishi qo'shimcha xarajatlarni oshishiga olibkeladi. Asosiyresurslarnimarkazlashtirganholda taqsimlanishda ularyetishmaganholda bo'limlaro'rtasida nizolarvujudga kelishimumkin. Divizionaltashkilotlarda yana bo'limlararo kar'yera qiyinlashadi.

Mintaqaviy,mahsulotliva iste'molchiliktuzilmalaridivizionaltuzilmaningturli-tumanligibo'ladi, unga ko'ra tashkilottovarlar yoki xizmatlarningturlari,xaridorlarningguruhlariyokigeografik alomatlaribo'yicha elementlarva bloklarga bo'linadi.

Masalan,agartashkilotfaoliyatikattaroqgeografik xududlarniqamrab olsa, unda uningtashkiliytuzilmasini xududiytamoyilbo'yicha, ya'niuningbo'limlarijoylashganjoybo'yicha qurishmaqsadga muvofiqdir.

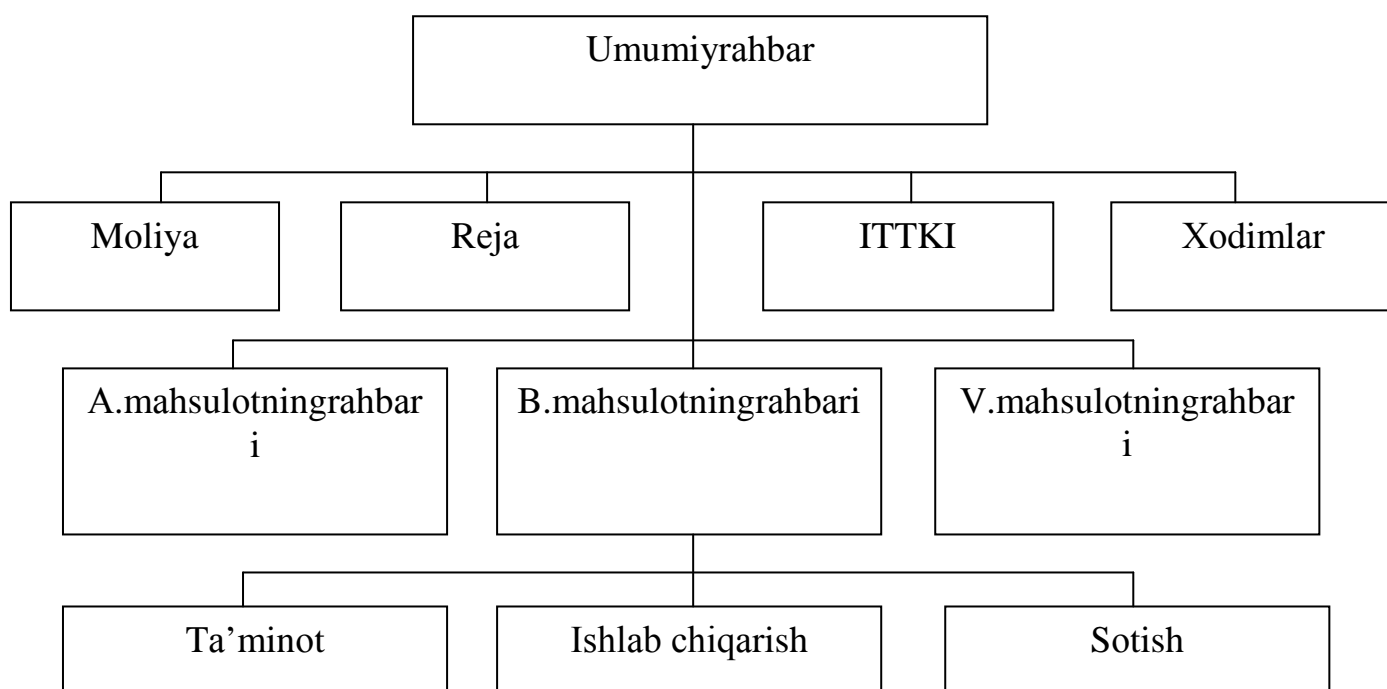
Mintaqaviytuzilmada mahalliyqonunlar, odatlarva iste'molchilarningzaruriyatlaribilanbog'likmuammolartezroqva osonroqhalqilinadi, chunkitashkilotningmijozlarbilan,hamda tashkilot a'zolaro'rtasidagi aloqalariyo'lga qo'yiladi. Yirikfirmalarningkenggeografik xududlarniqamrab oluvchi, o'zlariham, o'znavbatida kichikroqlarga bo'linuvchibo'linmalarga ega sotishtashkilotlarimintaqaviytashkiliytuzilmalarga misolbo'la oladi.Boshqa firmalar asosan (dori-darmonva iste'moltovarlariishlabchiqarishbo'yicha)har xilmamlakatlarda maxsussho'bakompaniyalarinitashkilqiladilar (4.9-rasm).



5.9.rasm. Mintaqaviytashkiliytuzilma

Mahsulotlitashkiliytuzilmada qandaydirmahsulotniishlabchikarish va sotishga rahbarlikqilishbo'yicha vakolatlarbitta rahbarga topshiriladi, umahsulotningushbuturiuchunjavobgarbo'ladi. Ikkilamchivazifaviy xizmatlar(ishlabchikarish, texnikva sotish) rahbarlariboshqaruvchi oldida hisobotberishlarikerak.

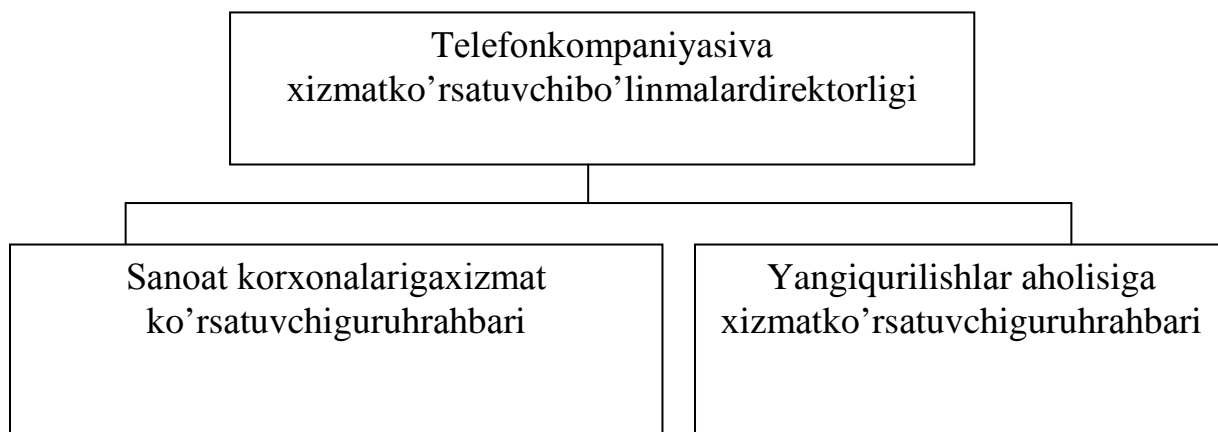
Mahsulotlituzilmaga muvofiqharakatqiluvchiyirikfirma aniqmaqsulotga unga mahsulotningbirikkituriniishlabchikaruvchifirma qaragandeke'tiborni qaratadi. Natijada bufirmayangimahsulotniishlabchikarishda boshqa tashkiliytuzilmalarga asoslanganfirmalarga qaraganda kattaroqmuvaffaqiyatlarga erishadi. (4.10rasm).



5.10rasm. Mahsulotlitashkiliytuzilma

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliytuzilmada ishlabchikarishva xizmatko'rsatishdarajasida vazifalarnimijozlarguruhlaribo'yicha ajralibchiqishisodirbo'ladi,barcha bo'linmalar, iste'molchilarningfaqatbitta guruhiga xizmatko'rsatuvchitashkilotkabi,iste'molchilarningma'lumguruhlari

atrofida, ularning talablarini qanoatlantirish uchun guruhlanadilar. Buning natijasi mijozlarning bozorlari va talablariga javob beradi. Bunda mijozda tashkilot faqatuning uchun ishlayotganidek tuyuladi. (4.11 rasm).



5.11 rasm. Iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi

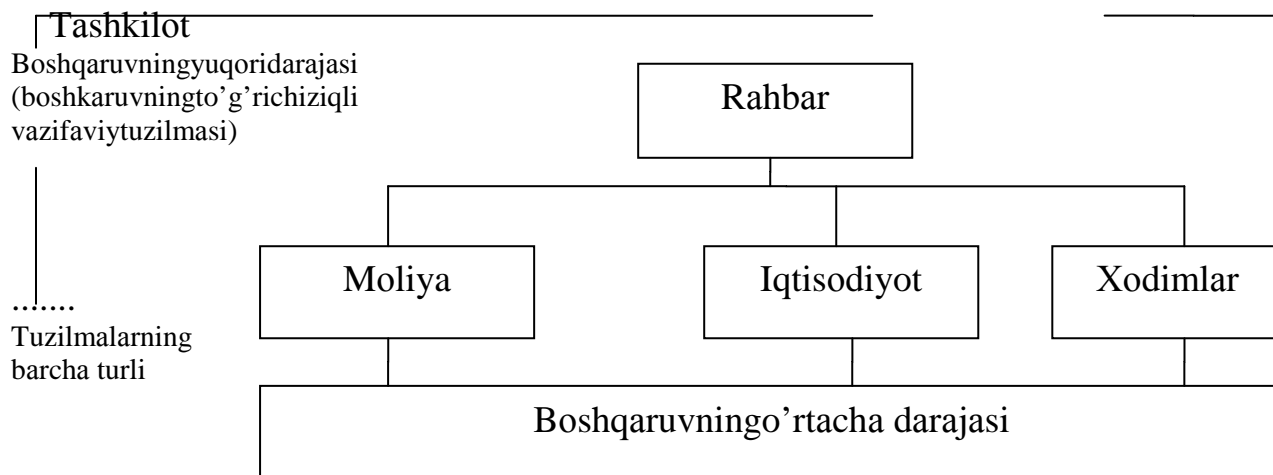
Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmaning afzalliklari: mijozlar va bozorlarga xizmat ko'rsatishning operativligi va sifatini oshirish;

- rahbarlikka aniq sohadagi omil korroq mutaxassislarini jalb qilinishi;
- jipslashgan boshqaruv va ishlab chiqarish jamoasini tashkil qilinishi;
- norma standart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;
- shaxsiy javobgarlikni oshirish.

U tuzilmaning kamchiliklari:

- xizmat ko'rsatish hajmini pasayishining katta xavfi;
- barcha bo'limlar faoliyatini muvofiklashtirishdagi qiyinchilik.

Ushbu tuzilma nashriyot, bank firmalarini tomonidan foydalaniladi. Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmalar ulgurja va chakana (savdo) firmalari uchun xosdir.



tumanligi

Pastkidaraja
(boshqaruvning to'g'ri
chiziq tuzilmasi)

Ishlabchiqarish

5.12 rasm. Boshqaruvning kombinatsiyalangan tuzilmasi

Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi bitta

tashkilot doirasida gibo'linmalarishi

xususiyatlar bilan belgilanadigan to'g'richiziq, vazifaviy, to'g'richiziq vazifaviy va boshqa tashkiliy tuzilmalar yig'indisidan iboratdir.

Bunda

tashkilot uchun vaziyat uchun yaxshiroq to'g'ri keluvchi shakl ni o'ziga oladi. Masalan, firmaning bitta bo'limida mahsulotli, boshqasida vazifali, uchinchisida matritsa tuzilmadan foydalanish mumkin. Qoidaga ko'ra, boshqaruvning yuqoridara jasito'g'richiziq vazifaviy tuzilma bo'yicha quriladi.

Boshqaruvning quyidara jasi odatda boshqaruvning to'g'richiziq tuzilmasi bo'yicha quriladi. Bunda tashkilotlar boshqaruv tuzilmalarining egiluvchanligi, ularning turli tumanligi asosan boshqaruvning o'rtacha darajasidan belgilanadi. Tashkilotlardagi boshqaruvning yuqoriva quyidara jalar o'zgarishlarga nisbatan konservativroqlar (4.12 rasm).

Ushbu tashkil qilishda

korporatsiyaning yuqoridara jadagi rahbariyati uzoq muddatli rejalashtirish, strategiya ni ishlabchiqish, hamda

butun tashkilot doirasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish va

nazorat qilish uchun javob beradi.

Qoidaga

ko'ra, mustaqil qisodiy birliklar bo'lgan bo'linmalar

operativ qarorlarni qabul qiladilar. Ular

asosiy kompaniyaga

asosan moliyaviy masalalarda bo'ysunadilar.

Hozirgi sharoitlarda tashkiliy tuzilmalar ni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari qo'yidagilardan iboratdir:

• ishlabchikarish va sotish operatsiyalarini markazlashtirilmaganligi;

• tashkiliy tuzilmalarining epchilligini oshishi;

• direktorlarkengashining rolini kuchayishiga

ega

boshqaruvning markazlashtirilmagan tuzilmalari;

- vertikaldezintegratsiya(tarkibiyqismlarga taqsimlanish)korxonani oddiybo'linmalartashkilqilishmaqsadida segmentlarga ajratishdanto yuridikmustaqilsho'bakompaniyalariga ajratishgacha (vertikalyokipastga qaytadantuzilmalarga ajratish)yokifaoliyatningma'lumsohalariga ixtisoslashganfirmalarnitashkilqilishyo'libilansingilkorxonalarni ajratilishi (gorizontalqaytadantuzilmalarga ajratish);
 - ichkisoddalashtirishlaryokio'zgartirishlar,ularboshqaruvbo'g'inlar iva darajalarinibirlashtirish, taqsimlash,birovga qayta bo'ysundirish,qisqartirishyo'libilan amalga oshiriladi;
 - torixtizoslashishdanintegratsiyalashishga o'tish;
 - muvofiqlashtirishva nazoratqilishda ma'muriyqo'llanmalardanfoydalanishdanvozkechish;
 - sho'bakompaniyalarningrahbariyatiga ishlabchiqarish-sotishmuammolarinihalqilishdagivakolatlarniberish;
 - piramidalitashkiliytuzilmalarnidarajalarningkichikroqsoniga ega tekisiga aylantirish. Xorijiyfirmalarda boshqaruvdarajalariningsoni 8-12 dan 4-5 gacha qisqartiriladi, ya'niboshboshqaruvchiva bevosita mijozlarbilanishlovchi xodimlaro'rtasidagi oraliqbo'g'inlarningmiqdoripasaytiriladi.Buningnatijasida harbirmenejerningfaoliyatibevosita iste'molchilartalablariniqanoatlantirishga yaqinlashtiriladi.

5.4.Asosiytashkiliy- huquqiyshakllar

Hozirgisharoitlarda tashkilot (xorij amaliyotida firma)bozordagiraqobotmunosabatlarining asosiyharakatqiluvchishaxsibo'ladi.

Tijorat,ya'nifoyda olishuchunharakatqiluvchitashkilotlar (korxonalar)ningtarixitomirlaribilan an'anaviyjamiyatga boribtaqaladi.Ularninguyokibushakllari amalda uzoqo'tmishningbarcha buyuksiviliziatsiyalarida qaydetilganlar.Ko'proqsavdogarchilikva (bir ozkamroqdarajada)hunarmandchilikkorxonalarikengtarqalganlar.

Ulardanba'zibirlarikatta yutuqlarga erishganlarvanisbatanmurakkabtashkiliytuzilmaga ega bo'lganlar. Masalan, antikzamonningyirikroqustaxonalari-ergasteriyalarda nazoratchilarningko'pbosqichliierarxiyasinzorati ostida 300 gacha qullarishlaganlar,mahsulotesa har xilshaharlardagiba'zibir xuddishundaydoimiysotishtarmog'iorqalisotilgan.

Zamonaviy firmalarda kapitalistik davrgacha bo'lgan tijorat korxonalarini, qoidaga ko'ra, quyidagilar bilan farqlanadilar:

- majburiy mehnatdan foydalanish;
- faoliyatning an'anaviy xarakteri (o'nyillarda momida o'zgarmaydigan texnologiya, bixildagi mahsulot, birmarta va butunlay qabul qilingan tuzilma);
- iqtisodiy otagio'sha vaqtda ustivor bo'lgan xo'jalik yuritishning novator, o'zini o'zita'minlovchi (yoki notural) turiga nisbatan ikkinchi darajali roli.

Birinchi kapitalistik firmalar kichik, yakka shaxsli egalik yoki o'rtoqlik kabitashkil qilinganlar (firmalarning keyingi turi sheriklik yoki paylarning jamiyat deb ham ataladi). Egasi (yoki egalari) firma faoliyatini uchun zarur bo'lgan barcha sarmoyani kiritgan va kompaniyani shaxsan boshqargan.

Egasi (yoki egalarning torguruhi) ni firmaning muvaffiqiyatidan manfaatdorligiga amalda rasmiyatchilik va byurokratizm ni yo'qligida (barcha narsani xo'jayinning o'ziga qiladi) yakka shaxsli kompaniyalar va o'rtoqlik larkichik firmani tashkilotlarning ideali qilinganlar.

Hozirgi vaqtga qadarrivojlangan kapitalistik mamlakatlar firmalarining umumiy sonidan 4.3 qismiga yaqini xuddi shu asosda harakat qiladilar.

Jahon amaliyotida firmalarni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash qabul qilingan:

- xo'jalik faoliyatining turiva xarakteri (sanoat, transport, sug'urta, savdo, injiniring, sayyohlik va boshqalar);
- huquqiy holati (yakka shaxsli tashkilot va tadbirkorlar birlashmasi);
- mulkchilikning xarakteri (xususiy, davlat, yarim davlat va kooperativ);
- faoliyat sohasi;
- o'lchami.

Firmalarni har xil alomatlar bilan tasniflash aniq firmani o'rganish natijasida tashkiliy-huquqiy shakli, uning iste'mol bozorida holati, firma ichidagi munosabatlar, faoliyatning xarakteri va ko'lamlari haqida to'liq tassa vuvur olishim koniyatini beradi.

O'zbekiston Respublikasidagi tashkilotlarni barqaror va samarali faoliyat yuritishlari uchun hammadan

avvalularni boshqarish tizimining huquqiy ta'minlanishi yaratilgan. Gap shundaki, har birtashkilot yuqori oqdara jadagitizim-mintaqa, soha, mamlakat, qo'shma tashkilot esa-jahon hamjamiyatning tuzilmasi bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasi hozir bozormunosabatlarini shakllanishi bo's qichidadir. Ushbu jarayonni huquqiy ta'minlashning ko'pgina yo'nalishlari hozir yangilangandirlar. Bu eng muhim yo'nalish-tashkilotlar faoliyatini huquqiy tartibga solishga ham tegishlidir. U hammadan

avval O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining me'yorlariga muvofiq amalga oshiriladi, ukorxonalar va tashkilotlar-yuridik shaxslarning qo'yidagi tashkiliy-huquqiy shakllarini belgilaydi [1,2]:

- xo'jalik o'rtoqliklari va jamiyatlari;
- ishlabchiqarish kooperativlari;
- davlat unitarkorxonalari;
- notijor tashkilotlar.

O'z navbatida xo'jalik o'rtoqliklari va jamiyatlari quyidagi tashkiliy - huquqiy shakllarga ega bo'lishlarim mumkin:

- to'lik o'rtoqlik;
- ishonchdagi o'rtoqlik;
- ma'suliyat cheklangan jamiyat;
- ko'shimcha javobgarlikka ega jamiyat;
- ochiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;
- yopiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;
- sho'bava bog'liq jamiyatlar.

Hammadan avval "yuridik shaxs" tushunchasini ko'rib chiqamiz.

Mulkchiligida, xo'jalik yuritishida yoki operativ boshqaruvida ajratilgan mulkiga ega va o'zining majburiyatlarini bo'yicha shumul bilan javob beruvchi tashkilot yuridik shaxs deb ataladi. U o'z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarni xarid qilish va amalga oshirishi, majburiyatlarga ega bo'lishi, sud da'vogari va javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxslar shaxsiy balansga yokismetga ega bo'lishlar kerak.

O'z faoliyatining asosiy maqsad sifatida foyda olishni ko'zlovchi tashkilotlar (tijorattashkilotlari) yokibunday maqsad sifatida foyda olishni ko'zlamaydigan va olingan foydani ishtirokchilari ichida taqsimlamaydigan tashkilotlar (notijorattashkilotlar) yuridik shaxslar bo'lishlarim mumkin.

Tijorattashkilotlaribo'lganyuridikshaxslar xo'jaliko'rtoqliklariva jamiyatlari, ishlabchiqarishkooperativlari,davlatunitarkorxonalarishaklida tashkilqilinishlarimumkin.

Notijorattashkilotlaribo'lganyuridikshaxslariste'molchilarkooperativlar, muassasalarmulkegalaritomonidanmoliyalashtirilganijtimoiyyokidiniyta shkilotlar(birlashmalar, hayriyajamg'armalarishaklida, hamda qonuntomonidanko'zda tutilganboshqa shakllarda tashkilqilinishlarimumkin.

Notijorattashkilotlaritadbirkorlikfaoliyatini faqato'zlaritashkilqilinishlari maqsadlarigaerishishga xizmatqiluvchiva ushbumaqsadlarga moskiluvchimiqdorda amalga oshirishlarimumkin.

Yuridikshaxs adliyaidoralarida yuridikshaxslariniro'yxatga olishhaqidagiqonunda ma'lumtartibda davlatro'yxatidano'tishlarikerak. Uyonizom, yokita'sisshartnomasiva nizom, yokifaqatta'sisshartnomasi asosida harakatqiladi. Qonunda ko'zda tutilganhollarda tijorattashkilotibo'lmaganyuridikshaxsushbuturdagitashkilotlarhaqidagiu mumiyoqoidalarga asosanharakatqilishmumkin.

Yuridikshaxsningta'sisshartnomasiuningta'sisshilar (ishtirokchilar) tomonidantuziladi, nizomesa tasdiqlanadi. Ushbukodeksga muvofiqbitta ta'sisshitomonidantashkilqilinganyuridikshaxsushbuta'sisshitomonidant asdiqlangannizom asosida harakatqiladi.

Yuridikshaxsningta'sisshujjatlarida yuridikshaxsningnomi, joylashganjoyi, yuridikshaxsfaoliyatini boshqarishtartibibelgilabberiladi, hamda tegishliturdagiyuridikshaxslaruchunqonuntomonidanko'zda tutilganboshqa ma'lumotlarbo'ladi. Notijorattashkilotlariva unitarkorxonalarining, qonunda ko'zda tutilganhollarda boshqa tijoratkorxonalarininghamta'sisshujjatlarida yuridikshaxsfaoliyatiningpredmetiva maqsadlaribelgilabberishlarikerak. Tijorattashkilotifaoliyatiningpredmetiva ma'lummaqsadlariqonunbo'yicha majburiybo'lmaganhollarda hamta'sisshujjatlarida ko'zda tutilganbo'lishlarimumkin.

Ta'sisshartnomasida ta'sisshilaryuridikshaxsnitashkilqilishmajburiyatini o'zlariga oladilar, unitashkilqilishbo'yicha qo'shma faoliyatiningtartibi, unga o'zmulklarinitopshirishva unifaoliyatida ishtiroketishshartlarinibelgilaydilar. Shartnoma tomonidanfoyd va

zararlarni ishtirokchilarning ortasida taqsimlanishi,
yuridik shaxs faoliyatini boshqarish, ta'limchilar
(ishtirokchilar) ni uning tarkibi dani chiqarish shartlari va tartibi belgilanadi.

Tashkilotlar aniqtashkiliy-huquqiy sherikliklarining ba'zibir
xususiyatlari, ularni tashkil qilinishi va
faoliyat yuritish quyidagilardan iboratdir.

To'liq rtoqlik-o' rtoqlik ishtirokchilari (to'liq rtoqlar)
ularning ortasida tuzilgan shartnomaga
muvofiq rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyatini boshqarish uchun
uning majburiyatlarini bo'yicha o'zlariga
tegishli bo'lgan mulk bilan javob beradilar.

Shaxs faqat bitta to'liq rtoqlikning ishtirokchisi bo'lishi mumkin.

To'liq rtoqlik firmasining nomi yoki uning barcha
ishtirokchilarining ismlari (nomlari) va "to'liq rtoqlik" so'ziga, yoki bitta
yoki bir necha ishtirokchilarning ismi (nomi) ga va "kompaniya" va
"to'liq rtoqlik" so'zlarini qo'shilishiga ega bo'lishi kerak.

To'liq rtoqlikda shartnomasi asosida tashkil qilinadigan
harakat qiladi, uning barcha ishtirokchilari tomonidan imzolandi.
To'liq rtoqlikning ta'lim shartnomasi quyidagilarga ega bo'lishi kerak:
o' rtoqlikning nomi; uning joylashgan joyi; faoliyatini boshqarish tartibi;
o' rtoqlikni qo'shma sarmoyasining miqdori va tarkibi haqidagi shartlar;
ishtirokchilardan har birining qo'shma sarmoyadagi ulushlarining miqdori va
uning o'zgartirish tartibi haqida;
ular tomonidan kiritilayotgan kiritmalarning miqdori, tarkibi va
tartibi haqida; ishtirokchilarning kiritmalari kiritish bo'yicha
majburiyatlarni buzganlik uchun javobgarligi haqida.

To'liq rtoqlik faoliyatini boshqarish barcha
ishtirokchilarning umumiy roziligi bo'yicha amalga oshiriladi.
O' rtoqlikning ta'lim shartnomasi tomonidan qaror ishtirokchilarning ko'pchilik
iligi ovoz bilan qabul qilinishi hollarida qo'shma tutilishi mumkin.
To'liq rtoqlikning har bir ishtirokchisi,
agartan shartnomasi tomonidan uning ishtirokchilari
ovozlarini belgilashning boshqacha ko'zda tutilmagan bo'lsa, bitta ovozga
ega bo'ladi.

Ishonchdagi rtoqlik (kommanditliq rtoqlik)-
bu o' rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi va
o' rtoqlik majburiyatlarini bo'yicha
o' zmulklar bilan javob beruvchi ishtirokchilar (to'liq rtoqlar) dan tashqari
, o' zlarini tomonidan kiritilgan kiritmalarini umumiy hisobida

o'rtiqlikfaoliyatibilanbog'liqzararko'rishxatariga ega va
o'rtiqliktomonidantadbirkorlikfaoliyatini amalga oshirishda
ishtirokmaydiganbiryokibirnechakiritma kirituvchiishtirokchilar
(kommanditlar) mavjudbo'ladi.

Shaxsfaqatbitta ishonchdagio'rtiqlikda to'liqo'rtiqbo'lishimumkin.

Agarishonchdagio'rtiqlikfirmasinomiga kiritma
kirituvchiningismikiritilganbo'lsa, bundaykiritma
kirituvchito'liqo'rtiqbo'ladi.

Ishonchdagio'rtiqlikfaoliyatini boshqarishto'liqo'rtiqlartomonidan
amalga oshiriladi.
Bundayo'rtiqlikniuningto'liqo'rtiqlartomonidan boshqarishva ishlarni
olibborish tartibi ulartomonidan O'zbekiston Respublikasining fuqarolikko
deksidagito'liqo'rtiqlik haqidagi qoidalaribo'yicha belgilanadi. Kiritma
kirituvchilarto'rtiqlikniboshqarishva uni ishlarni olibborishda
ishtiroketish, uning nomidan, ishonchnoma bo'yicha boshqacharoq,
harakat qilish huquqiga ega emaslar.
Ularto'liqo'rtiqlarningo'rtiqlikniboshqarishva ishlarni
olibborishbo'yicha harakatlari bo'yicha tortishish huquqiga ega emaslar.

Ma'suliyat cheklangan jamiyat

–biryokibirnecha

shaxslartomonidanta'sis etilgan jamiyat,
uning nizomsarmoyasita'sis hujjatlaritomonidan ma'lum ulushlarda
taqsimlangan.

Ma'suliyat cheklangan jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlaribo'yicha
javob bermaydilarva

o'zlaritomonidankiritilgan kiritmalari qiymatidoirasida

jamiyat faoliyatibilan bog'liq zararko'rish xatariga ega bo'ladilar.

Jamiyatning to'liqbo'lmagan kiritmalarini kiritgan ishtirokchilari uning
majburiyatlaribo'yicha

ishtirokchilardan har biri ulushining to'lanmagan qismi qiymatidoirasida
birgalikdagijavobgarlikka egalar.

Ma'suliyat cheklangan jamiyatning firmanomijamiyatning nomiva
"ma'suliyat cheklangan" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Jamiyatning yuqori idorasi uning ishtirokchilari ning umumiy majlisidan
iboratdir. Jamiyatda uning faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga
oshiruvchiva umumiy majlisga
hisobot beruvchi ijroiya idorasitashkil qilinadi.

Jamiyat ishtirokchilari umumiy majlisining mutloq huquqdoiralari ga
quyidagilarkiradi:

- uning nizomiva nizomsarmoyasimiqdorini o'zgartirish;

- jamiyatning ijroiya idoralari tashkil qilish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlariva buxgalteriya balanslarini tasdiqlash va uning foydalariva zararlarini taqsimlash;
- jamiyatni qayta tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish;
- jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi) nisaylash.

Ma'suliyat cheklangan jamiyathaqidagi qonun tomonidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga "boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin".

Jamiyat ishtirokchilar umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ulartomonidan jamiyat ijroiya idorasiga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Ma'suliyat cheklangan jamiyat yillik moliyaviy hisobotining to'g'riligi nitekkshirishva tasdiqlash uchun jamiyat yoki uning ishtirokchilar bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'liq bo'lmagan kasbiy auditorni haryil jalb qilish huquqiga ega (tashqi audit). Jamiyat yillik moliyaviy hisobotining auditorlik tekshiruviyana uning ishtirokchilaridan har birining talabibo'yicha hamo'tkazilishi mumkin. Jamiyat faoliyatining auditorlik tekshiruvini o'tkazish tartibi qonun va jamiyat nizomi tomonidan belgilanadi.

Qo'shimcha ma'suliyatga ega jamiyat - bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizomsarmoyasita'sis hujjatlaritomonidan ma'lum miqdordagi ulushlarga taqsimlangan. Bunday jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlaribo'yicha o'z mulklaribilan hamma uchun bir xil miqdordagi jamiyatning ta'sis hujjatlarida belgilangan ularning kiritmalarining karrali qiymatidagi birgalikdagi subsidiyalijavobgarlikka egalardir. Bitta ishtirokchining bankrot bo'lishida uning jamiyat majburiyatlaribo'yicha javobgarligi, agar jamiyathujjatlaritomonidan javobgarlikni taqsimlashning boshqacha tartibiko'zda tutilmagan bo'lsa, qolgan ishtirokchilarto'rtasida ularning kiritmalariga mutonosib ravishda tasdiqlanadi.

Aksiyadorlik (hissadorlik) jamiyati - nizomsarmoyasi aksiyalarning ma'lum soniga taqsimlangan jamiyat. Aksiyadorlik jamiyati ishtirokchilari (aksiyadorlar)

uning majburiyatibo'yicha javobbermaydilarva o'zlariga tegishlibo'lgan aksiyalarqiymatidoirasida jamiyatfaoliyatibilan bog'likzararko'rish xatariga egalar.

Aksiyalarga to'liqhaqto'lamagan aksiyadorlar aksiyadorlikjamiyatiningmajburiyatlaribo'yicha o'zlariga tegishlibo'lgan aksiyalarninghaqto'lanmaganqismidoirasidagibirgalikdagijavobgarlikka egalar.

Jamiyatningfirmanomiuningnizomiva jamiyat aksiyadorlikekanliginingko'rsatilishiga ega bo'lishikerak.

Ishtirokchilario'zlariga tegishlibo'lgan aksiyalarniboshqa aksiyadorlarningroziligisiztortib olishlarimumkinbo'lgan aksiyadorlikjamiyati ochiq aksiyadorlikjamiyatideb ataladi. Bundayjamiyato'zitomonidanchiqarilgan aksiyalarga ochiq obunanio'tkazishiva ularniqonunva boshqa huquqiyhujjatlartomonidanbelgilanganshartzlarda erkinsotishimumkin.

Ochiq aksiyadorlikjamiyatiharyiliumumiyma'lumotberishuchunyillikhisobot,b uxgalteriyabalansi,foydalarva zararlarninghisobinibosibchiqarishikerak.

Aksiyalarfaqatunita'sischilariyokiboshqa shaxslarning oldindanbeogilangandoirasi orasida taqsimlanadigan aksiyadorlikjamiyatiyopiqdebtan olinadi. Uo'zitomonidanchiqarilgan aksiyalarga ochiq obunanio'tkazishyokiularnishaxslarningcheklanmagandoirasiga xaridqilishuchunboshqa tartibda taklifqilishhuquqiga ega emas. Yopiq aksiyadorlikjamiyati aksiyadorlariushbujamiyatningboshqa aksiyadorlaritomonidansotilayotgan aksiyalarnixaridqilishning afzallikhuquqiga egalar. Yopiq aksiyadorlikjamiyatiiishtirochilariningsoni aksiyadorlakjamiyatlarahaqidagiqonuntomonidanma'lumsondan oshibketmasligikerak,aks xolda ubiryildavomida ochiq aksionerlikjamiyatigao'zgartirilishi, bumuddato'tgach, sudtartibida tugatilishikerak.

Aksiyadorlikjamiyatita'sischilaribirbirlaribilanjamiyatnitashkilqilish bo'yicha qo'shma faoliyatni amalga oshirishtartibi, nizomsarmoyasiningmiqdori,chiqarilayotgan aksiyalarningkategoriyasiva ularnijoylashtirishtartibi, hamda aksiyadorlikjamiyatlarahaqidagiqonuntomonidanko'zda tutilganboshqa sharoitlarnibelgilabberuvchishartnomanituzadilar.

Aksiyadorlik jamiyatining ta'sis hujjatining ta'sis chilar tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Aksiyadorlik jamiyatining nizomi quyidagilarga ega bo'lish kerak: jamiyatning nomi, uning joylashgan joyi, faoliyatini boshqarish tartibi, jamiyat tomonidan chiqarilayotgan aksiyalarning kategoriyasi, ularning nominal qiymati va miqdori haqida, jamiyatning sarmoyasining miqdori haqida, aksiyadorlarning huquqlari haqida, jamiyat boshqaruvidoralarining tarkibi va huquq doiralari va ular tomonidan qarorlar qabul qilish tartibi. Shu jumladan qaror yakkalash yoki

ovozlarning malakali ko'pchiligi bilan qabul qilinadigan masalalar bo'yicha ham qabul qilinishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatining nizomiyana aksiyadorlik jamiyatlariga qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa ma'lumotlarga ham ega bo'lish kerak.

Aksiyadorlik jamiyatining nizomiy sarmoyasi aksiyadorlartomonidan xarid qilingan aksiyalarning nominal qiymatidan tashkil topadi.

Aksiyadorlik jamiyati aksiyalariga ochiq obunaga nizomiy sarmoyasiga to'liq haq to'lab bo'linguncha qadaryo'l qo'yilmaydi. Aksiyadorlik jamiyatning ta'sis etilishida barcha aksiyalarda ta'sis chilar orasida taqsimlanish kerak.

Aksiyadorlik jamiyat boshqaruvi ning yuqori idorasi uning aksiyadorlarining umumiy majlisidan iboratdir.

Aksiyadorlarning umumiy majlisining favqulotida huquq doiralari haqida quyidagilarni ko'radilar:

- jamiyatning nizomiy ta'ziri o'zgartirish, shu jumladan uning nizomiy sarmoyasini o'zgartirish;
- aksiyadorlarning ellikdan ortiq ro'yxatiga ega jamiyatda direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) a'zolarini va jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi) ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning ijroiya idoralari ni tashkil qilish va, agar jamiyatning nizomiy tomonidan buni amalga oshirish direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) ning huquq doirasiga kiritilmagan bo'lsa, ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlari, buxgalteriyabalanslari, foydalar va zararlar hisobotini tasdiqlash, uning foydalarini va zararlarini taqsimlash;

- jamiyatni qayta tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish.

Aksiyadorlik jamiyatlar haqidagi qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisining favqulotida huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiradi. Qonun tomonidan

aksiyadorlar umumiy majlisining favqulotlarda huquq doirasiga tegishli bo'lgan masalalar jamiyat ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Aksiyadorlik jamiyatlar haqidagi qonunga muvofiq jamiyatni zot tomonidan direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) tashkil qilingan holda unimutloq huquq doirasini belgilanishi kerak. Nizom tomonidan direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) ni mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar zot tomonidan jamiyatning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Jamiyatning ijroiya idorasini kollegiyali (boshqaruv, direktorlik) va (yoki) yakka shaxsli (direktor, bosh direktor) dan iborat bo'lishi mumkin. U jamiyat faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradi va Direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) va aksiyadorlarning umumiy majlisiga hisobot beradi. Jamiyat boshqaruvi huquq doirasiga boshqa idoralarning qonun yoki jamiyatni zot tomonidan belgilangan mutloq huquq doirasiga kirmaydigan barcha masalalarni hal qilish kiradi.

Aksiyadorlar umumiy majlisining qaroriga ko'ra jamiyat ijroiya idorasining vakolatlarini shartnoma bo'yicha boshqa tijorat tashkilotiga yoki yakka tartibdagitadbirkor (boshqaruvchi) ga topshirilishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyat boshqaruvi idoralarning huquq doirasi, hamda ulartomonidan qarorlar qabul qilish va jamiyat nomidan chiqish tartibi O'zbekiston Respublikasining Fuqoralik kodeksi, aksiyadorlik jamiyatlar haqidagi qonun va jamiyatni zot tomonidan belgilab beriladi.

Aksiyadorlik jamiyatining illik moliyaviy hisobotning to'g'riligini tekshirish va tasdiqlash uchun haryili jamiyat va uning ishtirokchilar bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'lanmagankasbiy auditorni jalb qilish kerak.

Auditorlik tekshiruvini zot sarmoyasidagi yig'ma ulushi o'nva undan ortik faozlarni tashkil qiluvchi aksiyadorlarning talabi bo'yicha istalgan vaqtda o'tkazilishi mumkin.

Sho'bava bog'liqjamiyatlar. Xo'jalikjamiyati, agar boshqa (asosiy) xo'jalikjamiyati yoki o'rtoqlikning nizom sarmoyasidagi ustivor ishtirokisa babli yoki ular orasida tuzilgan shartnomaga muvofiq yoki boshqa tartibda bunday jamiyat monidan qabul qilinadigan qarorni belgilab berishimkoniyatiga ega bo'lsa, sho'bajamiyat deb tan olinadi.

Sho'bajamiyat asosiy jamiyat (o'rtoqlik) ning qarzlari bo'yicha javob bermaydi.

Sho'bajamiyatiga uning uchun majburiy bo'lgan qo'shatmani, shu jumladan uning bilan shartnomaga bo'yicha ko'rsatma berish huquqiga ega asosiy jamiyat (o'rtoqlik) keyingi tomonidan bu ko'rsatmani ijro etish uchun tuzilgan bitimlar bo'yicha sho'bajamiyat bilan birgalikda javob beradi.

Sho'bajamiyatining ishtirokchilari (aksiyadorlari), agarda xo'jalikjamiyatlari haqidagi qonunda boshqa narsa qo'zda tutilmagan bo'lsa, asosiy jamiyat (o'rtoqlik) dan uning aybi bilan sho'bajamiyatga yetkazilgan zararni qoplashni talab qilish huquqiga egalar.

Xo'jalikjamiyati, agar boshqa (ustivor, ishtiroq etuvchi) jamiyat aksiyadorlik jamiyati ovoz beruvchi aksiyalarining yigirma foizidanki prog'iga yoki ma'suliyat cheklangan jamiyat nizom sarmoyasining yigirma foiziga ega bo'lsa, bog'lik deb tan olinadi.

Ishlabchiqarish kooperativi (**arteli**)- fuqarolarning o'zlarining shaxsiy mahnatlariva boshqa ishtiroklariga asoslangan birgalikdagi ishlabchiqarish va boshqa xo'jalik faoliyati (sanoat, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlabchiqarish, qayta ishlash, sotish, ishlarini bajarish, savdo, maishiy xizmatlar va boshqa xizmatlarni ko'rsatish) uchun a'zolik va uning a'zolari (ishtirokchilari) ning mulkiy paylabadlarini birlashtirish asosidagi ixtiyoriy birlashmasidir. Qonun va ishlabchiqarish kooperativining ta'sis hujjatlaridan uning faoliyatida yuridik shaxslarni ham ishtiroq etish ko'zda tutilishim mumkin. Ishlabchiqarish kooperativini tashkil topadi.

Kooperativning firmanomi uning nomi va "ishlabchiqarish kooperativi" yoki "arteli" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Kooperativning ta'sis hujjati uning a'zolari umumiy majlis tomonidan tasdiqlangan nizomidan iborat bo'ladi.

Kooperativ a'zolarining soni beshtadan kam bo'lmasligi kerak.

Kooperativ boshqaruvining yuqori idorasi uning a'zolarining umumiy majlisidan iborat bo'ladi.

Ellik nafardan ortiq a'zosi ga kooperativda kuzatuv kengashi tashkil qilinishi mumkin, u kooperativ ijroiya idoralariga faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradi.

Boshqaruv va (yoki) uning raisi kooperativning ijroiya idoralarini boshqaradilar. Ular kooperativ faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradilar va kuzatuv kengashi kooperativ a'zolarining umumiy majlisiga hisobot beradilar.

Faqat kooperativ a'zolari kooperativning kuzatuv kengashi va boshqaruvining a'zolari, hamda kooperativ raisi boshqaradilar. Kooperativ a'zosi bir vaqtda kuzatuv kengashi a'zosi va boshqaruv a'zosi yoki kooperativ raisi boshqaradilar.

Kooperativ boshqaruv idoralarining huquq doirasida ulartomonidan qarorlarni qabul qilish tartibi qonun va kooperativning nizomidan belgilab beriladi.

Kooperativ a'zolari umumiy majlisining mutloq huquq doirasiga qo'yidagilarkiradi:

- nizomni o'zgartirish;
- kuzatuv kengashi tashkil qilish va uning a'zolari vakolatlarini tugatish, hamda agar bu huquq nizom bo'yicha uning kuzatuv kengashi topshirilmagan bo'lsa, kooperativ ijroiya idoralarini tashkil qilish va vakolatini tugatish;
- kooperativ a'zoli giga qabul qilish va undan chiqarish;
- kooperativning yillik hisobotlarini va buxgalteriyabalanslarini tasdiqlash va uning foydasi va zararlarini taqsimlash;
- kooperativni qayta tashkil qilish va tugatish haqidagi qarorni qabul qilish.

Ishlab chiqarish kooperativlari haqidagi qonun va kooperativning nizomidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin.

Kooperativning umumiy majlisi va kuzatuv kengashining mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ulartomonidan kooperativning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Kooperativ a'zosiumumiymajlistomonidan qarorlar qabul qilishda bitta ovozga ega bo'ladi.

Davlat unitarkorxonalari. Unitarkorxonada davlat mulkibo'lgan va korxonaga xo'jalik faoliyatini olib borish yoki operativ boshqarish huquqlarida tegishli bo'lgan, o'ziga biriktirilgan mulkka mulkchilik huquqiga ega bo'lgan tijorat tashkiloti olinadi.

Unitarkorxonaning firmanomi uning mulkega sinik o'rsatilishiga ega bo'lish kerak.

Unitarkorxonaning idorasi uning rahbari bo'ladi, uning mulkega siniyoki unga vakolat berilgan idora tomonidan tayinlanadi va unga hisobot beradi.

Unitarkorxonada o'zining majburiyatlarini o'ziga tegishli bo'lgan barcha mulk bilan javob beradi va o'zining mulkega sinining majburiyatlarini o'ziga javobgarlikka ega bo'lmaydi.

Xo'jalik faoliyatini olib borish huquqiga asoslangan unitarkorxonada buning uchun vakolat berilgan davlat idorasi yoki mahalliy o'zini o'z boshqari shidorasining qarorini o'ziga tashkil qilindi. Korxonaning tashkiloti uning mulkega sinimonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Operativ boshqaruv huquqiga asoslangan unitarkorxonada (davlatga qarashli korxonada) davlat unitarkorxonalarini haqidagi qonunga muvofiq O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan qarorini o'ziga tashkil qilindi.

Davlatga qarashli korxonaning tashkiloti uning O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan tasdiqlangan nizomdan iborat bo'ladi.

Notijorat tashkilotlar- bu o'z faoliyatining asosiy maqsad sifatida foyda olishni ko'zlamaydigan yuridik shaxslardir. Bu tashkilotlar tadbirkorlik faoliyatini faqat shuning uchun amalga oshirishlarimunki, chunki ularni tashkil qilish maqsadlariga erishishga xizmat qiladi va ushbu maqsadlariga mos keladi.

Notijorat tashkilotlarga quyidagilarkiradi:

- matlubot kooperativi;
- ijtimoiy va diniy tashkilotlar (birlashmalar);
- jamg'armalar (fondlar);
- muassasalar;
- yuridik shaxslar birlashmalari (assotsiatsiyalar va ittifoqlar).

Matlubotkooperativi -fuqarolarvayuridikshaxslariga'zolik asosda ishtirokchilarningmulkiyva boshqa ehtiyojlariniqanoatlantirishmaqsadida,o'z a'zolariningmulkiypaylibadallaribirlashtirishyo'libilan amalga oshiriladiganixtiyoriybirlashuvidir.

Matlubotkooperativiningnomiuningfaoliyatining asosiymaqsadiniko'rsatilishi, hamda yoki "kooperativ" so'ziyoki "matlubotitifoqi" yoxud "matlubotjamiyati" so'zlariga ega bo'lishikerak.

Matlubotkooperativiningo'zitomonidan amalga oshiriladigantadbirkorlikfaoliyatidan olinadigandaromadlariqonunva nizomga muvofikuning a'zolarior'tasida taqsimlanadi.

Ijtimoiyva diniytashkilotlar (birlashmalar) - fuqarolarningma'naviyva boshqa nomoddiyextiyojlariniqanoatlantirishuchunularningmanfaatlarningumu miyligi asosidagiixtiyoriybirlashishidir.

Ijtimoiyva diniytashkilotlarnotijorattashkilotlarbo'ladilar. Ularfaqato'zlarinitashkilqilinganliklarimaqsadlarigaerishishiva ushbumaqsadlarga muvofiqtadbirkorlikfaoliyatini amalga oshirishhuquqiga egalar.

Jamg'arma(fond)- a'zolikka ega bo'lmagannotijorattashkiloti, ufuqoralarva(yoki) yuridikshaxslartomonidanixtiyoriymulkiybadallar asosida ta'sisetiladiva ijtimoiy, hayriya, madaniy, ta'limyokiboshqa ijtimoiyfoydalimaqsadlarniko'zlaydi.

Jamg'armagauningta'sisichilari(ta'sisichisi) tomonidantopshirilganmulkjamg'armaningmulkibo'ladi. Ta'sisichilario'zlaritomonidantashkiletilganjamg'armaningmajburiyatlaribo'yicha javobbermaydilar,jamg'arma esa o'zta'sisichilariningmajburiyatlaribo'yicha javobbermaydi.

Muassasa-mulkegasitomonidanboshqaruv, ijtimoiy- madaniyyokiboshqa notijoratxarakteridagivazifalarni amalga oshirishuchuntashkilqilinganva utomonidanto'liqyokiqismanmoliyalashtiriladigantashkilotdir.

Davlatga qarashliboshqa muasasalar ayrimturlarininghuquqiyholati xususiyatlariqonunva boshqa huquqiyhujjatlartomonidanbelgilabberiladi.

Yuridikshaxslarbirlashmalari (assotsiyatsiyalar,uyushmalar). Tijorattashkilotlarior'zlariningtadbirkorlikfaoliyatlarinimuvofiqlashtirish, hamda umumiymulkiymanfaatlarnitaqdimetishva himoyalashmaqsadida

o'zaro shartnoma bo'yicha notijorattashkilotlaribo'lgan assotsiyatsiyalariuyushmalarko'rinishidagibirlashmalarnitashkilqilis hlarimumkin. Bunda qandaydirvazifalarnibirgalikda bajarishdagitashkilotlarnimuvofiqlashuviva muvofiqo'zaro harakativa tashkilotlarfaoliyatinitaqsimlanishita'minlanishikerak.

Ijtimoiyva boshqa tijorattashkilotlar, shujumladanmuassasalar,ixtiyoriyravishda butashkilotlarningnotijorat assotsiatsiyalari(uyushmalari)ga birlashishlarimumkin.

Assotsiatsiya (uyushma) a'zolari o'zlarining mustaqilliklariva yuridikshaxshuquqlarinisaqlabqoladilar Assotsiatsiya a'zolariuningmajburiyatlaribo'yicha assotsiyatsiyaningta'sishujjatlarida ko'zga tutilganmiqdorva tartibda subsidiyalijavobgarlikka egalar.

Shunita'qidlashkerakki, assotsiyatsiyalarva uyushmalarda,boshqa tashkiliytuzilmalarga nisbatan,birlashganishtirokchitashkilotlarningerkinligiva tashabbusicheklanmaydi, ularda ishtiroketishdan aniqfoйда ko'zda tutiladi, ayrimtashkilotlarningmustaqilligi xo'jalikvazifalarnibajarishdagijamlanish afzalliklaribilanmuvofiqravishda biriktiriladi.

Joriyvazifalarni amalga oshirishuchun assotsiyatsiyaishchiidoralarva apparatga ega bo'lishikerak, ularunga kiruvchitashkilotlarga nisbatanyuqorida turuvchibo'lmaydilar, balki assotsiyatsiya a'zolaritomonidano'ziga barilganvazifalarnibajaradilar.

Jahonva mamlakatimiziqtisodiyotida sodirbo'layotgano'zgarishlarningta'siri ostida tashkilotlarniintegratsiyalashuviningyangishakllaripaydo bo'ladilar, ulartashkilotlarningraqobat-bardoshligini oshiradilarva ularniinqirozliholatdanchiqishiga ko'maklashadilar. Bundaytashkilotlar– birlashmalarmaqsadlari, ishtirokchilaro'rtasidagi xo'jalikmunosabatlariningxarakteri, ularga kiruvchitashkilotlarningmustaqiligidarajasiga ko'ra farqlanadilar. Ularga kartellar, sindikatlar, pullar, trestlar, konsernlar, konsorsiumlar, sanoat xoldinglari, moliyaviyguruhlarkiradilar.

Kartel-bu, qoidaga ko'ra, bitta soha firmalarinibirlashishi, ularko'proqbirgalikdagitijoratfaoliyati-sotishnitartibga solishga tegishlibo'lganbitimga kiradilar. Amalda kartel odatda tovarlarningnavlari, ularniishlabchiqarishhajmlarinibelgilaganholda, bufaoliyatdoirasidantashqariga chiqadi. Karteluchunishtirokchilarningo'ztashkilotlaridagimulkchilikhuquqlarinis

aqlanibqolishiva shuningbilanta'minlanadigan xo'jalikva yuridikmustaqillik, mahsulotlarnisotishbo'yicha birgalikdagifaoliyat xosdir, keyingisiularningishlabchiqarishlarigahamcheklangandarajada tarqalishimumkin.

Odatda kartelbitimlariga monopoliya(yakkahukmronlik)ningyumshoqshaklisifatida qaraladiva rivojlanganmamlakatlarningmonopoliyaga qarshiqonunlaridagikartelniumumanmanqilininishisababli,ba'zihollarda kartellarningbalgilanganshakllariuchunistisnolarqilinadi. Masalan, Germaniyada raqobatnicheklashga qarshiqonunyetkazibberishshartlari, ishlabchiqarilayotganmahsulotniyagona standartlashtirilishi, tovarlarva xizmatlareksportihaqidagibitimlarga yo'lqo'yadi. Kartelga nafaqattadbirkorlaryokiularningbirlashmalari,balkiqandaydirtovarniishlabchiqaruvchiva eksportqiluvchimamlakatlarhamkirishlarimumkin.

Kartelningichidagiraqobatnicheklanishiyirikishtirokchilarga kichikfirmalarga o'zshartlarinio'tkazishga va shuningbilanbirvaqtda keyingilarnitashqaridanbo'ladiganraqobatdanhimoyalashga imkonberadi. Ammo kartelda o'rnatilganmuvozanat, qoidaga ko'ra, uzoqmuddatliva mustahkambo'lmaydi.Raqobatningta'siri ostida kartellarbirozvaqtdankeyinyangitdan, ko'pincha kengroq xalqaro asosda vujudga kelishuchuntarqalibketadilar. Kartelbitiminingmazmunigako'ra kartellarqo'yidagilarga bo'linadilar:

- konditsion, tovarlarnisotishsifatlarinibelgilabberuvchilar;
- ishlabchiqaruvchi,

harbirishtirokchiuchunishlabchiqarishninghajmi (kvotasi) nibelgilovchilar;

- mintaqaviy, sotish xududlarinibelgilovchilar;
- narxli,ishtirokchilaruchuntovarnisotishnarxinibelgilovchilar;
- patentli, qandaydirtexnikkashfiyotdanbirgalikda foydalanishyo'nalishlariyokifoydalanmasliknibelgilabberuvchilar;
- foydanitaqsimlashbo'yicha kartellar.

Sindikat-bukartelbitiminingturli-tumanligibo'lib, tadbirkorlarningbyurtmalarnikelishilganholda taqsimlash, xom ashyonixaridqilishyokiishtirokchilartomonidanishlabchiqarilayotganbarcha mahsulotniyokiunibirqismini (yagona sotishtarmog'iyokiishtirokchilardanbittasi orqali)sotishmaqsadida tashkilqilinganbirlashmasidir.

Sindikatishtirokchilario'zlariningyuridikva ishlabchiqarishmustaqilliklarini, ba'zida esa

sindikating sotishidori yoki jamiyat bilan bog'lik shaxsiy sotish tarmoqlari nihamsaqalab qoladilar. Bunda tijorat mustaqilligi qisman yo'qoladi. Sindikat, qoidaga ko'ra, ommaviy talab tovarlari, xususank o'mir, po'lat, neft, spirt, shakar, paxta kalavasiva h.kni sotish bilan shug'ullanadi. Sindiqatraqobot, hamda bozorni xududiy taqsimlanishinivaqtinchalik yumshatish yoki bartaraf qilish vositasi bo'ladi. Sindikat bitimining asosiy bandlari quyidagilardan iborat: ishlabchiqarish hajmi, narxlarni belgilash, mahsulotning sifativa navlari.

Shu tufayli talab va taklif tartibga solinadi. Foyda sindikating tashkilotchilari o'rtasida har biriga belgilangan kvota (ulush) ga muvofiq taqatiladi.

Kartelturidagi birlashmalarga yanapullar, ya'ni tadbirkorlarning, uning tashkilotchilarining foydalarini taqsimlashning tartibiniko'zda tutuvchi alohida birlashmasi ham kiradi. Foydalar umumiy qozonga tushadilar, oldindan belgilangan nisbatlarda taqsimlanadilar.

Trest-bu birlashmada har xil korxonalar, o'zlarining yuridik va xo'jalik mustaqilliklarini yo'kotgan holda, yagona ishlabchiqarish majmuasiga birlashadilar. Trestda korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari birlashtiriladi. Trest ishlabchikarish faoliyatining nisbatan birtur daligi bilan ajralib turadi. Buni shakl kombinatsiyalashgan ishlabchiqarish, masalan, xom ashyoni izchil ishlabchiqarishni tashkil qilish uchun qulaydir. Trestga kiruvchi barcha korxonalar yagona operativ boshqaruvni amalga oshiruvchi bitta bosh kompaniyaga bo'ysunadilar.

Konsern-bu mustaqil korxonalarining (odatda ishlabchiqarish xarakteridagi) birlashmasi, ulari tashkilotchilik, shaxsiy ittifoqlar, bitimlar, moliyalashtirish, ishlabchiqarishdagi yaqindan hamkorlik tizimivasitasida bog'lanadilar. Birlashgan korxonalar aksiyadorlik jamiyati yoki o'rtoklik shaklidagi yuridik shaxs bo'lib qoladi. Konsern o'ziga kiruvchi kompaniyalar faoliyatini to'liq nazorat qiladi.

Konsorsium-bu bir necha banklari yoki sanoat tashkilotlari o'rtasidagi qarzlarni birgalikda joylashtirish, yirik moliyaviy tijorat operatsiyalari, investitsion loyihalarni amalga oshirish uchun vaqtincha bitimdir.

Sanoat xoldinglari ishlabchikarish faoliyatini bilan shug'ullanmaydilar. Ulari o'zlariga kiruvchi korxonalar faoliyatini ustidan nazoratni amalga oshiradilar. Xoldingga kiruvchi kompaniyalar yuridik va

xo'jalikmastaqilliginisaqlabqoladilarva o'znomlaridantijoratbitimlarinituzadilar.

Moliya-sanoatguruhleri (MSG) o'z tarkibiga sanoatkorxonalari, tadqiqotlashkilotlari, savdo firmalari, banklar, investitsionfondlarva sug'urta kompaniyalarinibirlashtiradilar.

Guruhningboshida biryokibirnecha banklarturadi, ularunga kiruvchikompaniyalarningpulsarmoyalariniboshqaradilar, hamda ularningfaoliyatini muvofiqlashtiradilar. Boshqa birlashmalarga nisbatanmoliya-

sanoatguruhitashkiliyrasmiyatchiliknikamaytirishibilanfarqlanadi. Unga kiruvchiharbirfirma savdo bitimlarida mustaqilqatnashadi. Ammo boshkompaniya, aslida, muhimroqqarorlarqabulqilishda markazbo'ladi.

Bundayintegratsiyalashishning asosiy maqsadlariquyidagilar:

- investitsionresurslarniiqtisodiyotnirivojlanishiningustivoryo'nalis hlarida jamlash;
- ilmiy-texnik taraqqiyotni jadallashtirish;
- mamlakatkorxonalarimahsulotlariningeksportsalohiyatiga raqobotbardishligini oshirish;
- mamlakatsanoatida ilg'ortarkibiyo'zgarishlarini amalga oshirish;
- bozoriqtisodiyoti, raqobatli iqtisodiy muhitsharoitlarida ratsional texnologik va kooperatsion aloqalarnishakllantirish.

Tajriba shuniko'rsatdiki, O'zbekiston Respublikasida faoliyat yurituvchi MSG yirik investitsion loyihalarni amalga oshiradilar, ishlabchiqarishni pasayishiga qarshikurashadilar, pulni barqarorlashiga ko'maklashadilar. Bundantashqari MSG qayta qurish davrida yetishmagan resurslarni sohalararo qayta taqsimlash mexanizmlarini to'ldiradilarva ishonchli, sifat talablariga javob beruvchi yetkazib berishlarva sotishlar uchun haqiqiy sharoitlarni yaratidilar. Korxonalarva tashkilotlarni guruhga

birlashishijahon bozorlardagitashqiiqtisodiy o'rinnikuchaytiradi, u yerda ko'pincha transmilliy korporatsiyalarko'proqudratlisalohiyatga ega bo'lgan moliya-sanoat-savdo majmuasikabitashkilqilinganlar.

Tadbirkorlar uyushmalar har xilo'lchamlarva mulkchilik shakllaridagi kompaniyalarinibirlashtiruvchi ixtiyoriy kooperatsion bitimlar asosida tashkilqilinadilar. Buyetarlicha egiluvchani tuzilma bo'lib, unga kiruvchi tashkilotlarga o'z harakatlarini muvofiqlashtirish,

yangisheriklarnijalqilish, hatto
birbirlaribilanraqobatqilishimkoniyatiniberadi.

Ayniqsa ma'lum xududlarda klasterga(inglizchadantarjima qilinganda –buguruh, to'planish, jamlanish) birlashgankompaniyalarningtadbirkorlikuyushmalarikatta foydalarniberadilar, ularbukompaniyalarga uyokiburaqobat afzaliklariniberadilar (masalan, kerakli axborotlar, aloqa va telekomunikatsiyalarvositalari, jihozlanganishlabchiqarishmaydonchalariva h.k.). Buninguchunshaharlaryokiboshqa ma'muriy –xududiybirliklarda joylashganyirik sanoat xududlariva mamlakat xududiniqayta tashkilqilinishimunosabatibilan mavjudbo'shquvvatlardanfoydalanishmu mkin. Xuddishuyerlarda

kompaniyalarningklasterlarinitashkilqilishfoydalidir, ulardaengboshidanfaoliyatningma'lumsahalaridagikompaniyalaro'rtasid agikasbga egalik, san'atinfrazuzilmalita'minotva axborotlio'zaro aloqalarningjiddiy miqdorijamlanganbo'lishimumkin.

Kompaniyalarniuyushmalarga birlashtiruvchibundaysohalarisifatida quyidagilarbo'lishimumkin: uyuchuntovarlarishlabchiqarish, sog'liqnisaqlash, maishiymahsulotlarishlabchiqarishbilanbog'liqhar xilsohalarva h.k.

Virtualkorporatsiya-engyangitashkiliyshakllardanbiribo'lib, vaqtinchalik asosida tashkilqilinadigan,zamonaviy axborottizimlaritomonidanresurslardano'zaro foydalanish, xarajatlarnikamaytirishva bozorimkoniyatlarinikengaytirishmaqsadida birlashtirilganmustaqilkompaniyalar(yetkazibberuvchilar, buyurtmachilarva hattokisobiqraqiblar)ningtarmog'idaniboratbo'ladi. Virtualkorporatsiyaningtexnologikpoydevorini axborottarmoqlaritashkilqiladilar, ular “elektron” aloqalarda birlashishva epchilshakllikni amalga oshirishga yordamberadi.

Hozirgivaqtda konsernlar,xoldinglarva moliyaviyguruhlarfirmalarbirlashuvining asosiyshakllaribo'ladilar.

Jahon amaliyotida franchayzinghamkengtarqalgan.Bubirtomondanyirikfirma va boshqa tomondankichikfirmalaryoki alohida biznesmenlaro'rtasidagibitimidir. Ko'rsatibo'tilganbitimga muvofiq ota kompaniya (franchayzer) firma (franchayzi)ga bitimga tayinlanganshaklda, maxsusko'rsatilganjoyda ish olibborishhuquqiniberadi.Ukelishilgan xududdoirasida harakatqiluvchifirma yokitadbirkornio'ziningtovarlari, reklama

xizmatlari,
biznesning ishlatilishi bo'lgan texnologiyalar bilan ta'minlash majburiyatini o'ziga oladi. Buning uchun firma kompaniyaga mahalliy sharoitlarni hisobga olish bilan menejment va marketing xizmatlarini ko'rsatish, hamda ushbu kompaniyaga o'z sarmoyasining qandaydir qismini investitsiya qilib kiritish majburiyatini oladi. Franchayzi, bo'lajak mijozlarni mashhur kompaniyaning mahsulotlari yoki xizmatlaridan foydalanayotganliklarini his qilishlari uchun kompaniya (franchayzer) nomidan firma belgisini sifatida foydalanadi. Bunday bitimning barcha ahamiyatli shartlarini o'z ichiga olinishi, mahsulotlar va xizmatlarni standartlashtirilishi, tijorat imkoniyatlarini kengaytirish bunday hamkorlikning afzalliklaridan bo'ladi.

Malakatimiz qonunchiligida tijorat konsepsiyasini shart nom sifatida franchayzing shaklida bitimiga mos keladi.

Ta'kidlash kerakki, milliy hisob tizimi (MST) - sistem of national account - bozoriq tisdodiyotiga ega 150 dan ortiq roq mamlakatlarda mikro iqtisodiy jarayonlarni bayon qilish va tahlil qilish uchun qo'llaniladigan o'zaro bog'langan qo'rsatkichlar va tasniflarni tizimiga muvofiq institutsional birliklar - institutional units - xo'jalik yurituvchi sub'yektlarga ajratiladilar, ular o'zlarining nomidan aktivlarga ega bo'lishlari, majburiyatlarini qabul qilishlari, iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan operatsiyalarni amalga oshirishlarim mumkin.

Institutsional birliklar uchun xo'jaliklar shakllaridagi yuridik hamda jismoniy shaxslar (yoki ularning guruhlarini) bo'lishim mumkin.

Yuridik shaxslar bo'lgan institutsional birliklarga quyidagilari kiradi:

- korporatsiyalar;
- davlat boshqaruvi idoralari;
- notijorat muassasalar.

Yuridik shaxslarning asosiy turlari - bummulkida, xo'jalikni yuritishda yoki operativ boshqaruvda ajratilgan mulkka ega bo'lgan ta'shki lot bo'lib, uo'z nomidan fuqarolik huquqini xarid qilish va o'zining faoliyat bilan bog'liq javobgarlikni o'ziga olishim mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansiyokisi metasiga ega, mustaqil ravishda qarorlar qabul qilishi, o'zining moddiy va moliyaviy resurslarini boshqarishi, majburiyatlarni qabul qilishi, iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan

operatsiyalarni amalga oshirishva o'ziningmajburiyatlaribo'yicha to'liqjavobgarlikka ega bo'lishimumkin.

Faoliyatining asosiy maqsadiga ko'ra yuridikshaxslar xo'jalikva noxo'jaliktashkilotlariga bo'linadilar.

Xo'jaliktashkilotlariga faoliyatining asosiy maqsadifoyda olishbo'lganyuridikshaxslar, noxo'jaliktashkilotlarga bunday maqsadga ega bo'lmagan shaxslar kiradilar. Xo'jaliktashkilotlaribo'lganyuridikshaxslar xo'jalikjamiyatlariva o'rtoqliklari, ishlabchiqarish kooperativlari, davlatva boshqa korxonalar shaklida tashkilqilinishlarimumkin.

Xo'jaliktashkilotlaribo'lmagan yuridikshaxslar xo'jalik faoliyatibilan faqat o'zlarining nizom vazifalarinibajarilishin ita'minlash uchunгина shug'ulanishlarimumkin. Ular xo'jalik ijtimoiy tashkilotlari, notijorat tashkilotlar, matlubot kooperativlari, hayriyayoki qonunchilikda ko'zga tutilgan boshqa jamg'armalar shaklida mavjud bo'ladilar.

Bunday yuridikshaxs bo'lgan institutsional birliklarga hammadan avval korporatsiyalarva kvazikorporatsiyalar kiradilar.

Korporatsiyalarning asosiy alomatlariquyidagilar:

- qonunga muvofiq boshqa institutsional birliklardan mustaqil bo'lgan korxonalar yoki tashkilotlar sifatida tashkilqilinadilar;

- mustaqil yuridikshaxs bo'ladi, u korxonalarva tashkilotlarning yagona davlat registri (YADR)da ro'yxatdan o'tkaziladi;

- faoliyatining maqsadidaro madlar olishdan iborat;

- aksiyalaregalarining jamoaviy mulkida bo'ladi;

- xo'jalik faoliyat nitijasida olingan foyda (daromad) aksiyadorlarga tegishli bo'ladi va ulartomonidan xaridqilingan qog'ozlar qiymatiga mutonosib ravishda taqsimlanadi;

- tugatilish holida aksiyadorlar mulkning qarzlart o'lagandan keyin qolgan ulushini olish huquqiga egalardir;

- rahbarlik Direktorlar kengashi tomonidan amalga oshiriladi;

- aksiyalarni muommalagachiqarishimumkin;

- oraliq emas, balkiyakuniyiste'molchisifatida bo'ladi;

- shartnomalarva majburiyatlarnibajarish, shujumladansoliqlarni to'lash uchun qonun oldida javobgarlikka ega bo'ladi;

- korporatsiyatomonidan xalqiste'mol tovarlarini xarid qilinishi natijada shaklida iish haqisifatida bo'ladi.

Korporatsiyalar oilasi (aksiyalarga birgalikda egalik qilish) konglomerat korporatsiyalar tashkil qiladi. Ular bitta emas, balki ko'pgina institutsional birliklardan iborat bo'ladilar.

Konglomerat-korporatsiyalar tarkibida aksiyadorlarning nazorat paketlariga egalik qiluvchi yoki bosh siyosatga ta'sir qilishning mutloq huquqlariga ega ona korporatsiyalar ajralib turadilar.

Kvazikorporatsiya - bunokorporativ korxonalar bo'lib, uni boshqaruv korporatsiyasi nusxasida bo'yicha quriladi. U mustakil institutsional bo'ladi. Kvazikorporatsiyalar tarkibiga quyidagilar kiradilar:

- norezident bo'lgan institutsional birliklarga tegishli bo'lgan kooperativ korxonalar (filiallar, milliy iqtisodiyotda faoliyat yurituvchi xorijiy kompaniyalarining vakilliklari);

- davlat boshqaruvi idoralari bo'ysunuvchi, ammo daromadlar olish maqsadida mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish bilan band bo'lgan kooperativ korxonalar;

- uy xo'jaligining kooperativ korxonalari.

Kvazikorporatsiyalar kooperativ korxonalar bilan tenglashtiriladilar va iqtisodiyotning kooperativ sektor tarkibida ko'rib chiqiladilar.

Davlat boshqaruvi idoralari (DBI) bir necha darajalar bilan beriladilar:

- markaziy hukumat - siyosiy jarayonlarni tashkil qilish yuridik shaxs, uqonunchilik, ijroiya va sud hokimiyatiga ega bo'ladi;

- hokimiyat idoralari va mintaqalar boshqaruvi;

- hokimiyatning mahalliy ijroiya idoralari.

Markaziy hukumat daromadlarining quyidagi turlarini oladi: soliqlar, bojlar, qarzmablag'lari, xususiylashtirish, har xil jamg'armalar va boshqalardan olinadigan mablag'lar.

Markaziy hukumatning xarajatlarida quyidagilar kiradi:

- jamoaviy foydalanish xizmatlarini taqdim etish (mudofaa tashkiloti, huquqni muhoqaza qilish, sog'liq nisaqlash, fan va ta'lim va h.k.);

- uy xo'jaliklarini imtiyozli ta'minlash (turar-joy, kommunal xo'jaligi xizmatlari, non, sutning arzon navlari va h.k.);

- ayrimkategoriyalarga transfertlar(subsidiyalar, yordamlar, imtiyozlar), shujumladannaafaqalarga qo'shimchalar, nafaqaxo'rlar, talabalar,maktabo'quvchilariyo'lhaqiqiy matiningyarimito'lashva h.k.

Oraliqiste'moluchuntovarlarva xizmatlarishlabchiqaruvchinokorporativkorxonalar(davlatbosmaxonalari, hisoblashmarkazlari, hukumat aloqasi)boshqaruvningularnitashkilqilganidoralaritarkibida ko'ribchiqiladi.

Notijoratmuassasalar,(NTM)-buiqtisodiyfaoliyatningfoйда olishmaqсадiniko'zlamasdantovarlarva xizmatlarniishlabchiqarishuchuntashkilqilinadigansub'yektlaridir. NTMfaoliyatining asosiymaqсадlariquyidagilar:

- korporativkorxonalar, davlatboshqaruviidoralari (DBI), xususiyshaxslarga jamoaviy xizmatko'rsatish;
- aholiningma'lumqatlamlariniijtimoiyhimoyalash.

NTMhar xilinstitutSIONalbirliklar(korporativkorxonalar, DBI,tomonidantashkilqilinishimumkin.

NTMhuquqiystatusinizomtomonidanbelgilanadi, ularmustaqiltashkilotlarbo'ladilar.

NTMhambozorva nobozorishlabchiqarishibilanshug'ullanishlarimumkin:

a) bozorNTM–o'z xarajatlarinito'liqyoki qismanqoplaydilar. Ularbozor xizmatlariniishlabchiqaradilar. bundayNTMga quyidagilarkiradilar:

- pulliuniversitetlar, kollejlari, kasalxonalar;
- korxonalariga xizmatko'rsatuvchinotijorattashkilotlar(savdo palatalari, ilmiy-ta'qiqotmuassasalari, reklama byurosi, tadbirkorlar assotsiatsiyalariva boshqalar)

b) nobozorNTM –moliyalashtirishningboshqa manbalariga mo'ljalantirilganlar (badallar,hayriyalar, byudjetdanmoliyalashtirish). BundayNTMga quyidagilarkiradi:

- istemolchilar assotsiatsiyalari, uyushmalar, siyosiypartiyalar, ratsionalizatorlikva kashfiyotchilikjamiyatlarini, ilmiyva diniyjamiyatlarningshaxsiy a'zolariga xizmatkursatuvchiNTM. Resurslaribadallarhisobidanshakllantiriladi;

- hayriyafaoliyatibilanshug'ullanuvchiNTM. Ularningresurslaribadallar, hayriyamablag'lari, hukumatningyordampullarihisobiga shakllantiriladi;

- hukumattomonidanmoliyalashtiriladiganva nazoratqilinadiganNTM-bumuassasalar atrof-muhitini muhofaza qilish, buxgalteriyahisobiva statistika, sog'liqnisaqlashva ta'limsohasida standartlarni ishlabchiqishbilanshug'ullanadilar. Ulardavlatboshqaruvi idoralariga kiradilar.

5.5

Tashkilotlarnirivojlanishidagizamonaviytendensiyalar. Tashkilotlarning yangiturlari

Keyingiyillarda tashkilotlarnifaoliyat yuritishiva rivojlanishida yangijahontendensiyalarikuzatilmoqda.

Ularda eng muhimi-buierarxiyaning ahamiyatinitubdanpasayishi, qat'iy (vertikal) tuzilmalardan foydalanuvchi tashkilotlardankattaroq avtonomligibilanta'riflanuvchi yumshoqroq, o'zini o'zitaashkil qiluvchi tashkilotlarga o'tishdir. O'zini o'zitaashkil qilishning xududiy, gorizontaltizimi, o'zini o'zirivojlantirishva o'zini o'ziboshqarishva, shunga ko'ra gorizont albo'yicha menejmentning ustivorligimavjuddir.

O'zbekistonda bozormunosabatlarinirivojlanishiva o'zini o'zitaashkil qilishning tubdanyangisharoitlari yumshoqtizimlar nngo'z inio'zirivojlantirish jarayonlariniba'zibirjadallashuviniva o'tganyillarda vujudga kelgan qat'iy (ierarxik) va egiluvchan (dasturiy-maqsadiy) tuzilmalarva tashkilotlarni "yumshatilishini" "ko'zg'atdi", shundaybo'lsa ham gorizontaltuzilmalarva tashkilotlar amaliyotida halig'oyatda kamroq qo'llaniladilar, buni ularning o'zini o'zitaashkil qiluvchi (yuqoridanta rtibga solinmaydigan) boshlanish bilan izohlash mumkin. Kelajakda, balki, ular O'zbekiston iqtisodiyotida ham ustivorbo'lsalarkerak.

Keyingiyillarda tashkilotlarning o'zini o'zitaashkil qiluvchi tizimlar sifatidagichegaralarining shaffofligi oshmoqda, bu aslida chegaralarini amalda aniqlash mumkin bo'lmagan chegarasiz tizimlar nitaashkil qiladi. Bu tizimlarning xronik nomutanosibligini yaratadi, chunkiresurs lartizimining ichiga va tashqarisiga oqadilarva shuningbilantizimningtebrangichinimuvozanatdanchiqaradilar.

Shuningbilan birvaqtda zamonaviy tashkilotlarning shaffofligi, ochiqligiquyidagilarga yordamberadi:

- salohiyatli investorlarva ishga doir sheriklar n birgalikda gifaoliyatga jalb qilish;
- zamonaviy ilg'or ishlab chiqarish, tijorat va axborot texnologiyalarini tarqalish va tezroq o'zlashtirilishi, ilmiy tadqiqotlarning ma'lumotlariva ilg'ortajribadan foydalanish;
- tashkilot xodimlarining kasbiy mahoratini oshishi;
- tashkilotlarning tomonidan tashqiiqtisodiy aloqalar ni yo'lga qo'yilishi;
- xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning tomonidan qonunchilik va me'yoriy hujjatlarga rioya qilinishi;
- bozorni munosabatlarini ishtirokchilariva aholini xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning faoliyativa ularning tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarva xizmatlar haqida xabardor qilinishi.

Bu yil Bupirovorida tashkilotlarning raqobatbardashligini oshirilishiga, ular faoliyatining samaradorligini ko'tarilishiga yordam beradi.

Keyingi o'nyillari yana jamiyatni axborotlashganligini oshganligi bilan ham ta'riflanadilar.

Butashkilotlarning yakkalanib qolishini buzib yubordi, ulardan busifatni (mexanik, korporativ) ta'minlovchi tuzilmalaridan foydalanadiganlarini kamroq samaraliroq qilib qo'ydi. Shuning bilan bir vaqtda

axborotlashtirish tashqii muhito'zgarishlarini hushyorlik bilan his qiluvchi, iste'molchilar so'rovlariga

jadallik bilan javob qaytaruvchi tashkilotlarni tashkil bo'lishiga ko'maklashdi. Ishlab chiqaruvchini iste'molchilar bilan ancha

yaqinlashuvining muhim oqibatlaridan bir bo'ladi. Buning uchun, o'z navbatda, ishlab chiqaruvchini iste'molchilar bilan bog'lanish uchun o'zgarishlarga

jadallik bilan javob qaytarishga majbur qilindi, ko'proq darajada tashkilot tuzilmasini belgilab bera boshladi. Vujudga

kelayotgan sharoitlarida raqobat kurashida o'z tashkilotini axborotli jamiyat tomonidan shakllantirilayotgan, tashqii muhitning yangi talablariga

yaqinlashuvini qamroq moslashtira olganlarining qo'liga qozonishim mumkin.

Ko'rsatib o'tilgan jarayonlar keyingi vaqtlarda shakllanayotgan tashkilotlarning yangi turlarida

aniq nom yo'naltirishlarim mumkin, ularga edxokratik, ko'p o'lchamli, partisipativ, tadbirkorlik tashkilotlariva bozorga qaratilgan tashkilotni kiritishim mumkin.

Edxokratik (ing. adhocacy so'zidan), tashkilotlarning standart va murakkab ishlariga, qiyin belgilanadigan va tezo'zgaruvchi tuzilmalarga

nisbatanqo'llanilishlikbilanta'riflanadilar. Butashkilotlarga maqsadlarga erishishvositalariijrochilartomonidantanlaniladi. Harbiribevosita o'ziningharakatiuchunjavobberadi. Bunda yakka shaxstashqaridankuchlibosimniboshidankechiradi, uumumiylukhisiniyaratuvchiishtomonidanbir ozkuchsizlantiriladi.

Bundaytashkilotlarda rasmiyatchilikjudayamkamaytiriladi, bunarsa ierarxiyaga, ishsharoitlariva inshoatlarga, imtiyozlar,kiyimlarva h.k. ga tegishlidir. Tashkilotga xodimlarharakatidagierkinlikningyuqoridarajasi xosdir, uningcho'qqisisifatlibajarishva muammonihalqilishnibilishdir.Quyidagilartashkilotning asosiyelementlaridir:

- xodimlaro'zlariningishlarida yuqorimalakaliekspertlarbo'ladilar, murakkab operatsiyalarnibajaradilar,birbirlaribilanyuqorisamaralitartibda aloqa qilishnibiladilar;

- qarorlarqabulqilishhuquqiyva hukmronierarxiyadagio'ringa emas, balkiekspertlibilimlarva omilkorlikka asoslanganbo'ladi, moliyaviynazoratyuqoridan amalga oshiriladi;

- mukofotlashtizimiekspertlibilimlar, xodimningulushi, uning omilkorligiva umumiyishda ishtiroketishdarajasida quriladi.

Butashkilotningtuzilishiuzviy asosga ega va aniqbelgilanmagan, unda norasmiyva gorizontal aloqalarustivorlikqiladilar. Tuzilmaningqismlarikichiko'lchamlarda saqlanibqoladilarva doimo o'zgaribturadilar,ko'pgina menejerlarda qandaydirbirishga qat'iybog'lanishyo'q. Bundaytuzilma odatda konsentrikshakldagichizma taassurotiniqoldiradi, unda sanashnuqtasibo'lib, undantuzilma radial (radiusli)yo'nalishlarbo'yicha doiralarbilantarqalgandaybo'ladi. Bundaytashkilotuchundoira uning xodimlariningbarcha harakatlaribitta narsaga –kompaniyaningmuvaqqiyatiga olibkelishining alomatibo'ladi. Undagiqadriyatlar (birinchinavbatda-uning xodimlariningsifati) darajalarbo'yicha ranjirovka qilinmaydi. Tashkilotedxokratiklikninghar xildarajasiga ega bo'lishimumkin, butexnologiyaningdarajasi, xodimlarningsifativa rahbarlarningtayyorlanganligibilanbelgilanadi.

Bundaytashkilotlarijodni, innovatsiyalarga o'chlikva birgalikda samaraliishlashnitalabqiluvchiyuqoriva murakkabtexnologiyalarsohasida engfoydalidirlar. Bularmaslahat–yangilikkiritish, kompyuter-elektron, tibbiyot, tadqiqot, tajriba-konstruktorlikva h.k.sohalaridir.

Oldinroqdepartamentlashtirishningikkio'lchamlimodeliva tashkilotlarniqurishningmatritsamodeliko'ribchiqilganedi. Uyerda

resurslarva natijalarikkio'lchamlibo'lganlar, ularnimo'ljallashbilanishlarnimatriksauyachalarshaklida birvaqtda birlashtirishsodirbo'lgan. Ammo xudud, bozorva iste'molchikabio'zgaruvchanlarbundaytashkilotlarningtashqarisida qolganlar, ularningmo'ljallashbilanishlarhamtashkilotlarga birlashishlarimumkin. Buuchinchio'lchovniqo'shishda ko'po'lchamlitashkilotpaydo bo'ladi.

Odatda foydaningmarkazistatusini oluvchi avtonomishchiguruhbundaytashkilotning asosibo'ladi. U birvaqtda uchta vazifanibajaradi:

- asosiy (ishlab-chiqarishva boshqa) faoliyatni resurslarbilanta'minlash;
- aniq iste'molchi, bozoryoki xududuchun mahsulotyoki xizmatlarni ishlab chiqarish;
- aniq iste'molchiga xizmat ko'rsatish, rivojlanishyoki aniq bozorga kirib borish.

Butashkilotlarda bo'linmalar byudjetlaribo'linmalariningo'zlaritomonidan ishlab chiqiladi, tashkilot rahbariyatifaqatularga mablag'larni investitsiya qiladi, qarzlarni beradi. Buyerda avtonom guruh a'zolarining tashkilot rahbariyatiga boshqa

bo'limlar bilan munosabatlarimijozlar bilan munosabatlardan farqlanmaydi.

Bir qator hollarda umumantashkilot emas, balki ma'lum xo'jalik birligi ko'po'lchamli qilinadi va uyirlikroq tashkilot tuzilmasitaribida qanchalik ilojibo'lsa, shuncha avtonom bo'lishimumkin. Shunday qilib, tashkilot ichidagi ichki bozorga ilojiboricha ko'proq darajada yaqinlashtirilgan ko'po'lchamli model birvaqtda faoliyat ko'lamidagi sinerjiyaning samarasiva iqtisodidan foydalanadi.

Ko'po'lchamli tashkilotning ko'pgina afzalliklariga qaramasdan, hatto uning yordam bilan ham barcha a'zolarini qoniqtira oladigan va ular faoliyatini adekvat ravishda motivatsiyalaydigantashkilotni tashkil qilish qiyindir. Agartashkilot a'zolariga o'zlarining ishlariga tegishli bo'lgan qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish huquq berilsagina, Ushbu muammo, ushbu muammo muvaffaqiyatli hal qilinadi. **Bu partisipativ litashkilotlar** deb ataluvchilarni boshqalardan tubdan farqqildiradi.

Partisipativ litashkilotning asosida yotuvchi barcha darajadagi xodimlarni boshqaruvda ishtirok etish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- qarorlarniqabulqilishda ishtiroketish;
- maqsadlarnibelgilashda ishtiroketish;
- muammolarnihalqilishda ishtiroketish;

Boshqaruvda ishtiroketishningquyidagidarajalari ajratiladi:

- takliflarniilgarisurish;
- qarorlarningmuqobilloyihalariniishlabchiqishda ishtiroketish;
- yakuniyqarorlarnitanlash.

Haqiqiy amaliyotda partisipativboshqaruvni amalga oshirishningbubarcha darajalari(yo'lanishlari)dan odatda ma'lumkombinatsiyalarda foydalaniladi, chunkiularbirbirlaribilanyaqindanbog'langandirlarva birbirlarinito'ldiradilar, birbirlaribilankombinatsiyalarda o'zlarinisamaralinomoyonqilishlarimumkin.

Birinchidaraja–takliflarniilgarisurish –an'anaviytashkilotga tarkibiyva boshqa o'zgartirishlarnikiritishnitalabqilmaydiva urahbartomonidan amalga oshirilishimumkin. Bundayyondashuvmarkazlashtirilganrahbarlikka ega korxonalarda kengqo'llanishimumkin.

Ikkinchidaraja-muqobillarniishlabchiqish –tashkilotda buvazifanisamaraliyechishimumkinbo'lganmaxsustuzilmalarnipaydo bo'lishinitalabqiladi. Amaliyotda buvaqtinchalikiyokidoimiyqo'mitalaryokikomissiyalarnitashkiletishida o'z aksinitopadi, ulargaushbuishnibajarishtopshiriladi.

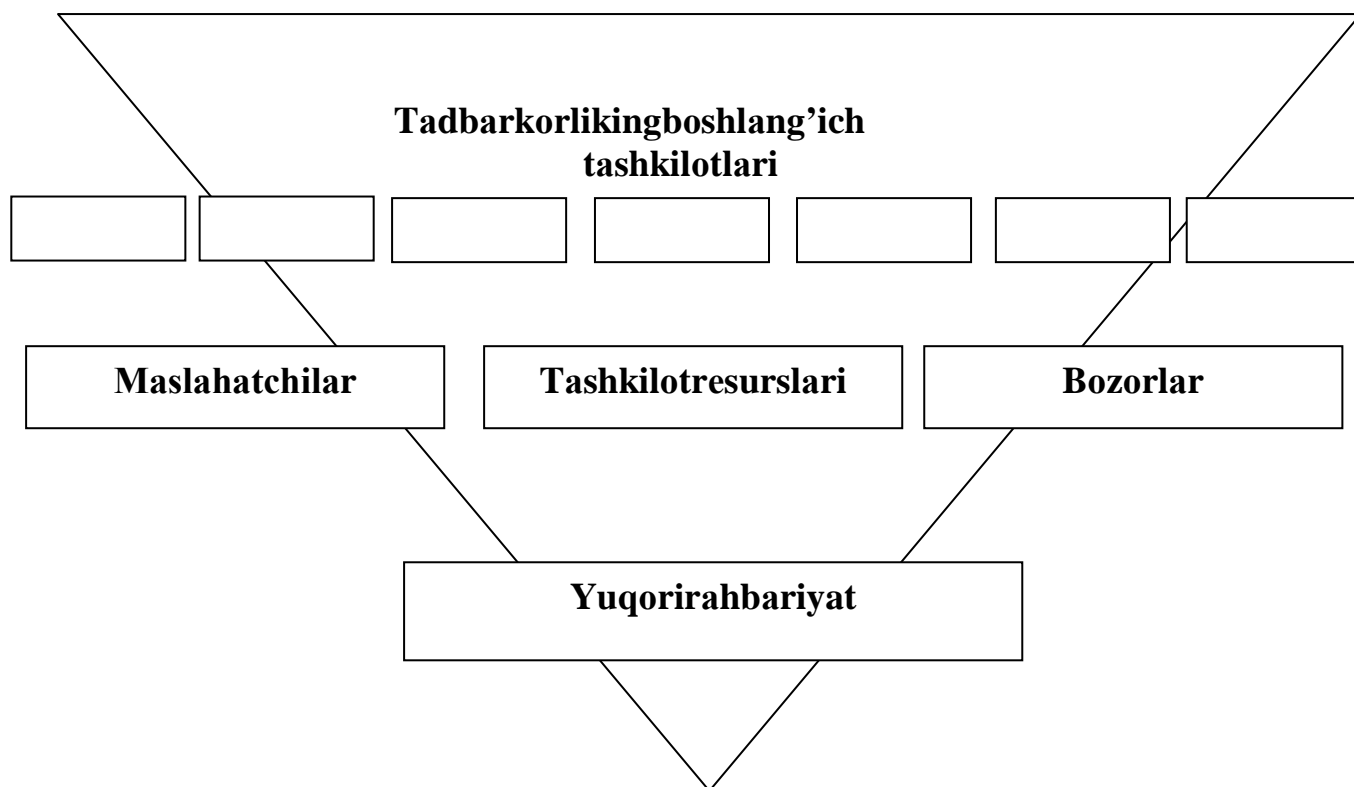
Uchinchidaraja-muqobillarnitanlash-boshqaruvda ishtiroketishilmiy-texnik, texnik-iqtisodiyva boshqaruvchixarakteridagimaxsusukengashlariishishaklida amalga oshirilishiniko'zda tutadi. Ularningqarorlariko'pincha qoshida ulartashkilqilinganrahbarlaruchunmajburiybo'ladilar. Bukengashlartarkibiga, qoidaga ko'ra, tashkilotierarxiyasiningpastroqdarajasidagi, rahbardarajasidankeyinroqkeluvchishaxslarkiradilar.

Butashkilottuzilmasiga demokratikxarakterberadi: boshqalarustidanhukmronlikka ega harbirshaxsularningbirgalikdagingazoratiga hisobotberadi, butashkilotningharbir a'zosiga yuqorimansablihxaxstomonidanzulmqilishning oldini oladi. Bundantashqari, boshqaruvda ishtiroketishqabulqilinayotganqarorlarningsifatini oshiradi. Ishtiroketishishga

ijodiyondashuvnirivojlantiradi,yangig'oyalarnitug'diradiva umumanishniboyitadi. Xodimlarda mulkchilikhisipaydo bo'ladi, faoliyatyuritishga undovlar oshadi, ularo'zlaritomonidanqabulqilinganqarorlarniyaxshiroqbajaradilar. Guruhli, birgalikda ishlashmuhitiyaratiladi, mehnat ahloqiva umumdorlik ancha yaxshilanadi.

Tadbirkorlik tashkiloti. Uo'sishga qaratilganva ko'proqnazoratqilinadiganresurslarga qaraganda, mavjudimkoniyatlarnimo'ljallaydi. Buko'pincha qisqa muddatli, epizodikva bosqichma bosqich asoslarda amalga oshiriladi. Resurslarustidannazorat odatda vositali xarakterga ega (ijara, qarzva h.k.). Tashkilotningfaoliyatisamaradorlik asosida baholanadi. Tadbirkorliktuzilmalari an'anaviytashkilotlardagimuvofiqlashtirishga emas, balkishaxsiytashabbusiga asoslanadi. Birjoyga moslanganrivojlanishko'pyo'nalishlarbo'yicha rivojlanishbilan almashtiriladi. Tadbirkorlikda shaxsiy omilkorliktashkiliyomilkorlikdanmuhimroqdir. Odamlar, guruhlarva ularningmalakasi asosiytashkiliy omillarbo'ladilar.

Iste'molchilar



5.13. rasm. Tadbirkorlik tashkilotining chizmasi

Tashkilotning boshqarish tuzilmasi [6] darajalarning kamsoni, egiluvchanligi va tarmoqli qurilish bilan ta'riflanadi (4.13. rasm.). U to'ntarilgan piramidadan iborat bo'lib, asosida korxonalar rahbariyati turgan. Bunda rahbariyat na faqat o'zining o'rnini, balki asosiy vazifalarini ham almashtiradi. Tashkilot rahbariyatining asosiy vazifasi an'anaviy nazoratning o'rniga biznes qiluvchi xodimlar harakatlarini hartomonlama ko'llab quvvatlashdan iborat bo'ladi. Tashkilotning pastdan keyingi darajasi o'z ichiga uchta asosiy bloklarni oladi. Ulardan asosiy si-butashkilotning resurslari (odamlar, pullar, vaqt, texnologiya, axborotlar, g'oyalar va h.k.), ularning vazifasi - biznes qiluvchi xodimlarning resurslar bilan ta'minlashdir. Ikkinchi blok – bu biznes uchun bozorlarni belgilovchi va ularni rivojlantirishni biznes bilan shug'ullanuvchilarga topshiruvchi bo'linmadir. Uchinchi blok maslahatchilardan, aniq ro'yxatlarining biznesni qilib tajribalarini fahm-farosatlar bilan yordam beruvchi biznes-murabbiylardan tashkil topadi. To'ntarilgan piramidaning cho'qqisida ma'lum bozorga varatilgan biznes bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlik boshlang'ich tashkilotlari joylashgan. Bu xodimlarning biznes turlari bo'yicha birlashtirilgan kichik ro'yxatdir. Statusi bo'yicha ular foydalanish markazlari yoki hatto mustaqil firmalar yoki kompaniyalar bo'lishlari mumkin. Tashkilotni bunday qurilishining "yuzini iste'molchilarga qaratadi", unga yaqinlashtiradi, uning talablaridagi o'zgarishlarga epchillik bilan javob qaytarishga imkon beradi. Bunda huquqlar va majmuriyatlarni bevosita biznes bilan shug'ullanuvchilarga ilojiboricha ko'proq topshirish bilan amalga oshiriladi. Odamlar d motivatsiyaviy ularishlarining samaradorligi oshadi.

Bozorga qaratilgan tashkilot. Tashkilot muhit, ya'ni bozor bilan o'zaro hamkorlikning xarakteriga ko'ra, bozorning o'zgarishlariga bo'layotgan o'zgarishlariga tez moslashadigan tashkilotning tashkiliy turidir.

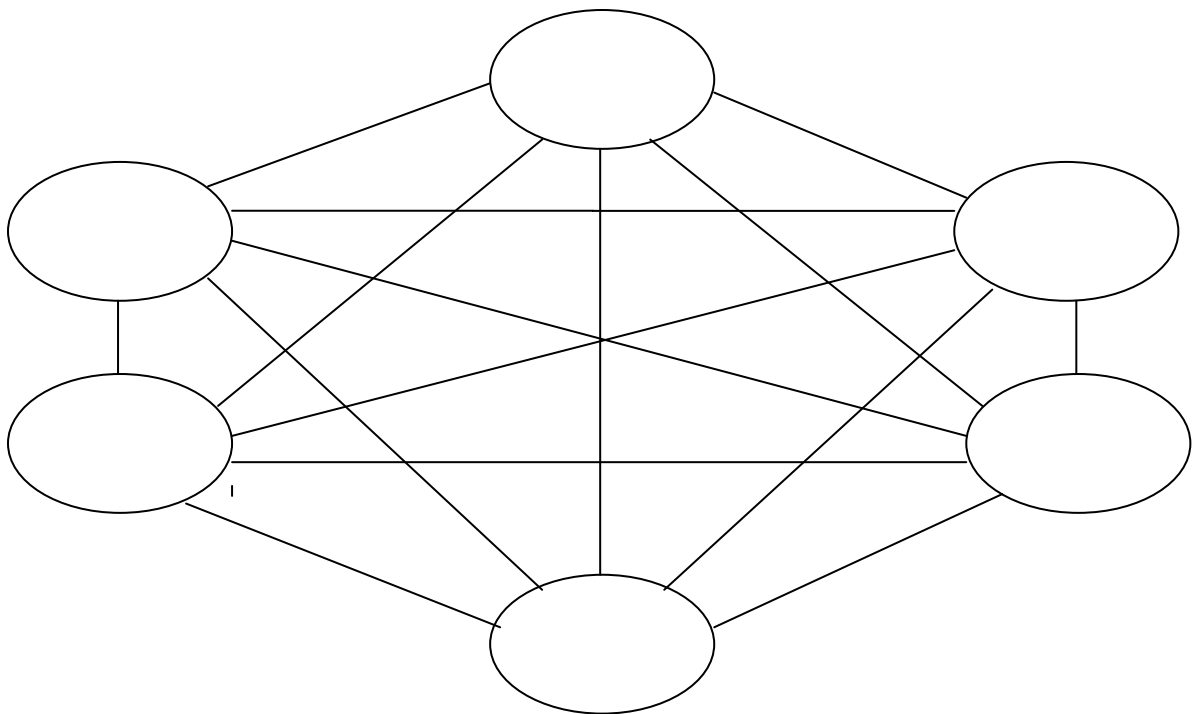
Tashkilot ichidagi qismlar o'zaro hamkorligining xarakterini bo'yicha buyudivizional, yoki matritsiyalituzilma, yakka shaxsning tashkilot bilan o'zaro hamkorligining xarakteriga ko'ra esa yakka shaxsliturdur. Tashkilotning boshqalardan tubdan farqishundan iboratki, agar oldingi hollarda bevosita bozorning atrofida

tashkilotning faqat bir qismi guruhlangan bo'lsa, bu holda gapning barcha qismlarining guruhlanishi haqida ketmoqda.

Tashkilotda mahsulotni iste'molchiga moslashtirish uchun katta harakatlar qilinadi. Bunda mahsulot tez-tez o'zgarishi sodir bo'ladi. Barcha narsa qaror qabul qiluvchilarni bu qarorini xarid qiluvchilari iste'molchilar bilan yaqinlashtirishga qaratilgan. Bu, o'z navbatida, boshqaruv darajalarining sonini kamaytirish va javobgarlikni iste'molchiga yaqinroq joylashgan va xatarni o'ziga oluvchi hierarxiyaning pastki darajalariga topshirishni talab qiladi. Guruhlilik, rolli hulk va ishonchga asoslangan o'zaro hamkorlik muhim ahamiyat kasbetadi.

Tashkilotdagi aloqalar vazifalar o'rtasidagi munosabatlar bilan emas, balki ko'proq tashkilotning iste'molchi (jarayonlar) bilan munosabatlarining ta'siri ostida shakllanadilar.

Tashkilot iste'molchining ehtiyojidan kelib chiqqan holda loyihalashtiriladi, buning natijasida qat'iy hierarxiyaning o'rniga yetarlicha avtanom guruhlar vujudga keladilar, ularga odatda "foyda markazi" yoki biznes-guruh statusi beriladi. Barcha narsa uchun javob beradigan guruhlarining o'zlariga o'zlariga birlashtirilgan jarayon doirasida faoliyat yuritadilar.



5.14. rasm. Tarmoqlitashkilot tuzilmasining prinsipl chizmasi

Tashkilot tuzilishining umumiy chizmasi odatda quyidagicha quriladi. Tashkilotning yuqorisida faqatning bozordagi holatini belgilab beruvchi asosiy vazifalar markazlashadilar. Keyingi darajadagi ishlab chiqarish operatsiyalar markazlashtirilmaydilar. Pastki darajada tashkilot foyda markazlarini tashkil qilish bilan mahsulotini yoki geografik tamoyil bo'yicha guruhlashtiriladi, buyerdan tashkilotni iste'molchiga, ya'ni bozorga chiqish boshlanadi. Ushbu va yuqorida turgan darajalar o'rtasidagi aloqa mahsulot va xududni birlashtiruvchi matritsa asosida quriladi.

Tarmoqlitashkilotlar - bu, qoidaga ko'ra, yirik vertikal bo'yicha integratsiyalangan kompaniya, uning ichidagi bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish vazifasini bajaruvchi va taqsimlovchi o'rta bo'g'in menejlar tomonidan emas, balki bozorni mexanizmlari orqali amalga oshiriladi. Tarmoqlitashkilot tuzilmasining prinsipial chizmasi 5.14. rasmda berilgan.

Tarmoqlitashkilotlar quyidagilarni ta'riflaydilar:

- keng tarmoqli aloqalar;
- mehnatni kamroq taqsimlanishi;
- foydaning tashkilotning eng muhim maqsad sifatida muvofiqlashtirish;
- hamkorlikning keng imkoniyatlari;
- bilimlar va ko'nikmalarga bog'liq ta'sir va hukmronlik;
- xodimlarning qonunga rioya qilishligi, xabardorligi va mustaqilligi;
- tashkilotni shaxsiy manfaat, jamoa manfaatiga qaratilishi;
- loyihani amalga oshirish paytida tashkil qilingan egiluvchan, vaziyatli ishchi jarayonlar.

5.6 - jadval

Tashkilot tashkiliy shakliga yondoshuvlarning solishtirma ta'riflari

Ta'riflar	An'anaviy yondoshuv	Yangicha yondoshuv
Qisqacha belgilanish	Tarkibiyyechim	Shaxsiyyechim
Asosiy mantiq	Tahliliy ratsionallik (tabaqalarga ajralish, integratsiyalashish)	Moslashuvchi ratsionallik (kerakli aloqalarni o'rnatilishi)
Konsepsiyali boshqaruvchi model	Tashkilotning "yuqorisidan"	O'zini o'zita tashkil qilish

	topshirilgan	
Samaradorlikmanbai	Ratsionaltuzilma	Xodimlarningtashabbusi
Samaradorliknita'minlash	Muvofiqtuzilma	Xodimlarnirivojlanishi
Tuzilma	Ierarxik	Geterarxik
Boshqaruvkonsepsiyasi	Yakka hoqimlik	Yarimmarkaziy
Relevantliboshqaruvkommunikatsiyasi	Ko'rsatmalar, hisobotlar	Xodimlarni oldindanbilib olish
Kommunikatsiyaniyo'naltirilganligi	Vertikal	Gorizontal
Muammolarnihalqilishningsolohiyati	Tuzilmani qayta tashkil qilish	O'zgarishlarnibilib olish mexanizmlari

Tarmoqlitashkilotda tashkiliytuzilma g'oyatda kuchsiznamoyonbo'ladi. Shundaykilib, zamonaviyboshqaruv amaliyotida tashkilotniboshqarishikkita diametrligarama qarshiyondoshuv mavjud, ularningta'riflari 4.6 - jadvalda berilgan.

Tashkilotniboshqarishga kiritilgansolishtirma yondoshuvlarulardan harbirining xususiyatlari, ijobiysifatlariniko'rsatadi. SHuningbilanbirvaqtda yechimlarningikkala variantihamtizimliboshqaruvnuqtainazaridanjiddiykamchiliklarga ega.

Quyidagidilemma vujudga keladi, birtomondan, yangitashkiliymantiqmehnatvazifalarinichegaralashva birlashtirishnie'tiborsizqoldiradi, ikkinchitomondan- tuzilmaliyechimga oddiygina qaytishistisno qilingan(tashqimuhitningyuqoridinamikligiva korxonashaxsiyotuzilmasinimurakkablashishisababli).

Shubhasiz,harbir xodimning omilkorligi, tashabbusiva irodasiningkuchiharqandaymarkazlashmagantashkilotfaoliyatining asosiyshart-sharoitibo'ladi. Ammo xodimningyuqori omilkorliginingo'zio'zicha tashkiliytuzilmaningtartibga soluvchivazifaningo'rninibosolmaydi.

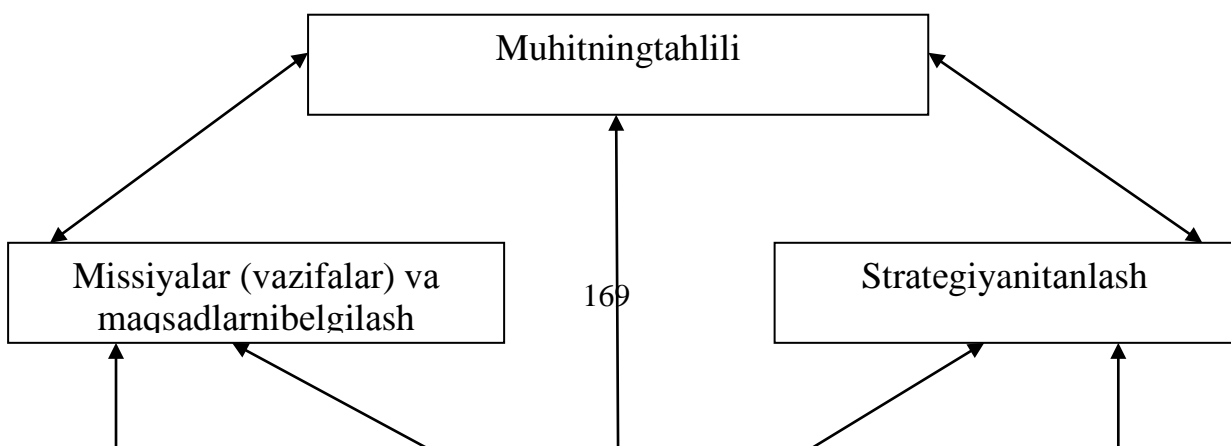
Shundayqilib, an'anaviy, tashkiliytuzilmaliyondoshiuv, korxonalariningtashkiliytuzilmasidagiinqirozko'rinibturganbo'lsa ham, haliyo'qbo'lmagan. Tashkilot a'zolariningvujudga kelganmuammolarinimustaqilhalqilishqobiliyatlariga asoslanuvchimuqobilboshqaruvqurollaridanto'liqroqfoydalanishyo'libilalanihalqilishmumkin.

Tashkiliy rivojlanishning istiqbol tuzilmaliva shaxsiy qarorlarning qarama-qarshiligibilan belgilanadi. Tuzilmaliva shaxsiyondoshuvlaro'rtasidagiziddiyatlarnihal qilishni, birinchi qarashda ularning ziddiyatlarini bartaraf qilib bo'lmaydigandek ko'rinsa ham, ikki model tarkibiy qismlarining kombinatsiyalaridan qidirish kerak. Ikkala modelning, to'g'rirog'i ularning eng yaxshi qismlarini yangi nazariy asosda birlashtiradigan oiralik konsepsiyazurur. Bunday narsani qidirish tashkilot nazariyasidagi eng muhim vazifa bo'ladi.

5.6. Tashkilotni strategik boshqarish

Strategik boshqaruv - bu strategiyani, ya'ni tashkilotni rivojlanishining ma'lum boshqaruvni sifatli ishlab chiqish va uning resurslarini shakllantirish va ulardan samarali foydalanish, istiqbolda g'irabot afzalliklarini ta'minlash va maqsadlarga erishish uchun tashqimuhito'zgarishlariga adekvat javob qaytarish asosida amalga oshirish bo'yicha faoliyatdir.

Yana boshqa, O.N. Juchkevich tomonidan berilgan g'oyatda muvaffaqiyatli ta'rifni ham keltirish mumkin: strategik resurslarni muvofiqlashtirish va taqsimlash, hisobga olish va uzoq muddatli istiqbolda g'irabot afzalliklariga erishish maqsadida tashqimuhito'zgarishiga adekvat javob qaytarish asosidagi korxonalar (firma)ni rivojlanishining sifatini belgilangani o'zaro ta'lim o'zaro bog'langan boshqaruv jarayonlarining majmuasi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlarni mantiqan bir-birlaridan kelib chiqadilar (yoki keyin keladilar), bunda barqaror teskari aloqa va har bir jarayonni qolganlariga va ularning majmuasiga ta'sir mavjud bo'ladi. Strategik boshqaruv tuzilmasi 5.15. rasmda tasvirlangan.



5.15rasm. Strategik boshqaruv tuzilmasi

Strategik boshqaruvning dastlabki jarayonitashkilot muhitini tahlil qilishdir. U quyidagilarni o'rganishni ko'zda tutadi:

- makroatrofni (iqtisodiyot va siyosatning holati, huquqiy kenglik, tabiiy muhit va resurslar, jamiyatni ilmiy-texnik, ijtimoiy-madaniy rivojlanganligi darajasiva h.k.);
- bevosita ishga doir muhitni (xaridorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar va h.k.);
- ichki muhitni (xodimlar, boshqaruvni tashkil qilinishi, ishlab chiqarish, moliya, marketing, tashkiliy madaniyat va h.k.).

Shundan keyin tashkilotning missiyasi (vazifalari) belgilaniladi, uning ostida tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosiva uning boshqa tashkilotlardan farqini, ya'ni uning uchun tashkil qilinganligini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqni tushunish kerak.

Aniqlik birtashkilotning missiyasi odamlarning o'zlarining faoliyatini bog'liq bo'lgan har xil guruhlarining maqsadlariva mafaatlari ni aks ettiradi. Tashkilotga uning missiyasini belgilashda manfaatlarini hisobga olish kerak bo'lgan quyidagi asosiy sub'yektlar ta'sir ko'rsatadilar: tashkilotning mulkegalari, uning xodimlari, ishlab chiqarilayotgan (sotilayotgan) mahsulotning xaridorlari, tashkilotning ishbo'yicha sheriklari. mahalliy hamjamiyat, hamda umuman, birinchi navbatda, davlat idoralari shaxsiy jamoasi. Bunda tashkilot missiyasiga eng kuchli ta'sirni mulkegalari, xodimlar va xaridorlar (iste'molchilar) ko'rsatadi.

F.Kotlerni hisoblashicha, tashkilot missiyasini belgilashda quyidagi beshta omillarni hisobga olish kerak:

• tashkilotning tarixi, uning jarayonida tashkilotning falsafasi ishlab chiqilgan, faoliyatning qiyofasiva uslubi, bozordagi o'rniva h.k. shakllantirilgan;

• mulk egalari va boshqaruv xodimlarining uslubiva harakatlari usuli;

• tashqimuhitning holati;

• tashkilot o'z maqsadlariga

erishishi uchun foydalaniladigan resurslar;

• tashkilotga bo'lgan ajralib turuvchi xususiyatlar.

Bundantashkari tashkilotning maqsadi va muljallari, faoliyat sohasi, falsafasi (qadriyatlariva ishonchlari) faoliyatni amalga oshirish imkoniyatlariva usullarika bita'riflarini ham hisobga olish zarur.

Shunday qilib, missiyatashqimuhit sub'yektlariga tashkilotni madaniy borat ekanligiha qida umumiy tasavvuri yaratishga imkon beradi. Bundantashqari,

utashkilotni faolroq boshqarish uchun korporativ ruhniva sharoitlarni yaratishga imkon beradi.

Tashkilot faoliyatining umumiy o'nalishlariga ko'ra belgilanadilar.

Bundan keyin tashkilotning **strategik maqsadlarini belgilash** jarayoni keladi.

Strategik maqsadlar bir-birlari bilan birga bo'la oladigan bo'lishlarika kerak, ya'ni uzoq muddatli maqsadlar missiyaga, qisqa muddatli larsa uzoq muddatli larga mos kelishlarika kerak.

Tashkilotlardagi maqsadlarini belgilashning asosiy o'nalishlariga quyidagilar dir: foydalilik, bozordagi holat, moliyaviy resurslar, unumdorlik, tashkilotning quvvati, mahsulotni ishlab chiqarish, texnologiya, insoniy resurslar, xaridorlari bilan ishlash. Strategik maqsadlarga yana tashkilotni o'sishining o'yoatda muhim maqsadlarika kirishim umkin, ular quyidagilar dan iborat bo'lishlarika im umkin:

- tezo' sish maqsadi;

- barqaroro' sish maqsadi;

- qisqartirish maqsadi.

Tashkilotlardagi maqsadlarta' sirk o'rsatish sub'yektlarining har xil mafaatlari ni hisobga olish bilan belgilanishlarika kerak. Bunda hal qiluvchi rolyu qorirahbarlikka tegishlidir.

Maqsadlarni belgilashning bir necha usullari mavjud: markazlashtirilgan, markazlashtirilmagan (pastdani yuqoriga yoki yuqoridan pastga), aralash tartibdagi. Ujarayont o'rtta bosqichda bajariladi:

- atrofda kuzatiladigan tendensiyalarni tahlil qilish;
- umumiy tashkilotning maqsadlarini belgilash;
- maqsadlarierarxiasini qurish;
- shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Maksadlar tashkilot, uning bo'linmalariva a'zolari uchun qonun statusiga ega bo'lishlar kerak, ammo ular o'zgarishlar imomkin.

Keyinchalik strategiyani tanlash amalga oshiriladi. Bunda maxsus usullaryordamida tashkilot qanday qilib o'z maqsadlariga erishishiva o'z missiyasini amalga oshirish belgilanadi, ya'ni uning faoliyatining soha, vositalarva shakl kabitomonlarini rivojlanish yo'nalishlarini belgilanadi.

Strategiyani tanlanish tashkilot tomonidan kelajakda unifaoliyat yuritishiga nisbatan qanday qaror qabul qilinishiga bog'liqdir: belgilangan biznesni o'xtatish yoki davom ettirish, yoki biznesning boshqa turini bilanshug'ullanish.

Bunda korxonani asosiy yo'nalishlarini belgilaydi:

- xarajatlarni kamaytirishda yetakchilik;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotishda)da ixtisoslashish;
- bozorning ma'lum segmentini qaydetish.

Biznesni rivojlanishietalonli strategiyalarining bir necha guruhlar mavjud. Birinchisiga jamlangan holda o'sish, ikkinchisiga integratsiyalangan holda o'sish, uchinchisiga diversifikatsiyalangan holda o'sish, to'rtinchisiga qisqartirish strategiyasidir.

Strategiyani ishlab chiqarishda korxonani joriy strategiyani belgilab olishiva mahsulot partfelini tahlil qilish zarur. Strategiyani tanlash korxonani nima maqsadlari, rahbarlarning manfaatlari, resurslar, xodimlarning malakasi, tashkilotning tashqimuhitga bog'liqligikabi omillartomonidan asoslangan.

Shundan keyin tanlab olingan strategiyani baholash amalga oshiriladi (uning strategiyani amalga oshirish imkoniyatini belgilab beruvchi asosiy omillarni tanlashda hisobning to'g'riligiva yetarligini tahlil qilishko'rinishida). Tanlab

olingan strategiyani baholashning barcha tadbirlaribitta narsaga bo'ysundiriladi: u firma tomonidan o'z maqsadlariga yetishishiga

olibkeladimi? Agarha bo'lsa, bundankeyingiunibaholashquyidagiyo'nalishlarbo'yicha o'tkaziladi:

- tanlanganstradegiyaniatrofdagilarningholativalabiga moskelishi;

- tanlanganstrategiyanifirmaningsalohiyativalabiga imkoniyatlariga moskelishi;

- strategiyaga kiritilgan xatarniqabulqilsa bo'lishligi.

Shunita'kidlashkerakki, yirikva o'rta ko'ptarmoqlikompaniyalarda ko'pincha **biznesningstrategikbirli-gi- (BSB)** deb ataluvchi ajratiladi. Buzorningbiryokibirnecha segmentlardagistrategiyaniiishlabchiqishva ba'zida esa amalga oshirishuchunjavobberuvchifirma ichidagitashkiliybirliklardir.

Ushbuishkompaniyamahsulotlariportfelinitahlilqilish,keyinbozornisegmentlarga bo'lish, tovarlarnipozitsiyalarga joylashtirishdanboshlanadi. BSBba'zanishlabchiqarishbirliklaridanfarqlanadilar, ularhambirva hamo'xshashehtiyojlariniqonoatlantiruvchibirnecha mahsulotlarniqamrab olishlarimumkin.Kompaniyalarko'pincha xo'jalikbo'linmalariko'rinishidagiBSBnitashkiliyrasmiylashtirishlarimumkin.

Keyinquyidagimasalalarnihalqilishga qaratiladiganstrategiyabajarilishikerak:

• nisbiymazmuntashkilot amalga oshiradiganstrategiyaga moskelishiuchunma'muriy vazifalar orasidagiustivorliknibelgilash;

• korxonafaoliyatinistrategiyanibajarishga qaratahuchuntanlanganstrategiyavataashkilotichidagijarayonlar orasidagimosliknibelgilash;

• yetakchilikuslubivataashkilotniboshqarishga yondoshuvnitlanlashva uni amalga oshirilayotganstrategiyabilanmoslikka keltirish.

Buvazifalarstrategikdeb ataluvchio'zgarishlarvositasida halqilinadilar.

O'zgarishningzarurligiva darajasinibelgilabberuvchi asosiy omillarholatiga (soha, tashkilot, mahsulot, bozorningholatiga) ko'ra o'zgarishlarningto'rta turini ajratishmumkin:

- tashkilotniqayta qurish-tashkilotningmissiyasiva madaniyatiga ta'sirko'rsatuvchi asosli'zgarishlarniko'zda tutadi.

Tashkiloto'ziningsohasiva shunga ko'ra mahsulotiva bozordagio'rnio'zgartirilganda vujudga keladi. Bunda

yangitashkiliymadaniyatyaratiladi, texnologiksoha va ishchikuchlaribozorida katta o'zgarishlarsodirbo'ladi;

- tashkilotnikeskino'zgartirilishi-

agartashkilotsohasinio'zgartirmasayu, amma unda keskino'zgarishlar (madaniyatlarnibirlashishi, yangimahsulotlarva bozorlarnio'zlashtirish) sodirbo'lsa, ustrategiyanibajarishbosqichida o'tkaziladivatashkilotichidagio'zgarishlarnitalabqiladi;

- o'rtacha o'zgarishtashkilotyangimahsulotbilanbozorga chiqqanva unga xaridorlarnijalbqilganvaqtida amalga oshiriladi. Bunda o'zgarishlarishlabchiqarishjarayoniva marketingga tegishlibo'ladi;

- odatdagio'zgarishlar-tashkilotmahsulotiga sho'baiqishniqo'llabquvvatlashmaqsadida marketingsohasida o'zgarishlaro'tkazishbilanbog'liq.

Tashkilotnio'zgarimasdanfaoliyatyuritishiubittaginastategiyanio'zgartirmasdan amalga oshiralayotganvaqtida sodirbo'ladi.

Strategiko'zgarishlartashkilotningbarcha tomonlarigata'sirko'rsatishlarisababli,tuzilma xarakterga ega bo'lishlarikerak. Ammo tashkilotningikkita kertikjoyiborki, ularbo'ndayo'zgartirishlarnio'tkazishga asosbuladilar,bulartashkiliytuzilma va tashkiliymadaniyatdir.

Strategiyatashkiliytuzilmanitanlashda muhimta'sirko'rsatadi. Uningtahliliquyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

• mavjudtashkiliytuzilma tanlanganstrategiyanitanlashga qandaydarajada kumaklashadiyokihalaqitqiladi;

• agarzarurbo'lsa, tashkiliytuzilmada qandayo'zgarishlarnio'tkazishkerak;

• strategiyanimalga oshirishjarayonidagimalumvazifalarnihalqilishboshqaruvningqandaydarajasiga yuklanishikerak.

Tashkilot a'zolariningharakatiniyo'naltiruvchiko'zga ko'rinmasdastaklarnio'rnatuvchitashkiliymadaniyatmohiyatibo'yicha tashkilotningqalbibo'ladi. ushbutashkilottashqita'sirlarga javobqaytarishikerakligiva mumkinligi, tashkilotda o'ziniqandaytutishkerakligi,

tashkilotnifaoliyatyuritishiningma'nosinimadaniboratligiga nisbatanbarqarorme'yorlar,tasavvurlar, tamoyillarva ishonchlardanvujudga keladi.Strategiyanimalga oshitishbosqichida uningtashkiliymadaniyatnio'zgartirish, unitanlanganstrategiyaga moslashtirishga asosiyharakatlarniyo'naltirishkerak. Bukattagina

qiyinchiliklardaniboratbo'ladi.

Shuninguchunstrategiyanibelgilashbosqichidayoqunibajarishda tashkiliymadaniyatnio'zgarishbilanqandayqiyinchiliklarvujudga kelishiniko'proqhisobga olishva tashkiliymadaniyatnio'zgartirishbo'yicha atayinbajaribbo'lmadiganharakatlarnibajarishnitalabqilmaydiganstrategiyanitanlashga harakatqilishzarur.

Shuningbilanbirga strategiyانبajarishbosqichida yana tashkilotresurslariva uninginsoniysalohiyatinishakllantirishva jalbqilishtalabqilinadi.

Bujarayontashkilotningresurslisalohiyatidanfoydalanishmexanizmi amalga oshirilayotgansartategiyabilanmoslashtirishdanboshlanadi.Bufaoliyatning asositashkilotresurslarinistrategiyaning alohida tashkilqiluvchilaribo'yicha tavsimplashva hammadan avvalularnivaqtbo'yicha to'g'ritaqsimlashdaniboratdir.Rahbariyattashkilotmoliyaviyresurslarinib undaytaqsimlanishinitashkilqilishikerak, bunda hamma vaqthamkeraklipaytda zaruriypulmablag'laribo'lsin.Buninguchunpulmablag'laridanfoydalanish ningstategikmuljallarini belgilashkerak, ularqandaymaqsadlarda xarajatlarni amalga oshirishmumkinligiva qayerga pullarnikiritishkerakemasliginiqaydetadilar.

Bajarishbosqichida ma'lumvazifalarnihalqilishva vazifalarnibajarishuchuntashkilot alohida qismlariningpulmablag'lariga extiyojlarinitahlilqilishiva pulmablag'larinitaqsimlanishidagiustivorliklarbelgilashikerak.

Resurslarnitaqsimlashuchunfoydalaniladigan asosiyqurolbyudjetnituzishva undanfoydalanishbo'ladi, unafaqatpulmablag'lariga, balkizaxiralar, kapitalmablag'lar, sotishlarvax.khamtegishlidir.

Resurslarnijalbqilishjarayoniresurslarnisamaralitaqsimlashbilanbirq atorda sarmoyalarnikelibtushishmanbalarinibaholashva ularnisaqlabqolishnihamko'zda tutadi.

Strategikboshqaruvda asosiyroltashkilotningrahbariyatiga, hammadan avvaluningyuqoridarajasiga tegishlibo'ladi, unafaqatuningstrategiyanibelgilashi, balkitashkilotresurslarinisafarbarqilganholda, keraklio'zgarishlarnio'tkazishikerak.

5.7. Tashkiliyo'zgarishlarniboshqarish

Rejalashtirilayotgantashkiliyo'zgarishlarmenejerlarva xodimlarningbo'linmalarva umumantashkilotningishinio'zlaruchunmuhimyo'nalishlaribo'yicha yaxshilashbo'yicha ongliharakatlardaniboratbo'ladi.

Bundayo'zgarishlarningmaqsadlariquyidagilardaniborat:

- tashkilotfaoliyatining samadorligini oshirish;
- mehnatunimdorliginiko'paytirish;
- xodimlarningmotivatsiyasinikuchaytirish;
- yangimahsulotlarnio'zlashtirish;
- bozorulushiniko'paytirishva boshqalar.

Shunita'kidlashkerakki,ko'pgina o'zgarishlaro'zichiga tashkilotnitashqimuhitga va xodimlarhulqiningo'zgarishiga moslashishqobiliyatiniyaxshilashni olishikerak. Tashkilotningmoslashishqobiliyatiniyaxshilashuchunko'pgin a yangitexnologiyalarva ishussullariniishlabchiqadilar, tashkiliytuzilmani qayta quradilar.

Ko'pincha buninguchunvaqtlilyoki egiluvchanta tuzilmalardan foydalaniladi, ulartashkilotga yangi axborotlarga tezjavobqaytarishimkoniyatiniberadilar, yangi operatsiyalarga o'tishnijadallashtiradilar, xodimlarniqarorlarqabulqilishda kengishtiroketishlariga yordamberadilar, bo'lgusiyetakchilarnipaydo bo'lishiuchunsharoityaratadilar.

Bularningbarchasiyana xodimlarningshaxsiyhulqinio'zgarishini, ya'niuniyangisharoitlarga moslashtirishnitalabqiladi. Shuningmunosabatibilantashkiliyo'zgarishlardasturida xodimlarningrolini, ularningjavobgarliginio'zgartirishbo'yicha tadbirlarniko'zda tutishzarur.

Bunda tashkiliyo'zgarishlarga qarshilikqilish muhimmuammo bo'ladi. Bundayo'zgarishlar, qoidaga ko'ra, ham alohida xodimlarva hamumumiyyatashkilottomonidan qarshilikqilishga olibkeladilar. O'zgarishlarga

bunday qarshilikqilishning manbalarig'oyatda turlitumanlidirlar.

Mehnatunimdorliginipasayishi, ishningva mahsulotningsifatinipasayishi, mehnatintizominipasayishi, xodimlarningqo'nimsizligi,

motivatsiyaniyo'qolishi, mehnatnizolaribundayqarshiliklarning oqibatlaribo'lishlarimumkin. Qarshilikqilishningengkengetarqalganturi xodimlarda o'tkazilayotgano'zgarishlarda ishtiroketishbo'yicha majburiyatlarnibo'lmas-ligidir.

Quyidagilaro'zgarishlarga shaxsiyqarshilikqilishningmanbalaribo'ladilar:

O'ziga qabulqilish. Gapshundaki, odamlar axborotlarnitanlab olinganholda o'zlariga qabulqilishga moyillar.Ular, birinchidan asosiye'tibornio'zlarningtushunchalariqandaydir aniqhodisaga moskelishiyokiuniqo'llabquvvatlashiga qaratadilar. Masalan, ularo'zlariga ma'qulkelgannarsanio'qishva eshitishniyaxshiko'radilar, o'zlariningnuqtainazarlarinio'zgartirishmumkinbo'lgannarsa bilansho'baiqmaydilar. O'ziga qabulqilishningtanlanishiyana shunda o'z aksinitopadiki, odamlar olingan axborotlarnio'zlarida mavjudbo'lgantasavvurlarnihisobga olishbilantushunadilar. Qotibqolgantasavvurlarva qadriyatlarinio'zgarishi odamda katta qarshiliknikeltiribchiqaradi.

Xodimlarningshaxsi. Xodimlarningba'zibirshaxsiysifatlari (avtoritarlik, dogmatiklikva h.k.largamoyillik) ba'zidao'zgarishlarga qarshilikning asosibo'ladilar. Ayrim xodimlarningboshqa shaxslarga qaramligiqarshilikqilishningboshqa sababibo'ladi. Odatda bundayqarshiliko'zgarishlare'tiborlishaxslartomonidanqabulqilingunga qadardavometadi. Bundayvaziyatda ko'pnarsa rahbarga bog'likdir.

Odamlarning odatlari. Ulartashkilotda sodirbo'layotgano'zgarishlarga (tuzilma, texnologiyava ishushullari) qaramasdan odatdagitarzda ishlashga moyillar. Odat odanniqanoatlashiningmanbasibo'lishimumkin, chunkiunga vaziyatga moslashishga imkoniyatberadi, shinamlikva xavfsizliknita'minlaydi. Odato'zgarishlarga qarshilikqilishningmuhimmanbaibo'ladimiyokiyo'qmi, bushaxso'zgarishlardanfoydaniqandayqabulqilishiga bog'liqdir.Ma'lumki, kamdankamkishilarishhaqini oshirishiga ishning odatdagisharoitlari ancha o'zgarganlariga qadar, masalanishkuniningdavomiyliginiko'payishiga qadar, qarshilikqildilar.

Hokimiyatva ta'sirniyo'qotishdanqo'rqish. Odamlarba'zida tashkilotda o'tkazilayotgano'zgarishlarga o'zlarininghukmronliklariva ta'sirlariga suiqasdqilishsifatida qaraydilar. Hukronmlikmanbainingturisifatida resurslarva axborotlarustidannazoratqilishmisolbo'lib xizmatqilishmumkin.

O'zgarishlarnatijasida bundaynazoratniyo'qotishqarshilikqilishga olibkeladi. Markazlashtirilganliknitugatilishiva vakolatlarniboshqalarga topshirish odamlartomonidanularninghukmronligiva ta'siriga xavfsifatida qabulqilinishimumkin.

Mavxumlikdanqo'rqish. Mavxumlikko'pincha odamlarda ehtiyotkorliknikeltiribchiqaradi.

Ishdagi harqandayo'zgarishnoaniqlikelementiga ega. Masalan, yangi ish niboshlab turib, odamlar unitalab qilingan deb bajara olishlariga shubha qiladilar. Buvaziyatlardaginoaniqlik bundayo'zgarishlartufayli emas, balki ularning odamlar uchun ehtimol bo'lgan istalmagan oqibatlar uchun vujudga keladi.

Iqtisodiy sabablar. Masalan, odamlar, o'zgarishlarni borishida ba'zan ularning daromadlarini pasayish isodir bo'lsa yok isodir bo'lishimumkin bo'lsa, qarshilikko'rsatishlarimumkin. Ishlab turib, odamlar, qanday qilib ular pullarining uyokibusummasini ishlab topishlarini tushunadilar. Ishning oldingi tartibini o'zgarishi ularni iqtisodiy xavfsizlik nuqtainazaridan qo'rqitadi.

O'zgarishlartashkiliy qarshilikqilishning asosiy manbalari.

Tashkilotga, o'zining tabiatiga ko'ra, ma'lum darajada qarshilikko'rsatish xosdir. Tashkilotda barcha sohalarida barqarorlikka erishilgan vaqtda ishyaxshiketadi. Tashkilot qandaydir yangi narsani qilish niboshlash bilan unumdorlik pasayi shimimumkin. Unumdorlik va samaradorlikni saqlab qolishga intilgan holda, tashkilot tabiiy ravishda o'zgarishlarga qarshilikqiladi. O'zgarishlarga qarshilikqilishtashkilotning alohidagibo'limlaritomonidan ham nomoyonqilinishimumkin.

Tashkiliy tuzilma. Har birtashkilot samaralibo'lish uchun barqarorlikka harakatqiladi. Bubarqarorlikni, xususan, tuzilma ta'minlaydi. Ya'ni xodimlarga rollari, ishchitadbirlar, axborot oqimlariva h.k. belgilanishlarikerak. Ammo tuzilmaga butabiiyehtiyojo'zgarishlarga qarshilikqilishning sababibo'lishimumkin.

Tashkilotishlarning torixtisostirilgan uchastkalarini, qat'iy ierarxiyava aniqtasvirlab berilgan javobgarlik, axborotlarning yuqoridan pastga qarab cheklangan oqimlariga ega bo'lishimumkin.

Bularning barchasi vujudga kelgan vaziyatlarniyengimoq uchun judayamo'zi xos kommunikatsion tarmoqva kommunikatsion kanallarni tashkilqilishtalabqilinishimumkin. Butuzilman

iharqandayqayta qurishqarshiliknikeltiribchiqaradi, chunkiunitartibsizholga keltiradi. Bundayo'zgarishlarga moslashganroqva yengilroqtuzilmalar osonroqbardoshberadilar.

Tashkiliymadaniyat.Uo'zgarishlarnio'tkazishda g'oyatda muhimrolo'ynaydi. Shunihisobga olishkerakki, tashkiliymadaniyatnio'zgartirishjudayamqiyin, va bunarsa o'zgarishlarniborishida jiddiyto'siqbo'lishimumkin. Mavjudtashkiliymadaniyategiluvchanlikelementlariga egaligiga, ya'ni xodimlarninghulqningbir xil odatlar, qadriyatlarva modellaridanboshqalariga osonlikbilano'tishga imkonberadimiyokiyo'qligiga tashxisquyilishikerak.

Resurslarningcheklanganligi. Gapshundaki, harqandayo'zgarishmablag'larva vaqt, malakali xodimlar, boshqa resurslarningxarajatlarini, ba'zida juda katta sarflanishinitalabqiladi. Ularningmavjudbo'lishiko'proqdarajada muvofiqliginibelgilabberadi.

Tashkilotlararo kelishuv.U odamlarga ularninghulqinitartibga soluvchiyokicheklovchima'lummajburiyatlariniyuklaydi. Masalan, harqandaytashkilotyetkazibberuvchilar, iste'molchilarva h.k. bilanko'pmiqdordagishartnomalarga ega. Boshqa misol –bukasaba uyushmalaribilankelishuv. Jahonning xo'jalik amaliyotida kasaba uyushmalariko'pincha menejmenttomonidano'tkaziladigano'zgarishlarga to'siqbo'ladilar.

O'zgarishlarga qarshilikniyengish. Shunita'qidlashkerakki,o'zgarishlarga qarshilikqilishnibutunlaybartarafqilibbo'lmaydi. Ammo bundayqarshiliklarningsalbiy oqibatlariningkamaytirishga imkonberuvchiyondoshuvlarbor.

K.Levino'zgarishlarnihar xilyo'nalishlarda harakatqiluvchikuchlarningdinamikbalansisifatida ko'ribchiquvchiyangiqarashniishlabchiqqan. Buyondoshiuv“kuchlimaydonlarmodeli”deb ataladi.O'zgarishlarniinitirovka qilishuchun, vaziyatniilgariga siljitish, uniquyidagicha muvozanatdanchiqarishdarkor:

- o'zgarishlaruchunharakatqiluvchikuchlarniko'paytirish;
- o'zgarishlarga qarshiharakatqiluvchikuchlarniqisqartirish;
- o'zgarishlarga

qarshiharakatqiluvchikuchlarnio'zgarishlaruchunharakatqiluvchikuchlar pozitsiyasiga o'tkazish.

Shuningbilanbirga, bumuvaffaqiyatnikafolatlanmaydi.
O'zgarishnio'tkazuvchi odamlaro'zgarishlartomoniga
bosimo'tkazadilarva bunatija beradi, ammo qimmatga tushadi.
Agarqarshilik aniqlansa, harakatbukuchlarniqisqartirishva qarama
qarshipozitsiyalarga o'tkazishga
yo'naltirilsa, ufaoliyatningsamaradorligini oshirishmumkin.
O'zgarishlarnio'tkazishdagimuvaffiqiyatga quyidagi
omillarta'sirqo'rsatadilar:

- e'tiborva
qo'llabquvvatlash. Buqiyinchilikeltiribchiqaruvchishaxslarni aniqlash,
ularningsabablarinitushunishikerak. Bunda odamlar, o'zlariga
sho'baiqishnihisqilganholda o'zlariningmuammolarinibajonidil
aytibberadilar. Natijada hamkorlikvujudga keladi;

- kommunikatsiyalar. Samaralikommunikatsiyalarva ob'yektiv
axborotlar ovozarlarva
asoslanmaganqo'rquvlarningta'sirinikamaytiradi, odamlarnio'zgarishlarga
tayyorlanishlariga yordamberadi;

- xodimlarnibevosita o'zgarishlarnio'tkazishda ishtirokiva
jalbqilinganligi, bunarsa
xodimlardasho'baiqishniuyg'otadi, qarshiliknikuchsizlantiradi.

Tashkiliyo'zgarishlarni amalga oshirishmodellarimavjuddir.

O'zgarishlarninguchqadamlimodeli. Ishlabchiquvchi-

amerikalitadqiqotchiK. Levin. Uo'zgarishlarga
mavjudholatniqo'llabquvvatlovchikuchlarningmodifikatsiyasisifatida
qaragan. Shuninguchuno'zgarishlarjarayoniniishga
tushirishuchuno'zgarishlar "uchun" va
"qarshi" kuchlarmuvozanatinibirinchisiningfoydasiga
o'zgartirish, o'zgarishlarnimustahkamlashuchunesa
kuchlarnisbatiniyangiholatga keltirishkerak.

Uningbirinchiqadami "muzdantushurish". Uo'zichiga o'zgarishlarga
ehtiyojniyaratish, o'zgarishlarga qarshiliknikamaytirishni oladi.
O'zgarishlarni amalga oshirishuchunquyidagilarzarur: eski,
qotibqolganniqo'llabquvvatlashnito'xtatmasdan, vujudga kelganholatga
nisbatan oldingiqotibkolgantasavvurnitarqatibyuborish,
shuningbilanbirvaqtda yangitendensiyalarva
hulqniqo'llabquvvatlashnikuchaytirish.

Ikkinchiqadam "o'zgarish". O'zichiga guruhli va shaxsiy hulq,
vazifalar, texnologiyava tashkiliytuzilmanio'zgarishini
oladi. Tashkilotningtashkiliymadaniyatini o'zgarishi odamlarda

ushbutashkilotga nisbatanyangitasavvurlarva
munosabatlarnishakllantirishnitaqozo qiladi.
Xodimlarnitashkilotdagiyanivaziyatga qarabburishga
qodiryangimarosimlarva an'analarnikiritishmumkin.

Uchinchiqadam "muzlatish". O'zichiga natijalarni olishva
ularnibaholashni, hamda kerakli o'zgartirishlarnio'tkazishni oladi.
Gapshundaki, xodimlartomonidanyangitassavvurlarva ishga
munosabatlaro'zlashtirilgandankeyintashkilotda dastlabkiholatga
qaytishning oldini oluvchiqurollarniishga tushirishkerak.Xususan,
odamlarningyangihulqlariniqo'llabquvvatlash,mexnatnirag'batlantirishni
ngyangitiziminitadbiqetishva x k.ni.

Ushbumodeltashkilotdagio'zgarishlarnio'tkazishjarayoniniumumiytushu
nishnita'minlaydi.

Rejalashtirilayotgano'zgarishlarmodeli. Ishlabchiquvchilar-

R.Lippit, J.Uotsonva B.Uestli. Ushbumodelmenejerlarva
tashkilotuchuntashqibo'lganmaslahatchilarniyaqindanhamkorliginiko'zd
a tutadi. Bunda ulartashkilothaqidagibarcha mavjud axborotlarnierkin
almashtirishlarikerak.

Ushbumodelrejalashtiralayotgano'zgarishlarning
asosiypallalarnibelgilabberadi, ularbirbiridankeyinkelishlarikerak.

Birinchipalla-muammoniqidirish.Bunda
maslahatchilarmuammonimavjudliginiko'rsatadilarva rahbariyatga
o'zgarishlarga zaruriyatninamoyishqiladilar.
Rahbariyatmaslahatchilarnitegishlibo'linmalarrahbarlaribilanuchrashtira
di, o'zgarishlarningzarurligiva maslahatchilarningyordamiga
ishonchhosilqiladi.

Ikkinchipalla-jarayonga kirish. Bunda mijozlarva
ekspertlaro'rtasidagihamkorlikrivojlanadi. Keyingilarning
ob'yektivligitekshiriladi.

Uchinchipalla-tashxisqo'yish. To'plaganma'lumotlar asosida
muammoga tashxisqo'yiladi, "torjoylar" aniqlanadi.

To'rtinchipalla-rejalashtirish.
o'zgarishlarningmaqsadlari,kerakliharakatlar, hamda harakatlarga
tayyorlikbelgilanadi.

Beshinchipalla-harakatlarni amalga oshirish. niyatlarni
amaliyfaoliyatga aylantirish, yangihulqnitadbiqetish.

Oltinchipalla-barqarorlashishva
natijalarnibaholash.Erishilgannatijalarnibaholashva

keyingiharakatlarnibelgilash. O'zgarishlarnibutuntashkilotga yoyish, o'zgarishlarnibarqarorlashtirishmexanizmini yaratish.

Yettinchipalla-loyihaniyopish. "Ekspertlar-tashkilot"munosabatlariniyakunlash, ekspertlarningmijozlarga kuchlita'sirini olibtashlash. O'zgartirishbilimniekspertlardanmijozlarga topshirish.

Tashkiliyo'zgarishlarnio'tkazishusullari. Ularnio'tkazishda shunihisobga olishkerakki,tashkilotda, tizimsifatida,uningelementlari – tashkiliymadaniyat, odamlar,vazifalar, texnologiyalarva h.k. ningo'zaro aloqasimavjud. Bunda usullarningquyidagiguruhlar ajratiladi.

Odamlarva madaniyatga qaratilganusullar. Ularo'zgarishlarjarayonlariga xodimlarningko'pchiliginifaoljalbqilinishiva ishtiroketishlariniko'zda tutadi.

Vazifalarva texnologiyalarga qaratilganusullar. Ularbevosita odamlarishida o'zgarishlarnio'tkazishga e'tiborqaratadilar. Bunda asosiye'tibortexnologikjarayonlarva aniqishlarnibajarishda foydalaniladiganqurollarga qaratiladi.

Tuzilmaga qaratilganusullar. Lavozimlarva rollardagijoyo'zgartirishlarni, hamda hodimlarva bo'linmalaro'rtasidagi aloqalarnio'zgartirishnitaqazo qiladilar.

O'zgarishlardasturlaributuntashkilotniqamrab olishikerak, bueskiga qaytishga yo'lqo'ymaydi.

5.8. Boshqaruvningsamaradorligi

Tashkilotniboshqarishni amalga oshirishva takomillashtirishushbu faoliyatningnatijaviyliginibelgilash, bunda o'ziga xoso'lchovlardanfoydalanishzarurliginikeltiribchiqaradi.

Shuningmunosabatibilan "boshqaruvningsamaradorligi" tushunchasidanfoydalanishmaqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvningsamaradorligi-

buboshqaruvfaoliyatiningnatijalariva bunda amalga oshirilganxarajatlar(moddiy, moliyaviy,mehnatva boshqa resurslarnifoydalanish)ningo'zaro munosabativa o'zaro hamkorligini aksetuvchimurakkabkategoriyadir. Boshqaruvjarayoniningvazifaviyroli-unirivojlanishiningdarajasiva dinamikasini,boshqaruvjarayoniningsifatliva miqdorlitomonlarini aksettirishdir.

Menejmentningsamaradorligi-ko'pqirralikategoriyadir. Uiqtisodiy, ijtimoiyva boshqa hodisalarningo'ziga xos xususiyatlarini aksettiradi.

Boshqaruvningsamaradorligibirqator omillarningta'siri ostida shakllanadi, ularniquyidagi alomatlarbo'yicha tasniflashmumkin.

Mazmunibo'yichatashkiliy, iqtisodiy , ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar ajratiladilar.

Ta'sirko'rsatishshaklibo'yicha to'g'ridanto'g'riva vositali omillarfarqlanadilar. Birinchilarboshqaruvningsamaradorligiga bevosita,ikkinchilar-vositalita'sirko'rsatadilar.

Ta'sirningdavomiyligibo'yicha ta'siriuzoqvaqtdavometmaydigan omillarva ta'siriuzoqvaqtdavometadigan omillarajratiladi. Bunda bir xil omillarmenejmentningsamaradorligibilanto'g'ridanto'g'ri, boshqalari-teskaribog'lanishbilanbog'langandirlar.

Ta'sirko'rsatishningxarakteribo'yicha intensivva ekstensiv omillar ajratiladi. Birinchilarichkiresurslar, ya'niboshqaruv xodimlarimehnatinitashkilqilishnitakomillashtirishva uningsharoitlarini yaxshilash, boshqaruv xodimlarinimalakasini oshirishnisafarbarqilishhisobiga menejmentningsamaradorligini oshishinita'minlaydilar. Ikkinchilarko'shimcha resurslarnijalbqilish,boshqaruv xodimlariningsonini oshirishniko'zda tutadilar.

Sanabo'tilganomillarningharbiriboshqaruvtizimiga o'zicha alohida, hamda boshqalarbilanbirgalikda ta'sirko'rsatishimumkin. Birgalikdagiijobiyta'sirko'rsatishda ularmenejmentningsamaradorligini ancha o'sishinita'minlaydilar(sinergetiksamara hisobiga), salbiyda esa unipasaytiradilar. Menejmentningroliko'rsatibo'tilgan omillarga rejalita'sirko'rsatishdaniboratdir.

Samaradorliknio'sishitashkilotningbarcha darajalaridagidoimiyboshqaruvfaoliyatning ob'yektibo'lishikerak.

Tashkilotningboshqaruvtiziminisamaralifaoliyatyuritishuningharbire lementi(tashkiliytuzilma,xodimlar, boshqaruvusullariva jarayonlari, hujjatlar aylanishivah.k.) uning oldiga qo'yilgano'ziga xostalablarga javobberishniko'zda tutadi. Bundaytashqari, uumumanboshqaruvtizimi, uningmaqsadlariva vazifalariga, hamda tizimningubevosita bog'liqlikda bo'lganelementlariga moskeladi.

Bundantashqarihozirgisharoitlarda tashkilotlarni, ayniqsa tijorattashkilotlariniboshqarishningsamaradorligiga ularningtashqimuhitiningholatimuhimvaborgansario'sibboruvchita'sirko'rsatadi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi boshqaruv munosabatlarining iqtisodiy mohiyatini aks ettiradi. Bu, mohiyat bo'yicha, olingan iqtisodiy natijalar va boshqaruv faoliyatining o'zgaruvchan miqdorlar (ko'rsatkichlar) da aks ettirilgan qilingan xarajatlari (foydalanilgan resurslar) ning nisbatidir.

Umimiy ko'rinishda iqtisodiy samaradorlik (Eu) ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin:

$$Eu = \frac{Ru}{Zu}$$

bu yerda Ru - boshqaruv tizimining faoliyat yuritishining natijasi (natija beruvchi tashkil qiluvchi);

Zu - boshqaruvga xarajatlari yoki resurslardan foydalanishning hajmi (xarajatli yoki resursli tashkil qiluvchi).

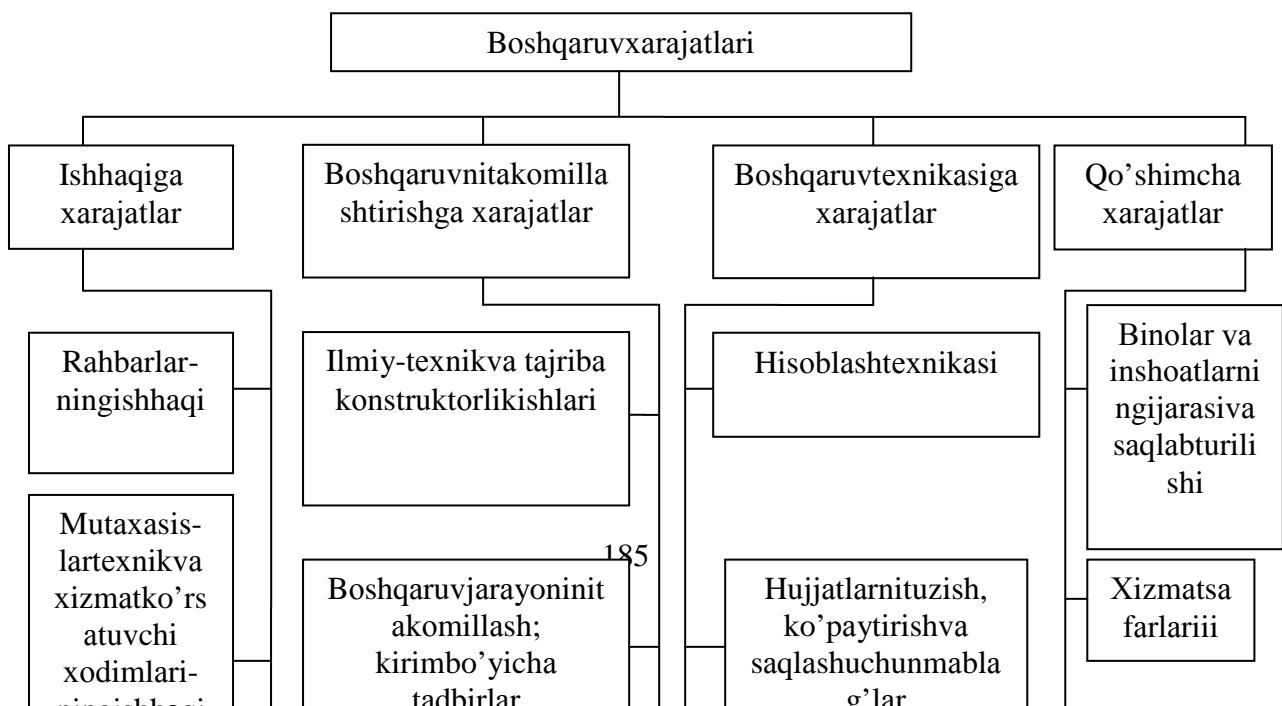
Ushbu yondoshuvdan foydalanish hammadan avval, birinchi, boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, ya'ni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo unisof holda ajratish, to'g'ri dan to'g'ri o'lchovini amalga oshirish amalda mumkin emas. Faqat doimiy ravishda birturliva me'yordanadigan mehnat operatsiyalar bilan band bo'lgan texnik xodimlar va ba'zi birmutaxassislar faoliyatining mahsulotini xuddishunday o'lchash mumkin. To'g'ri chiziq liva vazifaviy rahbarlar, ko'pgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimining faoliyatining natijalari haqida esa sarflangan mehnatning miqdori yoki qayta ishlangan axborotlarning hajmi bo'yicha fikr yuritish mumkin emas. Gap shundaki, ular o'ziga xos shiyoyi natijalar shaklida bo'lmaydilar.

Boshqaruv bo'yicha mehnatning shaxsani mahsulotide boshqaruv qarorlarining majmuasini, ammo axborotli qarorlarni emas, amalga oshirilgan, ya'ni ijrochilartomonidan amalga oshirilgan qarorlarni hisoblash mumkin. Bunda boshqaruv idoralari ning qarorlari ilmiy asoslagan va iqtisodiy ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan deb faraz qilinadi. Buning ustiga, boshqaruv bo'yicha faoliyat natijalari ko'pincha boshqaruv bo'yicha mehnat sarflangan paytdan va joydan vaqtda va masofada ajratilgan dirlar. Ular faqat pirovarida boshqaruv tizimining faoliyat yuritish natijalaridan ajratilmaganlar.

Shundayqilib, boshqaruv faoliyatining natijalarifaqat vositaliravishda tashkilot, bo'linma faoliyat natijalarida namoyon bo'ladi. Bunda ana shundaylarsifatida faoliyatning yakuniy ko'rsatkichlari yoki tashkilot faoliyatiniqtisodiy samara dorligining ko'rsatkichlari: yalpidaromad, foyda, rentabillik darajasi, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda foydanitashkilot faoliyatining yakuniy natijasini aksettiruvchisifatida ilgarisurilishi, qolgannatijalarni avtomatik ravishda ikkinchi o'ringa suradi. Ko'rsatib o'tilgan natijalarni oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining iqtisodiy samara dorligini yaxshilashga yordam beradi.

Tashkilot boshqaruvining ikkinchi, xarajatli tashkil qiluvchi boshqaruv jarayonida foydalaniladigan boshqaruv tizimini ishlab turlish va faoliyat yuritishni ta'minlovchi tegishli mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlari yoki resurslardan iborat bo'ladi.

Buxarajatlari ishlab chiqarish (tijorat) bilantoga'ridan to'g'ri bog'lanmaganlar va boshqaruv xarajatlari sifatida bo'ladi. Boshqaruvga qaytib ma xarajatlari ishlab chiqarish (tijorat) xarajatlari ning bir qismi bo'ladi. Boshqaruvga xarajatlari ob'yektiv ravishda uyokibu aniq sub'yekt tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv vazifalarining mazmuni, hajmi, ko'lamini, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilganligi darajasi, boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish texnologiyasi, xo'jalik rahbarlarining mahorat va boshqalar bilan belgilanadi. Ular tashkilot faoliyatining natijalariga katta ta'sir ko'rsatadi.



5.16rasm. Boshqaruvga xarajatlarnitasniflashchizmasi

Boshqaruv xarajatlari tuzilmasida boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatuvchi menejerlar va boshqa xodimlarning mehnatiga haq to'lash bo'yicha xarajatlari; boshqaruv texnikasiga xarajatlari; boshqaruv tizimining faoliyatini yuritishga joriy xarajatlarning muhim moddalar bo'ladilar (4.16. rasm).

Bu muammolarni hal qilish uchun tegishli uslubiy tuzatishlarni taqozo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi xarajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyatini boshqaruv boshqaruv xarajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq ob'yektlarni boshqarish va aloha vazifalarni amalga oshirishga barcha xarajatlarni hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish zarur.

Boshqaruvga xarajatlarning muvofiq darajasini belgilash muhim vazifa sifatida ko'riladi. Ma'lumki, vujudga kelgan vaziyatni boshqaruv xarajatlari kamaytirishni mutloq ta'moyilga ko'tarish, uniboshqaruv jarayonini adekvat baholashning universal vositasi sifatida ilgari surish ajratib turadi. Xuddi shu vaqtda ko'pincha bundani qisqartirish bo'ladi, chunki uniboshqaruv tizimida kamchiliklarni tufayli yo'qotishlar bemitib qo'yadi. Tashkilot faoliyatida yuqori yakuniyat natijalarga erishish muhim bo'ladi. Shuning uchun umumiy boshqaruv tuzimi yoki uning alohida

bo'linmasining "foydali" samarasibirligi yoki ma'lum vazifalar, qarorlarni amalga oshirishga boshqaruv xarajatlari nisbatida qisqartirilishi haqida ketmoqda. Shunday qilib, boshqaruvga xarajatlarning muvofiq, ilmiy asoslangan darajasini qidirish zarurligiga e'tiborni qarata boshqaruvga muvofiqdir.

Buning ustiga moliyaviy resurslarni cheklanganligi sharoitida boshqaruvga xarajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega, u, xususan boshqaruvning tegishli shakllari va usullaridan foydalanish nitaqozo qiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatqichlarini hisoblashning ikki asosiy usuli: xarajatlilardan foydalanish mumkin.

Birinchi usulva shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini ta'riflovchi ko'rsatkich xarajatlilardan foydalanish mumkin. Ukorxona faoliyat umumiy yoki yil iqtisodiy natijalarning boshqaruvga yig' maxarajatlarga nisbatiga suyanadi:

P
Em= —
Ru

buyurda: Em - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

Ru - boshqaruv xarajatlari

G - korxonadan olingan umumiy iqtisodiy natija. Uning sifatida faoliyatning uyokib umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va hk.) lardan foydalanish mumkin.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, ukorxonadan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlar soniga nisbatini aks ettiradi:

P
Em= —
Ku

buyurda: Em - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

P - ushbu korxonadan olingan umumiy iqtisodiy natija;

Ku - ma'muriy boshqaruv xodimlarining soni (yana faqat boshqaruv xodimlarining sonidan foydalanish mumkin).

Menejmentiqtisodiysamaradorliginingkeltirilgankorlatkichlaristatistikbo'ladilar.

Shunita'qidlashkerakki, agarmenejmentsamaradorligishakllarinitahlilqilishda uningdinamikjihatihisobga olinsa, samaradorlikkorlatkichlariningishonchliligoshadi. Buquyidagilarbilanzohlanadi. Birinchidan, ijtimoiyva iqtisodiyjarayonlarningtariflarivaqtda o'zgarishsizqoladilar. Ikkinchidan, tadbirlarninghar xilvariantlarinatijalarva xarajatlardynamikasiningdavrlaribo'yicha turliyo'nalishlarga egalar. Uchinchidan, xo'jalikqarorlarivariantlariningsamaradorligiga jiddiyta'sirkorlatuvchivaqtlisiljishlarmavjud. Shuningmunosabatibilanmenejmentsamaradorligikorlatkichlariniikkiyo kiundan ortiqroqdavruchuno'zgarishlarniro'yxatga olishvasolishtirishvositasibilandynamikada korribchiqishmaqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning "dinamik" samaradorligimavjudbo'ladi.

Menejmentsamaradorliginingdinamikkorlatkichi(E_{md})niqo'yidagi cha taqdimetishmumkin:

$$E_{md} = \frac{F_p - F_b}{Sup - Sub}$$

buyesda, F_p, F_b- korxonaningtegishliravishdagiushbuva bazisliyillardagiyakuniykorlatkichlari (masalanfoydaning);

- Sup, Sub – tegishliravishdagiushbuva bazisliyildagiboshqaruvga xarajatlar.

- E_{md}koefitsientikorribchiqilayotgandavrichida boshqaruv xarajatlari 1 so'mga o'zgariganida yakuniykorlatkich(foйда) necha so'mga o'zgarishinikorlatadi. Umenejmentsamaradorliginingdynamikasi, o'sishsur'atlarini aksettiradi.

Menejmentiqtisodiysamaradorliginingdynamikasiyana ikkiva undan ortiqdavrichidagibukorlatgichlarningsolishtirilishinihamta'riflaydi, menejmentsamaradorliginingfoizlarda aksettirilgannisbiyo'zgarishikorlatkichiniberadi:

$$\Delta E = \frac{(E_2 - E_1) \cdot 100}{E_2}$$

buyesda: E₁ buyesda: E₂ tegishliravishdagibazasliva ushbuyildagikorxonaniboshqarishningiqtisodiysamaradorligi.

Keltirilgandinamikko'rsatqichlarniyana tashkilotboshqaruvitiziminitubdano'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruvtizimlarnitakomillashtirishninghar xilvariantlarinisolishtirishda hisoblabchiqishmaqsadga muvofiqdir.

Menejmentsamaradorliginingko'ribchiqilganko'rsatkichlariboshqar uvtiziminifaoliyatyuritishidarajasinibaholashda umumlashtiruvchiemas, balki xususiybo'ladi. Agarularniboshqaruv apparatisoninio'sishihisobiga yomonlashishimuommalaridarajasinipasayishibilanbirga borsa, unda butashkilotfaoliyatiningamaradorligini oshishi, demakuniboshqarishningsamaradorligini oshishihaqidadarakberadi. Boshqaruvga xarajatlarninisbatanpasayishiesa hamma vaqthamuningsamaradorligini oshishidandarakbermaydi. Pirovardida tashkilotboshqaruviningamaradorligiuningfaoliyatiningumumiyijtimoiy iqtisodiyko'rsatkichlari,natijalaridaniboratbo'ladi.

Menejmentsamaradorligining xususiyko'rsatkichlarihamularningharakatlarningturliyo'nalishdaliklariu chuntashkilotboshqaruvisamaradorliginingto'liqbirma'nolibahosini olishniqiyinlashtiradi.Bularningbarchasima'qulintegralliko'rsatkichniqid iribtopishzaruriyatinekeltiribchiqaradi.Bundayko'rsatkichquyidagitalabla rga javobberishikerak:

korxonaxo'jalikfaoliyatiningyakuniymaqsadiynatijalarini aksettirishi;

bunatijalarga erishilganlikdarajasiniko'rsatishi;

korxonatomonidanqo'yilganmaqsadlarga erishishda boshqaruvxarajatlariningdarajasiniqaydetishi.

Butalablarga

menejmentiqtisodiysamaradorliginingintegrallyokiumumlashtiruvchiko'r satkichiEu ko'proqdarajada javobberadi, uniquyidagicha taqdimetishmumkin:

$$Eu = \sqrt{N \cdot S \cdot E},$$

buyerdas - mehnatunumdorligi;

N-rentabillik;

E-boshqaruvtiziminingiqtisodiyliğideb

ataluvchiboshqaruvamaradorligining xususiy (xarajatli) ko'rsatkichi (foydaningboshqaruvtiziminiushlabturishga xarajatlarga nisbati).

Menejmentiqtisodiysamaradorliginingushbuintegralko'rsatkichi xo'jalikfaoliyatiasamaradorliginiboshqaruvtiziminingiqtisodiyliğidarajasi

bilantenglashtiradi. Boshqaruv tizimiiqtisodiy ligidarajasini oshishisavdo samaradorliginio'sishining muhim omilidir. Ammo boshqaruv tizimining iqtisodiy ligini oshishio'zicha uningsamadorligidarajasi haqida batafsil javob bermaydivasamaradorlikdarajasinipasayish bilan birga borishiva aksincha bo'lishim umkin. Shuning uchun menejmentsamaradorligining taklif qilinay otgan integralko'rsatkich korxonada faoliyatining samaradorligiva boshqaruv tizimiiqtisodiy ligiko'rsatkichlarining samarasibo'ladi.

Shunday qilib, integralko'rsatkich, xususiyan farqliravishda tashkilot tomonidan qo'llanilgan va iste'mol qilingan bir necha muhim resurslardan foydalanishning samaradorligini ta'riflaydi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligiko'rsatkichlaritizimidoirasida yetakchiorinniegallaydi.

Shunga qaramasdan, integralko'rsatkichdan foydalanish, uqanchalik komplekslibo'lmasin, menejmentsamaradorligikabibunday ko'pqirralihodisaning barcha tomonlarini aksettirishga qodiremas. Shuning munosabat bilan integralko'rsatkich oldinroq ko'ribchiqilgan xususiyo'rsatkichlar bilanto'ldirilishnitaqazo qiladi.

Bundantashqari, korxonaniboshqarish tiziminifaoliyat yuritishini ob'yektiv baholash ko'rsatibo'tilganlar bilan bir qatorda, unita'riflovchiboshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanishnitaqozo qiladi, bular:

ma'muriy-boshqaruv xodimlarining xodimlarining umumiy sonidagisalmog'i;

boshqaruv xodimlarimehnatiga haqto'lashga xarajatlarning ish haqiumumiy fondidagisalmog'i;

boshqaruv apparatining bitta hodimga hisoblabchiqilgan foyda (daromad);

1 mln. so'mlik ishlabchiqarilgan mahsulotga hisoblabchiqilgan boshqaruv xarajatlari

Menejmentsamaradorligini aniq ko'rsatkichlarva boshqaruv tizimining sanabo'tilgan ta'riflari haqiqiy o'zaro aloqasini baholas hboshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uningsalohiyatli imkoniyatlarini ochish, takomillashtirish yo'llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkichlarnime'yoriy, soha bo'yicha eng yuqoriva o'rtacha ko'rsatkichlar bilan solishtirishni amalga

oshirishhammasdga muvofiqdir. Bunda
 ko'rsatilgan ko'rsatkichlarni o'xshash iqtisodiy va tabiiy-
 iqlimiy sharoitlarda turgan tashkilotlar bo'yicha solishtirish kerak.
 Kolgan hollarda ko'rsatkichlarga tegishli omillarni hisobga
 olish bilan tuzatishlarni kiritishni amalga oshirish kerak.
 Bundan tashqari, bir necha vaqtlidavrlar uchun,
 shu jumladan boshqaruv tizimida tubdan o'zgarishlarni amalga oshirish,
 boshqaruv tizimining har xil variantlarini solishtirishda
 boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini solishtirish mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun asosiga
 tashkilot faoliyatining erishilgan natijalar va
 uni boshqaruv tizimining rejalashtirilgan,
 ya'ni qo'yilgan maqsadlar bilan solishtirish qo'yilgan yondoshuv g'oyatda
 istiqbolli bo'ladi. Bu holda boshqaruv samaradorligini boshqaruv tizimi
 oldiga qo'yilgan maqsadlar (reja, dastur) ga erishganlik darajasi yoki unga
 yaqinlashganlik darajasi bilan miqdoriy aks ettirish zarur. Bunda rejalar va
 dasturlar jiddiy va ilmiy asoslangan bo'lishi ko'zda tutiladi.

Bunday yondashuvda boshqaruv jarayonining natijaviylikini tartibga
 solish maqsadi ko'rsatkichi (D) ning haqiqiy va
 rejalashtirilgan miqdorlarini solishtirish orqalita'riflash mumkin.

$$D = E_p - E_f$$

bu yerda E_p - boshqaruv mavsadining muvofiqalgoritmgacha
 mos keluvchi rejalashtirilgan ko'rsatkichi;

E_f -
 boshqaruv maqsad ko'rsatkichining haqiqiy tizim tomonidan ta'minlanadigan
 haqiqiy miqdori.

Bunda boshqaruv tizimining faoliyat yuritishining samaradorligi $E_p - E_f$
 ning farqi qanchalik kam bo'lsa, shunchalik yuqori bo'lishi qabul qilinadi.
 Shuning uchun boshqaruv samaradorligi E_r ni G dan D gacha
 bo'lgan ba'zi bir vazifa bilan ta'riflash mumkin:

$$E_r = F(D) = F(E_p - E_f).$$

Bunda boshqaruvning maqsadifunksional minimumga ega
 bo'lishidan iboratdir.

Ushbuyondashuvni amalga oshirilishimaqsadbilanbirvaqtda boshqaruvga xarajatlar (yokifoydalanilganresurslarhajmi)ni quyidagicha belgilashniko'zda tutadi:

- chegaraviy (engko'pyo'lqo'yiladigan)

yoki

- ma'lum (qaydetilgan).

Shunita'kidlashkerakki,boshqaruvvsamaradorliginimaqsadga erishishdarajasibo'yicha baholashusulio'zida sub'yektiv(maqsadniqo'yish)va ob'yektiv(haqiqiyntajalar)nisolishtirishga egadir.

Ushbuusulda maqsadga qandaydirberilgannarsa kabiqarashmumkin, shuninguchununga erishganlikdarajasimaqsadningsifati(mazmuni)ga ko'ra, tezroqboshqaruvchita'siriningifatinita'riflaydi, uamboshqaruvjarayoniningnatijasibo'ladi. Bundayyondashuvda yana uslubiyxarakterdagiqiyinchiliklarhambo'lishimumkin, chunkiboshqaruvtizimlarininghar xalligisabablismaqsadlarga erishishmezonlarivazifalarnihalqilishturlariva boshqaruvdarajalariga bog'liqdir. Yana maqsadlarningo'zlarininghar xilrejaviyxarakterinihamhisobga olishzarur.Ushbuyondoshuvdan amaliyfoydalanishboshqaruvning aniqtizimlariuchunmaqsadlarga erishishmezonlariva ko'rsatkichlariningtiziminiishlabchiqishnitaqozo qiladi.

Ayrim xollarda boshqaruvidoralarifaoliyatiningvsamaradorliginibaholashnima'lumqarorlariva tadbirlarni amalga oshirish, ishlabchiqarishtiziminitakomillashtirishbo'yicha amalga oshirishhammaqsadga muvofiqdebhisoblaymiz.Bunda samaradorliknitashkilqilishmanbalariva mexanizmiko'rsatibo'tilganqarorlarva tadbirlarningmazmuniga ko'ra farqlanadilar.

Boshqaruvvsamaradorliginingkeltirilganko'rsatkichlarini**iqtisodiy** **samaradorlikning**ko'rsatkichlaridebhisoblashmumkin.

Shuningbilanbirga yana boshqaruvfaoliyatiningijtimoiynatijasini aksettiruvchiboshqaruvning**ijtimoiysamaradorligini**hamko'ribchiqishmumkin. Umexnatjamoasiva harbir xodimningsalohiyatliimkoniyatlari, uningijodiyqobiliyatlaridanfoydalanish, jamoanirivojlanishiijtimoiyvazifalarinihalqilishningmuvaffaqiyatliligidarajasinita'riflaydi.

Menejmentsamaradorligiko'rsatgichlarinihisoblabchiqish olingannatijalarva qilinganxarajatlarningo'zaro munosabatniko'zda tutadi. Bunda korxonalarfaoliyatiningijtimoiynatijalarisifatida mexnatva turmushsharoitlari, xodimlariningmalakasi, ularningfaoliyatinitashkilqilishva motivatsiyadaniboratbo'ladi. Ayrimhollarda ularboshqaruvningtexnikvositalarinixaridqilish , xodimlarnitayyorlashva malakasini oshirish, korxonaxodimlariuchunturar-joylarqurish, xodimlarnisanatoriya-kurortlarda da'volanishlariva dam olishlariuchunyo'llanmalarnixaridqilishva boshqalarga sarflaganxarajatlarsifatida bo'ladilar. Ammo boshqaruvfaoliyatiningko'pgina ijtimoiynatijalarimoddiyxarajatlarga bog'liqbo'lmaydi.

Shundayqilib, qilinganxarajatlarva korxonafaoliyatidan olinganijtimoiynatijalarularuchunumumiybo'lganko'lamga, o'lchovchilarga ega emaslar. Bundantashqari, ularvositaliva qoidaga ko'ra, stoxatikxarakterga egalar. Buning oqibatida menejmentningijtimoiysamaradorligiko'rsatkichlari, iqtisodiyamaradorlikko'rsatkichlaridanfarqliravishda, qilinganxarajatlarva korxonafaoliyatidan olinganijtimoiynatijalariningnisbati orqali aksettirilmaydilar. Shuningmunosabatibilanularnixarajatlar (resurslar)sizfaqatnatija beruvchitashkilqiluvchilarbilanta'riflashmaqсадga muvofiqdir.

Menejmentningijtimoiysamaradorliginiko'rsatkichlartizimiyordami da baholashmaqсадga muvofiqdir, uni, bizningfikrimizga ko'ra, quyidagi 4 guruhga ajratishmumkin:

- tashkilot xodimlarimehnatsharoitlarinita'riflovchiko'rsat- kichlar;
- tashkilot xodimlariningijtimoiy- maishiysharoitlarinita'riflovchiko'rsatkichlar;
- xodimlarmalakasinita'riflovchiko'rsatkichlar;
- mehnatnitashkilqilishva unga undashlarnita'riflovchiko'rsatkichlar.

Shuningta'kidlashkerakki, boshqaruvamaradorligiyana boshqaruvtiziminingfaoliyatyuritishngaintilishkerakbo'lganqandaydirsharti, alomati, natijasisifatida bo'ladi.

Boshqaruvamaradorligiko'rsatkichlaridanfoydalanishboshqaruvtizimiga tashxisqo'yish, unifaoliyatyuritishida vujudga keladiganchetgachiqishlarning oldini olish, samarasizboshqaruvningsabablarini ochibberish,boshqaruvidoralarifaoliyatidailmiy

asoslangan maqsad niko'zlashini amalga oshirish, ularning bunday keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

Bundantashqari, uboshqaruv xodimlarining motivatsiyatizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samaradorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shuning munosabatida bilan ta'qidlash kerakki, halokatlarni nazariyasiga ko'ra, ma'sul qarorlar qabul qiluvchilari ularni amalga oshiruvchi shaxslar va odamlarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlarig'oyatda muhimdir.

Nazorat savollari

1. Har qanday tashkilotning asosiy tashkilot qiluvchilari qanday?
2. Tashkilotni faoliyat yuritishining asosida nima yotadi?
3. Tashkiliy madaniyatning asosiy tashkilot qiluvchilari qanday?
4. Tashkilotda mehnat taqsimotining qanday turlari mavjud?
5. Mehnatni gorizontal taqsimlanishini nima beradi?
6. Yuqoridagilarda girahbarlar uchun boshqaruvchanlikning qanday me'yorlari mavjud?
7. Tashkilot boshqaruvi darajasini oshishida boshqaruvchanlik me'yorlari qanday o'zgaradilar?
8. Tashkilot boshqaruvining to'g'richizikli-vazifa tashkiliy tuzilmasi uchun qanday asosiy kamchilik xosdir?
9. Tashkilot boshqaruvining to'g'richizikli-shtabli tashkiliy tuzilmasining to'g'richizikli-vazifaviydan asosiy farqini madaniy borat?
10. Qanday tashkiliy tuzilma ishlab chiqarilayotgan yoki sotilayotgan tovarlar xususiyatlarining eng yaxshitarzda hisobga olishga imkon beradi?
11. Divizion tashkiliy tuzilmalarining qanday turlari mavjud?
12. Mintaqaviy tashkiliy tuzilmalar qanday asosiy kamchilikka egalilar?
13. Boshqaruvning tashkiliy turiga ega korxonaning asosiy xususiyati qanday?
14. Kombinatsiyalangan tashkiliy tuzilma boshqaruvining qanday darajasi aniqtashkilotning xususiyatlarini aks ettiradi?

15. O'zgarishlarga qarshilik qiluvchi va egiluvchani tashkil yaratish va barqaror vazifalariga ega tashkilotlar uchun boshqaruvning qanday turi xosdir?

16. Zamonaviy tashkilotlarning rivojlanishidagi asosiy tendensiyalar qanday?

17. Qanday tashkilotlarda avtonom ishchi guruhlar bir vaqtda uchta vazifa- ishlab chiqarishni resurslar bilan ta'minlash, tovar ishlab chiqarish, butovarning iste'molchisiga xizmat ko'rsatishni bajaradi?

18. Tadbirkorlik tashkilotining chizmasida yuqoridagilarning qanday darajada turadi?

19. Qanday zamonaviy tashkilot xodimlarni boshqaruvda ishtirok etishlariga asoslangan?

20. Tashkilot boshqaruvining qanday darajasida hamkorlikni ishlab chiqarish va o'tkazish kerak?

21. Qanday jarayon tashkilotning strategik boshqaruvida dastlab kibi bo'ladi?

22. Tashkilot faoliyat strategik boshqaruvining bosqichlari qanday?

23. Qanday omillar tashkilotni boshqarishning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadilar?

6-BOB. MENEJMENTVA KORPORATSIYALARNINGINNOVATSIONSTRATEGIYALARI

6-bobda innovatsionstrategiyalarniturlari,yaxshitashkilqilingan, samaraliinnovatsionjarayon,novator-ijodkorlarningmavjudligi,yangig'oyalarga moyil, noan'anaviy fikryurituvchirahbariyat,tavakkalchiliknitaqsimlashim koniyati,bozorni yaxshibilish,marketingnitaqsimlashim bitta texnologiyani boshqasibilan almashtiruvchi S-simonegrichiziqarhaqida fikryuritilgan.

Maqsadga qaratilgan innovatsion faoliyat korporatsiyalar samaradorligining muhim omiliga aylanganlar. Ushbu omilning rolini, xususan uning menejerlik "hulqi" ga ta'sirini tahlil qila turib, tadqiqotchilar har xil innovatsion strategiyalarni belgilaydilar

1. An'anaviy. Firma ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifatini oshirishdan boshqa hech nimaga intilmaydi. Bunday strategiyada uzoq muddatlik kelajakda bu firma oldin texnik-texnologik, keyin esa iqtisodiy jihatdan orqada qolishiga to'liq kafolat bor.

2. "Opportunistik". Firma tadqiqot qilish va ishlab chiqishga juda yamkatta xarajatlarni talab qilmaydigan, ammo ubilan belgilangan vaqt davomida yakka holda mavjud bo'lish mumkin bo'lgan mahsulotni qidirish bilan band. Bunday "teshiklar"ni qidirish va ulardan foydalanish bozordagi vaziyatni yaxshibilish, texnik-texnologik rivojlanish va moslashuvchanlik qobiliyatining yuqori darajasini taqazo qiladi. Ammo bu holda yakka hukmronlik holatini tezyo'qotish xavfi yuqori darajada.

3. Imitatsion (taqlidli). Yangi texnologiyaboshqalardan, masalan, litsenziyalarni sotib olish yo'libil xarid qilinadi. Litsenziyashaxsiy ishlar, yangi kashfiyotlarga nisbatan ancha arzon, tezroq xarid qilinadi va ishonchli harakat qiladi. Bushoshilich strategiya, ammo kashfiyotni moslashtirish, uning asosida noyob mahsulot yaratish uchun yuqoridagi maxsus malaka va erishilgan darajani qo'llab quvvatlash bo'yicha tadbirlarning butun birmajmuasiz arur.

4. Mudofaaviy. Firmada tadqiqotlar va ishlab chiqishlari yetakchi o'rinlarni egallashga da'volarsiz olib boriladi. Ularning maqsadi texnik-texnologik rivojlanish sohasida boshqalardan orqada qolmaslik va imkon bo'lsa ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirishdan iboratdir.

Bu firmaning o'rnini yo'qotilishini bartaraf qilmaydigan, g'oyatda ko'p xarajat qilinadigan strategiya dir.

5. Bog'liq. Bukichik firmalarning strategiyasi, ularga yirik korporatsiyalar ishlab chiqarish uchun yangi mahsulotlarni va ishlab chiqarish usulini topshiradilar.

6. Hujumkor. Bu holda firmaning maqsadi – bozorda birinchi bo'lish. Bu strategiya yuqoridagi malaka va katta tashkiliy ishni talab qiladi, ammo uning ko'pgina afzalliklaribor. Uning uchun quyidagilar zarur:

- a) yaxshi tashkil qilingan, samarali innovatsion jarayon;
- b) novator-ijodkorlarning mavjudligi,
- v) yangi g'oyalarga moyil, noan'anaviy fikr yurituvchirahbariyat,
- g) tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati,
- d) bozorni yaxshibilish, marketingni tashkil qilish.

Rivojlanishning boshlang'ich bosqichida firma, qoidaga ko'ra, hujumkor strategiya tanlashi mumkin emas.

An'anaviy turdagi strategiya haqiqiy roqbo'ladi.

Keyin o'z galarning rivojlanishini tajaridan foydalanuvchi imitator holatida nshaxsiy ijodiy imkoniyatlarga asoslangan hujumkor strategiyaga qanchalik tezo'tish firmaning rivojlanishi, uning rahbariyatiga bog'liq.

Hujumkor innovatsion strategiya alohidagi, birmartali innovatsiyaga emas, balki innovatsiyalarning bir qator seriyasiga asoslanadi. Uqisqa muddatli yoki o'rtacha muddatli manfaatlarni amalga oshirishni emas, balki uzoq muddatli roqmaqsadlarga erishishni mo'ljallaydi. Bu strategiya murakkab boshqaruv vazifasidan iborat bo'ladi, katta tavakkalchilik va "katta qiyinchiliklar" bilan birga boradi, ammo izchil amalga oshirilganda u juda katta yutuqlarga olib kelishim mumkin.

Xuddishundaystrategiyadinamiktexnikrivojlanishningzamonaviyshartlari ga engyaxshitarzda javobberadi.

Unitanlab, firma “ texnologikuzilish”nimuvaffaqiyatlibartarafqilishimkoniyatiga ega bo’ladi.

S- simonegrichiziqmahsulotyokitexnologikjarayonniyaxshilashbilanbog’liq xarajatlarva mablag’larnikiritishdan olingannatijalaro’rtasidagibog’liqlikni aksettiradi.

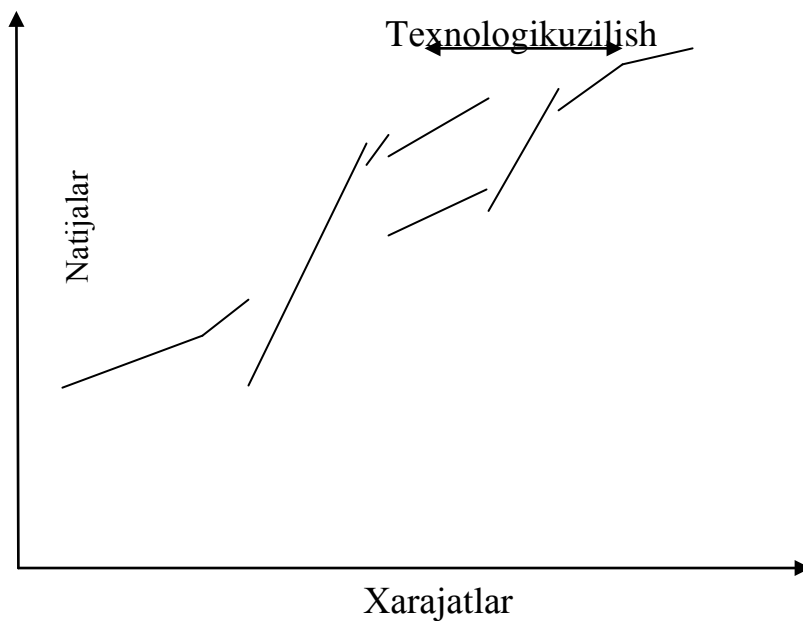
Texnologiyalarnitakomillashtirishva firmaningmuvaffaqiyatlario’rtasidagi aloqa qanday? Muvaffaqiyat avvalsekinvujudga keladi, keyinesa sur’atni oladi, tezlashadi, ammo keyinmuqarrarravishda yo’qqa chiqadi, texnologiyainqirozga uchraydi. Firmalarga texnologikchegaranibilishva yangitexnologiyao’zvaqtida o’tishmuhimdir. “Texnologikuzilish” – bubitta texnologiyadansifatanboshqasiga (yokibitta mahsulotdanushbuehtiyojniqanoatlantiruvchisifatanboshqa mahsulotga) o’tishdavrlaridir. Ilmiy-

texnikinqilobninghozirgizamonbosqichikelishibilanyuqoririvojlanganma mlakatlarningfirmalari, P.Drakerningso’zlariga ko’ra, “uzliksizninguzilishi asriga” o’tadilar, texnologikuzilishlarningtezligi oshadi. Raqobatningyangisharoitlarivujudga keladi. Bularningbarchasimenejerlardanularningkorporatsiyalarinimuvaffaqiyatl ifaoliyatyuritishlarinita’minlashuchunyangicha yondoshishlarnitalabqiladi.

Hujumkorinnovatsionstrategiyaushbu vaziyatga ko’proqmoskeladi. (To’g’ri, buholda muvaffaqiyatko’proqmenejerlarningfahm-farosatlariga, ularnitavakkalchilikqilishqobiliyatiga, ko’pgina boshqa tashkiliy, boshqaruvmuammolarnihalqilinishiga bog’liqdir).

Keyingio’nyilliktexnologiko’zgarishlarga misolbo’ladiki, buvaqtda texnologikuzilishlarnafaqatmahsulotlarning ayrimturlarini, balkibutunbirsohalarniyo’qbo’libketishinibildirganlarva hatto bir xilkorxonalarininginqirozga va boshqasiniparvozigalibkelganlar. G’arbiymamlakatlarningelektronsanoatidagishundayvaziyatma’lumki, buyerdan 50-yillarningo’rtalarida, zamonaviyelektronika asriningboshlanishida, elektronlampalarnisotishhajmitaxminan 700 mil. dollarnitashkilqilgan, tranzisternisotishesijudayamkambo’lgan – 7 mil. Ammo chorak asrichida tranzistorlarva integralsxemalarga o’tishsodirbo’lgan. Sohada yetakchilarningto’liq almashuvisodirbo’lgan.

Texnologikuzilishlar bugun eng jiddiy xavflirdan biribo'lib, unihatto g'arbiy mamlakatlarning eng xotirjam, gullayotgan firmalari hame'tiborsiz qoldira olmaydilar.



6.1-rasm. Bitta texnologiya nibosh qasib bilan almashtiruvchi S-simon egrichiziq

Texnologikuzilishlarning tezligini o'sishimenejmentning oldiga ham innovatsion faoliyatni tashkil qilish, va ham firmaning faoliyatini yuritishining boshqa jihatlar bilan bog'liq bo'lgan bir qator murakkab muammolarni qo'yadi.

Nazorat savollari

1. Innovatsion strategiyalarini turlarini ayting?
2. Innovatsion jarayon qanday amalga oshiriladi?
3. Tavakkalchilikni taqsimlashimkoniyatini ma?

7-BOB. MENEJMENTVA KORPORATSIYALAR XO'JALIKFAOLIYATINIBAHOLOVCHIKO'RSATKICHLAR

7-bobda

xo'jalikfaoliyatiko'rsatkichlarinitahlilqilishusullari,baholovchiko'rsatkichlar,ishlabchiqarishharajatlariko'rsatkichlari,nisbiyko'rsatkichlar, yig'ma omilliumdorlikindeksihaqida fikryuritilgan.

Boshqaruvqarorlariniqabulqilishuchunfirma xo'jalikfaoliyatiko'rsatkichlarinitahlilqilishijuda muhimdir. Ularniuchta asosiyguruhlarga bo'lishmumkin: baholovchiko'rsatkichlar, ishlabchiqarish xarajatlariko'rsatkichlari, nisbiyko'rsatkichlar.

Baholovchiko'rsatkichlar. Ulardanengmuhihlari: oborot (tovar oborotiyokisotishlarhajmi); yalpifoyda; shartli-soffoyda; shartli-sofmahsulot; qarzlarva kreditlarbo'yicha foizlarto'langandankeyingifoyda; soliqlarto'langandankeyingifoyda; yangikapitalkiritmalarkiritilishi amalga oshirilgandankeyingilikvidlik; dividendlarto'langandankeyingilikvidlik. Ularningbarchasifirma ichidagiboshqaruvda ishlabchiqarish, korporatsiyaningmoliyaviyholatininazoratqilishva qarorlarniishlabchiqishva qabulqilishuchunbir xilda muhimdir.

Buko'rsatkichlar asosida rahbariyatshunday axboratlarni oladiki, ular xuddifirma holatini yaxshitomonga o'zgartirishim mumkin bo'lgan qarorlarni ishlabchiqish uchun asos bo'ladilar. Ulardan ba'zibirlari mehnatnirag'batlantirish tizimini ishlabchiqishda ham muhim rolni o'ynaydilar.

Firmaning oborot isotishlarning umumiy hajmi, ya'ni iste'molchilarga sotilgan tovarlar va xizmatlarning qiymati kabibelgilanadi. Unio'zgarishida uni hisoblabchiqiladigan davr muhimdir, buko'rsatkichga inflyatsion jarayonlarni kuchlitirish sirko'rsatishlarim mumkin. Shuning uchun unio'zgarish maydigan narxlarda o'lchash yaxshiroqdir. Oborotning hajmi korporatsiyalarning sotish bo'linmalarida mehnatni me'yorlashtirish va rag'batlantirish uchun asos sifatida bo'ladi.

Agar kompaniya oborot miqdoridan xarid qilgan xom ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar, boshqa xarajatlarni chiqarib tashlansa, unda *yalpifoydani* – boshqaruvdagi, ayniqsa qisqa muddatlidagi eng keng tarqalgan ko'rsatkichlardan birini olamiz.

Agar yalpifoydadan ustama xarajatlarda amortizatsion ajratmalar summasini chiqarib tashlansa *shartli-soffoyda*, kreditlar uchun foizlar va soliqlar to'langunga qadar foydani olamiz. Buko'rsatkich ishchi – xizmatchilar uchun mukofot jamg'ar masini belgilash uchun asos bo'ladi. Amerika va G'arbiy Yevropa kompaniyalarida yuqoridagi menejerlarga mukofotlarning miqdori ham shartli-soffoyda miqdoriga ko'ra belgilanadi.

Shartli-soffoyda miqdoriga ishchi va xizmatchilar ish haqiga xarajatlarni qo'shib *shartli-sofmahsulotlarni* olamiz. (Shartli-sofmahsulotlarning miqdorini yanada sotilgan mahsulotlarning qiymati (oborot) va uni ishlabchiqarishga sarflangan resurslar – xarid qilingan materiallar, xizmatlar, subpudratchilarga to'lovlar, amortizatsion ajratmalar o'rtasidagi farq sifatida ham belgilash mumkin). Shartli-sofmahsulotni o'sishi – inflyatsiyaning sur'atlariga ko'lamlaridan qat'iynazar muvaffaqiyatli ishlashning ko'rsatkichidir. Uniqo'llashning eng to'g'ri keluvchi sohasi – tadbir etuvchi biznesdir. Buko'rsatkich yanada ishlabchiqarish xarajatlarning barqaror tuzilmasiga ega sohalar va kompaniyalardagi boshqaruv nazoratining samarali qurol bo'lib ham xizmat qiladi. Ammo kuchlitirib taqalastirilgan ishlabchiqarishga ega kompaniyalar uchun kamroq to'g'ri keladi. Ayniqsa ishchikuchining soni, mehnat sarflanishlariga ish haqiga xarajatlarni me'yorlashtirish va nazorat qilish qiyin bo'lgan joyda ish haqini jamg'ar masini belgilash uchun

asossifatida kengfoydalaniladi. Ishchiva
xizmatchilarni ishlabchiqarishning samaradorligini oshishidan
olingan kompaniya foydasini taqsimlashda ishtiroketishlarining har
xiltizimlarida qo'llaniladi.

Agar shartli-soffoydadankredit uchun foizlarchiqarib tashlansa, unda
soliqqa tortilgunga qadar foyda olinadi.

Ishlabchiqarishni joriy rejalashtirish va
boshqarish zaruriyatlari uchun keraklik o'rsatkichlar bilan bir qatorda
strategik boshqarish uchun ham ko'rsatkichlar mavjud: firma
tomonidan nazorat qilinadigan sotish bozorining ulushi;
mahsulot sifatiko'rsatkichlari; iste'molchilarga
xizmatko'rsatish darajasiko'rsatkichlari; ishchikuchini tayyorlash va qayta
tayyorlashko'rsatkichlari. Ularning barchasi firma tomonidan
olinadigan foyda miqdori bilan uyokibudorajada bog'langan.

Ishlabchiqarish xarajatlari ko'rsatkichlari: mehnatga haq to'lash,
amortizatsiya, moddiy-energetika'minot va boshqalarga xarajatlar.

Nisbiy xarajatlar.
Buko'rsatkichlari ishlabchiqarish resurslaridan foydalanishning samaradorli
gini ta'riflovchi har xil koeffitsentlardan iborat bo'ladilar. Ularning
asosiy belgilanishi – sohalararo (firma
investitsion siyosatining strategiyasini tanlashda) va firma ichidagi
(korxonalar uchun yoki kompaniya raqobatbardoshligini baholashda)
solishtirishlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bunday turdagi
asosiy ko'rsatkich – kiritilgan sarmoyaga qaytarilish indeksidir
(olingan foydadir). Sohaviyo'ziga xoslikka ko'ra har
xil korxonalar uchun bu ko'rsatkichning har xil darajasiga ega bo'ladilar.
Shuning uchun uchun bu ko'rsatkich asosida boshqaruvning sifat va
boshqaruv mehnatining samaradorligini solishtirish faqat taxminan ishlabchi
qarish xarajatlari birturda tuzilishi va sarmoyalarning qurilishiga ega
sohalar va korxonalar uchun asoslanganidir.

Boshqa nisbiy ko'rsatkichlar orasidan ikkita guruhni ajratish mumkin:
ishlabchiqarishning samaradorligi va
xarajatlarning tuzilishi ko'rsatkichlarini.

Birinchisiga korxonalar oborotidagi alpiyokishartli-
soffoydaning ulushi, firma oborotidagi shartli-sof mahsulot va shartli-
sof mahsulot hajmi ning ish haqi xarajatlariga nisbat kiradi.

Birinchiguruhda sanabo'tilganlardan tashqari yana bugun biznesda
keng qo'llaniladigan mehnat unumdorligi, sarmoyalar,
energiyaning ko'pgina ko'rsatkichlar ham kiradi.

Ko'rsatkichlarning ikkinchi guruhiga firma oborotdagi avansga berilgan sarmoyayokishartli-sofmahsulotning ulushi, asosiysarmoyaning sotishlar hajmidagi ulushi, zaxiralarning iste'mol qilingan materiallar va yarim fabrikalarning umumiy qiymatidagi ulushlar kiradi.

Hozirgi sharoitlarda sanoat firmalarida ishlab chiqarish samaradorligining darajasi va dinamikasini belgilashda yig'ma omillari umumiylik indeksini hisoblab chiqishg'oyatda muhim ahamiyat kasbetadi.

Ishlab chiqarish samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi – firma raqobatbardoshligining uzoq muddatli rejasidagi aniq mezonidir. Buko'rsatkichni hisoblab chiqish metodikasi quyidagicha: firmaning birlilik shartli-sofmahsulotining hajmi uni ishlab chiqarish uchun foydalanilgan jonliva o'tgan mehnatning yig'ma xarajatlari bilan tenglashtiriladi.

$YOU = SHCM_{\text{buyerda}} \cdot IH + A + M$

YOU – yig'ma omillari umumiylik indeksining deksi;

SHSM – shartli-sofmahsulotning hajmi;

IH – ishchilar va xizmatchilarning ish haqi jamg'armasi;

A – joriy yildagi amortizatsion ajratmalarning uskuna xarid qilingan yildagi o'zgarish narxlaridagi summasi;

M – chetdan xarid qilingan xom ashyo, materiallar va xizmatlarning qiymati.

Yig'ma omillari umumiylik indeksining dinamikasi va ushbu ko'rsatkich darajasi bo'yicha korxonalar va firmalararo solishtirilish kompaniyarabariyatiga firmaning raqobatbardoshligi haqida fikr yuritish, barcha ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari, resurslarning har xil turlarining o'zaro almashuvini hisobga olish bilan o'g'ridan o'g'ri riva vositali

xarajatlardan foydalanishning samaradorligini baholash imkonini beradi.

Agar ish haqiga xarajatlarni o'sishimoddiy va energetik resurslarni katta ko'lamlardagi tejali shiga burilsa, indeks ko'payadi. Shunday qilib, rahbariyat resurslarning ayrim turlarini firma ishining yakuniy natijalar bilan aloqasiz qaytarilishini emas, balki ishlab chiqarish samaradorligini umumiy o'sishini nazorat qilish imkoniyatini oladi.

Xo'jalik faoliyatini ko'rsatkichlar boshqaruvning har xil bosqichlarida farqlanishlar imkonin. Maqsadlar, davr,

tashkilotning turini belgilash uchun har xil ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Universalko'rsatkichlar mavjud emas.

Nazoratsavollari

1. Baholovchiko'rsatkichlarnima?
2. Ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlarinima?
3. Nisbiy ko'rsatkichlarnima?
4. Yig'ma omilli unumdorlik indeksinima?

8-BOB. ZAMONAVIY MENEJER

8-bobda quyidagilarga ko'rib chiqiladi: menejer, menejerlarning darajalari; menejerlarning oldiga menejerlarning bajariladigan vazifalari; menejerlarning qo'yiladigan talablari; menejerlarning qasbiy mahorati va tashkilotchilik qobiliyati, yetakchiligi; menejerlarning uslub va imidji; menejerlarning ishga doir etiketi.

8.1 Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari

Menejer – boshqaruv faoliyatini bilan shug'ullanuvchi va bozor sharoitlarida

faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma'lum turlarida bo'yicha qarorlar qabul qilish va kolatlarga ega bo'lgan odamdir. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turlarining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), judayambir xil bo'lmagan masalalarni yechadilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Tashkilot menejersiz mavjud bo'lishi mumkin emas, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradilar:

- tashkilotdagi alohida operatsiyalar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatadilar;
- tashkilot tomonidan o'zining asosiy belgilanishini bajarilishini ta'minlaydilar;
- tashkilot yoki bo'linma jamoasiga rahbarlikni amalga oshiradilar;
- obro'si, yuqorikasbi mahorat va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo'l ostidagilarni o'zining orqasidan olib borishga qodir yetakchi rolida bo'ladilar;
- tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadilar;
- tashkilot faoliyatining natijalari uchun javobgarlikka ega bo'ladilar;
- tashkilotga tegishli bo'lgan shaxslar yoki idoralarning mafaatlari ta'minlaydilar;
- tashkilotning tashqi muhit (hokimiyat, sheriklar va h.k.) bilan aloqasida bo'yicha asosiy bo'g'in rolini bajaradilar;
- jamoani tashkil qiladilar va uning rivojlanishini kerakli yo'lga yo'naltiradilar, yuqori ahloqiy sifatlarga ega bo'lgan holda, jamoa a'zolarini tarbiyalaydilar;
- hozirgi sharoitlardagi fanning rolini tushunuvchi, uyokibukash fiyot yoki "nou-xau" ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tadbiquetuvchi innovator rolida bo'ladilar;
- g'oyani ishlab chiqadilar, undagi kuchliva zaif tomonlarini topadilar, muammoning mohiyatiga qarashga, haqiqatgacha surishtirib bilishga intiladilar;
- qilinganlarni tahlil qiladilar, baholaydilar, ishlarining holatini yaxshilash bo'yicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar;
- tashkilotni har xil tadbirlardan ommoyon qiladilar.

Menejeringvazifalariva ular amalga oshirilayotganvaziyatlarturlitumandir, shunga qaramasdanuchta asosiylarni ajratishmumkin.

Birinchidan,menejertashkilotning asosiyvazifalarinibelgilaydi,resurslarnitaqsimlashmasalalarinihalqiladi,jo riytuzatishlarkiritishni amalga oshiradi, bunda uqabulqilinganqarorning oqibatlaruichunjavobgarlikka ega bo'ladi.Shuninguchunmenejernaafaqatqarorningengyaxshivariantinitanlas hi, balkio'zirahbarlikqilayotganjamoanima'lumyo'nalishga olibborishga jazmqilishikerak.

Ikkinchidan,menejerichkiva tashqimuhithaqidagi axborotlarnito'playdi, ularnitarqatadiva nihoyattashkilotningmaqsadlarinitushuntiribberadi. Menejeringishiningnatijasiuningqancha axborotga ega bo'lishiga bog'liqdir.

Uchinchidan,menejertashkilotningichidagiva tashqarisidagimunosabatlarnishakllantiruvchi,tashkilot a'zolarinimaqsadlarga erishishga undovchi, ularningharakatlarinimuvofiqlashtiruvchi, tashkilotningvakilisifatida harakatqiluvchirahbarsifatida bo'ladi.U odamlar orqasidanborishga tayyorbo'lgankishibo'lishikerak.

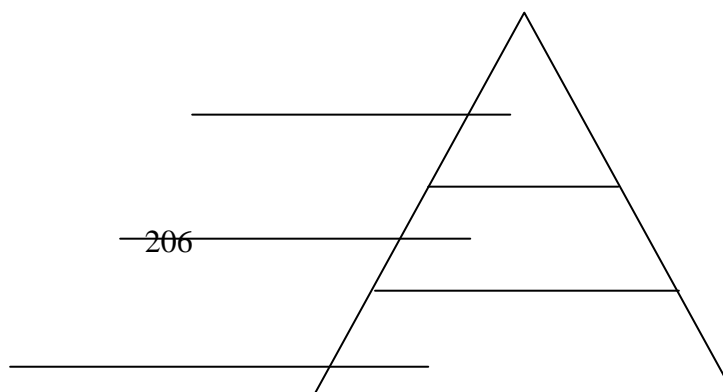
Menejrlarningtashkilotdagio'rniga, ulartomonidanhalqilinadiganvazifalarga ko'ra ushbuvazifalarulargako'proqyokikamroqdarajada mosbo'lishlarimumkin. Ammo harbirmenejer albatta qarorlarqabulqiladi,axborotlarbilanishlaydiva tashkilot(bo'linma)ningrahbaribo'ladi.

Menejrlarni an'anviy ravishda uchta darajaga:qo'yi, o'rta, yuqoriga bo'ladilar (5.1 rasm)

Quyidarajadagimenejrlar(kichikboshliqlar) bevosita ishchilarva boshqa xodimlarga (boshqaruvchilarga emas) rahbarlikqiladilar. Ularningzo'rakiishibitta vazifadanboshqasiga teztezo'tishbilanta'riflanadi. Qarorlarni amalga oshirishuchunvaqtlidavrg'oyatda qisqadir.

Yuqoridarajadagi menejrlari

O'rtacha darajadagi menejrlar



Quyidarajadagi
menejerilar

8.1. rasm. Korxonalar menejerlarining darajalari

O'rtacha darajadagi menejerlar kichik boshliqlarning ishini muvofiqlashtiradilar va nazorat qiladilar. Ular odatda tashkilotdagi yirik bo'linmalarni boshqaradilar va yuqoriva quyidarajalardagi rahbarlar o'rtasidagi o'ziga xos bufer bo'ladilar.

Yuqoridarajadagi menejerlar umumiy tashkilot uchun qarorlar qabul qilishga javob beradilar. Ularning ishi aniq yakunlanishga ega emas, katta tavakkalchilikka ega. Bulo'g' in menejerlar boshqa bo'g' inlar menejerlariga qaraganda ancha kamroqdir. Ularning mehnati yuqorib aholanadi, qoidaga ko'ra yaxshilashga qo'tlanadi.

G'arbiy korxonalarda yana quyidagilar ajratiladi:

“top management”- ya'ni boshqaruvning yuqoribo'g'ini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a'zolari);

“middle management”- boshqaruvning o'rtacha bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'limlar rahbarlari);

“tower management”- boshqaruvning quyibo'g' inlari (bo'linmalar va ularga o'xshash boshqa bo'limlar rahbarlari).

Menejerning obrazid o'zgarishida boyib boradi, insoniy roq bo'ladi. Hozirgi vaqtga qadarmenejmentning vatanibo'lgan AQShda ratsional turdagi menejerlar ustivorlik qilgan, ular ko'proq muxandislik – iqtisodiy ko'nikmalarga va boshqaruvga yondashuvlarga ega bo'lganlar. Ammo hozirgi vaqtda endiyangiturdagi menejerlar paydo bo'ldilar, ular asta-sekin ishlab chiqarishdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuzo'g'irmoqdalar. Buning ustiga, buturlitumanliklarishga doir hulqqa xos alomatlar ni kasbetmoqdalar.

Yana shunita'kidlash zarurki, ierarxiyaning darajasi qancha yuqoribo'lsa, menejerning shuncha ko'pish vaqt strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanish kerak. Pastroq darajada, aksincha, menejer ko'proq operativ masalalar bilan shug'ullanish kerak.

Yuqoridarajadagimenejerlarishvaqtiningquyidagituzilmasitavsiyaetiladi: strategikvazifalarvaqtning- 60%, taktik- 25%, operativ- 15%, o'rtacha darajadagimenejerlartegishliravishda 20,50,va 25%; quyibo'g'inmenejerlari 10,25va 65%.

To'g'richiziqiliva vazifaviymenejerlarniham ajratishmumkin.Birinchiartashkilotlar, muassasalar, sexlarniboshqaradilar,ikkinchilarivazifaviybo'linmalarga rahbarliq qiladilar.

Menejerlarjamiyatda sezilarlirolnio'yovchiijtimoiyqatlamnitashkilqiladilar. Menejerlar asosan xususiykompaniyalarda ishlaydilar. Ularningboshqaruvdagi alohida rolinitan olinishikasbiy ajratilish,maxsustayyorgarligihaqidagimasalaniqo'ydi.

Menejering**kasbegasiligi**, hammadan avval, ishlabchiqarish (tijorat)va boshqaruvnitashkilqilishsohasidagimaxsusbilimlarva ko'nikmalarga egaligidan, har xilsohadagi odamlarbilanishlashga qodirligidaniboratdir.

Buningustiga,avvallaritashkilotniboshqarishuchunushbusohada mutaxassisbo'lishshartemas, boshqaruvtexnologiyasiva texnikasinibilan, odamlarbilanishlay olishlikningo'ziyetarlidebhisoblangan.

Hozirgivaqtda ijtimoiyishlabchiqarishnirivojlanishinatijasida bundayyondoshuvtanqidga uchramoqda, chunkiyollanma menejerlaro'zlariniishlabchiqarishbilantenglashtirmaydilar, firmaningmaqsadlariularningshaxsiyamaqsadlariga aylanmaydi.Buningustiga ularningbiznesmaktablardagitayyorgarligiko'pincha ishlabchiqarishningehtiyojlariga moskelmaydi,maktablarningbitiruvchilariuningsharoitlariga yomonmoslashadilar. ShuninguchunYevropa va Yaponiyakompaniyalarida, qoidaga ko'ra, boshqaruvchilarnichetdantaklifqilmaslik,ularnifirmaningichida "o'stirish"ishlatiladi. Shunga qaramasdan,birqatordavlatlar, ayniksa AQShkompaniyalarida halihamkasbiyboshqaruvchiniyollash amaliyotikengtarqalgan.

Tadqiqotchilarningma'lumotlariga ko'ra, zamonaviyrahbarfaqat 15-20 % o'zsohasidagimutaxassisbo'lishikerak, uhammadan avvaltashkilotchi,ruhshunos, sotsiologbo'lishikerak. Zamonaviykorxonalariko'proqdarajadainsone'tibormarkazida turadigansotsiotexniktizimlarbo'yicha mutaxassislarga

muhtojlar. Harqanday darajadagi menejerni oldiga
butun bir qatortalablar qo'yiladi. U quyidagi asosiy sifatlariga ega
bo'lish kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilimlar va tajribaning mavjudligi;
- faoliyatning turiva xarakter bo'yicha tashkilot tegishli bo'lgan sohaning holati va rivojlanish masalalarida (tadqiqotlarning holati, texnika, texnologiya, raqobot, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;
- nafaqat ma'muriy boshqarish, balki tadbirkorlikko'nikmalariga ega bo'lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini qo'llashning foydali roqsohalarida faol qayta taqsimlash;
- yuqoridagi dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokni taqsimlashni bilish;
- asosiy bozorlari yoki ularning hozirishlanayotgan yoki ishlamog'chi bo'lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;
- yuqoridagi madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo'lish qobiliyati;
- raqib firmalar faoliyatini va harakatlarini tahlil qilishni bilish;
- tashkilot resurslarini boshqarish qobiliyatini bilish;
- tashkilotni boshqarish va rejalashtirishni bilish;
- tashkilotni boshqarish va faoliyatni yuritishning samaradorligini oshirish usullariga egalik qilish;
- zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalariga egalik qilish;
- odamlar bilan ishlash, ularga ta'sir ko'rsatish qobiliyatini va bilimi, buning uchun zarur bo'lgan dalkashlik, adolatlikka ega bo'lish, "insoniy munosabatlar"ni bilish;
- o'zini o'z va o'z vaqtini boshqarishni bilish;
- masalalarni hal qilishda qat'iylik, g'ayratlilik, dinamiklik;
- rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro aloqasini hisobga olish bilan odamlar bilan munosabatlarni o'rnatishni bilish;
- bilimlar va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish, ularda o'z yo'lini topa bilish, farosatli va top qirbo'lish);

- o'ziga o'ziyordamko'rsatishnibilish, tashkilotdagima'lumsharoitlarda boshqaruvko'nikmalarinirivojlantirishhisobiga o'ziniqo'llabquvvatlash;
- o'zmamlakativa boshqa mamlakatlardagi, firma o'ziningo'rininikuchaytirishyokiishlabqolishga intilayotganbozorlardagi xo'jalikholatinirivojlanishi,talabning xususiyatlari,iqtisodiyotnidavlattomonidantartibga solishchoralaritendensiyalarini oldinda ko'ra olishnibilish.

Menejertartashkiliyqobiliyatgaega bo'lishlarikerak, uning ostida insonga tashkiliyfaoliyatusullariniegallashva ularnimuvaffaqiyatli amalga oshirishimkoniyatini beruvchishaxsningshaxsiy-psixologik xususiyatlaritushuniladi. Quydagilartashkiliyqobiliyatlarga kiradilar:

- moslashilgansafarbarlik, ya'nifaoliyatningijodiyshakllari, bilimlarnichuqurlashtirish, tashabbuskorlikkamoyillik, konservatizmga chiday olmaslik, asoslangantavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, o'zinituta bilish, tadbirkorlikva h.k.;

- aloqa qila olishlik,ya'nidilkashlik,odamlarnio'ziga romqilishqobiliyati, odamlarni eshitish, tushunishva ishontirishnibilish,hamda nizolivaziyatga hamsuhbatiningko'zibilanqarashqobiliyati;

- stresslarga barqarorlik, ya'nimuummolivaziyatlarda aqliyva hissiyotlihimoyalanganlik, o'zinio'zituta bilishlikva qarorlarqabulqilishda tafakkurning xushyorligi;

- dominativlik (ustinbo'lishlik), ya'ni hukmronlik,shuhratparaslik, shaxsiymustaqillik, yetakchilikka intilish, o'zinio'zihurmatqilish, irodalixarakter.

Harqandaydarajadagimenejerning oldiga qo'yiladiganmuhimtalab odamlarniboshqarishnibilishdaniboratdir. Ularga quydagilarkiradi:

- o'ziningto'g'ridanto'g'riqo'l ostidagilarni, ularningqobiliyatlariva o'zlariga topshirilgan aniqishnibajarishimkoniyatlarinimukammalbilish;

- korxonava xodimlarnibog'lovchisharoitlarnibilish, ularva boshkalariningmanfaatlarini adolatli asosda himoyalash;

- menejerningpsixologik omilkorligi;

- jamoaningbirliginisaqlabqolishva tashkilotnifaoliyatyuritishisamaradorliginita'mirlashmaqсадida qobiliyatsizlarnibartarafqilishnibilish.

8.2 Menejerva yetakchi

Menejerniyanayetakchilik sifatini egallash maqsadga muvofiqdir. Yetakchiko'pincha rahbar bo'ladi, ammo uning harakatlarining xarakteri odatdagimenejer-ma'murdan boshqacharoq. Uboshqarmaydi, buyruq bermaydi, balki boshqalarni orqasidan olib yuradi. Ularunga nisbatan tobelaremas, balki ergashuvchilar bo'ladilar.

Lavozim rahbar uchun rasman jamoaning yetakchisi bo'lish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratadi, ammo uni avtomatik ravishda shunday qilmaydi, tashkilotda birinchi shaxs bo'lish, ammo haqiqiy yetakchi bo'lmasligi mumkin, balki chunki ubuyruq bilan tasdiqlanishi emas, atrofida gilartomonidan ularning ehtiyojlarini qanoatlantirishga qodir yagona kishi sifatida psixologikdan olinishi kerak. Buning uchun yetakchilik o'rniga da'vogarlik qiluvchi kishi kelgusi niva unga qarab harakatlanish yo'llarini aniq ko'ra olishni bilishi kerak.

Yetakchilarning rasmiy menejerlardan nima bilan farqlanadilar? Menejerlar qoidaga ko'ra, boshqa kishi lartomonidan qo'yilgan maqsadlarga qanday, qaysi usullar bilan erishish kerakligini belgilaydilar, qo'l ostida gilarning ishini rejalarga muvofiq tashkil qiladilar va yo'naltiradilar, ammo bunda passivo'rinie gallaydilar. O'zlarining atrofida gilarning bilano'zaro hamkorliklarini huquqlar va majburiyatlarni aniq tartibga solinishi asosida quradilar. Yetakchilaresa qanday maqsadlarga intilish kerakligini mustaqil ravishda, ortiqcha tafsilotlarni surishtirmasdan belgilaydilar.

Ularning qarashlarini qabul qilgan va qiyinchiliklarga qaramasdan, ularning orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishilar, ularga ergashuvchilar bo'ladilar, yetakchilarning bunda ilhom beruvchilar bo'ladilar. Ular atrofida gilartomonidan nazorat qilinmaydilar, ergashuvchilarning munosibatlari nesa ularinshonch asosida quradilar (8-1- jadval).

Umumiy darajasi o'rtachadan past bo'lgan jamoada yetakchiko'pincha har qanday masalalar bo'yicha mutaxassis-ekspertyoki hayajonli markazrolida bo'ladi, tasalliberishi, achinishi, yordam berishi mumkin.

Rivojlanishning yuqoridarajasiga ega jamoada yetakchi hammadan avval aqliy markaz, g'oyalarning manbasi, eng murakkab masalalar bo'yicha maslahatchi bo'ladi. Ikkala holda

hamujamoaning birlashtiruvchisi, uning faol harakatlarining tashabbuskoriva tashkilotchisi, boshqalar o'zlarining fikrlariva harakatlarini solishtirish uchun namunadir.

Yetakchilik hodisasining diyarliyuzyillik tadqiqotlarikonsepsiyalarining katta miqdorini bergan.

Bu hammadan avval **yetakchining an'anaviy konsepsiyasi**.

Dastlabki tadqiqotlari yetakchi muqarrar ravishda ma'lum sifatlariga ega bo'lishiniko'zda tutganlar, keyingilari yetakchi hулqinamunalarini aniqlashtomoniga siljiganlar.

8.1-jadval

Menejning yetakchidan farqi

Menejer	Yetakchi
Buyruk beradi	Ilhomlantiradi
Boshqalarning maqsadlariva ko'rsatmalaribo'yicha ishlaydi	Shaxsiy maqsadlaribo'yicha ishlaydi
Harakatlarning asosida hisob-kitob, reja yotadi	Harakatlarning asosida ko'ra bilish, intuitsiyayotadi
Tizimga, tashkilotga suyanadi	Odamlarga suyanadi
Dalil-isbotlarda foydalanadi	Hissiyotdan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Ishontiradi	Chaqiradi, da'vat qiladi
Ko'proqqat'iy, vertikal aloqalar, munosabatlarva tuzulmadan foydalanadi	Ko'proqyumshoq aloqalarva munosabatlardan foydalanadi
Harakatni qo'llabquvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Kasbegasi	G'ayratli
Qarorlarniqabul qiladi	Qarorlarni amalga oshiradi
Ishnito'g'ri qiladi	To'g'ri ishni qiladi
Hurmatli	Sevimli

Yetakchilik sifatlarinazariyasi. Buyetakchilikni o'rganishdagi eng dastlabki yondoshuvdir. Tadqiqotchilari yetakchilarni regaliq qilgan sifatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ular, yetakchilarning boshqalardan ajratib turuvchi vaqt dagi barqaror sifatlarining noyob majmuasiga egalardeb hisoblaganlar. Shundankelib chiqqan holda, olimlari yetakchilik sifatlarini belgilashva ulardan yetakchini aniqlash uchun foydalanishga harakat qilganlar. Yetakchibo'lish mumkin emas, yetakchibo'lib to'g'iladideb hisoblaganlar.

Keyingio'rganishyetakchilik sifatlarining to'rtta guruhlarga ajratishga olib kelgan: fiziologik, psixologik (to'yg'uli), aqliy, shaxsiyishga doir.

Yetakchilik sifatlarini nazariyasikamchiliklarga ega. Birinchidan, salohiyatli muhim yetakchilik sifatleri amalda cheksiz bo'lgan, shuning uchun yetakchining "yagona ishonchli" obrazini yaratishning ilojibo'lmagan. Ikkinchidan, ko'rib chiqilayotgan sifatlar va yetakchilik o'rtasidagi yaqin aloqani o'rnatish va yetakchilarni aniqlashga yordam ko'rsatish mumkin bo'lmagan.

Yetakchilik hulqikonsepsiyalari.

Ular (oldingi nazariyadagi) kim yetakchibo'ladisavolidani yetakchilarni ma va qanday qiladilar savolit omonsiljiganlar, ya'ni yetakchilarni maxsus dasturlar bo'yicha tayyorlashimkoniyatini ko'zda tutganlar. Bunda quyidagilareng ahamiyatli konsepsiyalar bo'ladilar.

1. Rahbarlikning uchta uslubikonsepsiyasi. O'rganish uchta yetakchilik

usullari: avtoritar, demokratik va passivdan foydalanish nisamalarisolishtirishdan iborat bo'lgan. Ammo qandaydir bitta uslubning samarali yetakchilik bilantog'ridantog'ri aloqasi topilmagan.

2. Ogayo shtati Universitetining tadqiqotlari. Rahbarlikning ikki omilini nazariyasini ishlab chiqishga bag'ishlangan. Ikkita o'zgaruvchanlar: munosabatlarning tuzilishi va ushbu tuzilma doirasidagi munosabatlar asosqilib olinganlar. Birinchisiga yetakchi tomondan guruhda yaratilgan munosabatlarning tuzilmasi: rollarni belgilash, kommunikatsion oqimlar, ishqoidalarini belgilash kiradi. Ikkinchisi o'zicha yetakchi va ergashuvchilarning o'rtasidagi munosabatlarni oladi.

Tadqiqotchilarning ikkita xulosa chiqarganlar. Birinchisi. Munosabatlarning tuzilishi va ishga qanchalik ko'pe'tibor qaratilsa, quyidagisharoitlarda shunchalik katta samaraga erishiladi:

- natijalar olish maqsadida kimdandir (yetakchilardan tashqari) kuchli bosim;
- vazifa xodimlarni qanoatlantiradi;
- xodimlarni axborotlar va ish haqidagi ko'rsatmalar olishi yetakchiga bog'liqdir;
- boshqaruvchanlik ko'lamiga rioya qilinadi.

Quyidagiholda munosabatlarda xodimlar zaruriyatlariga mos keluvchilariga kuchaytirilgan e'tibor qaratilsa, samara beradi:

- vazifalarmashaqqatlibo'lsa;
- xodimlاربoshqaruvda ishtiroqetishga moyillar;
- xodimlarnimanidiro'zlarior'rganishlarikerak;
- ular, bunarsa ishnibajarishga ta'sirqilishinihisqiladilar;
- yetakchiva xodimlarstatusida katta farqlarmavjudemas.

Ikkinchi xulosa. Yetakchilikningsamaradorligiyana boshqa omillar-tashkiliymadaniyat, texnologiya, ishdanqanoatlanganlikka hambog'liq.

3. Michigan Universitetining tadqiqotlari. Usamaraliva samarasiz yetakchilar hulqida gifarqlarni belgilashnio'z oldiga maqsad qilib qo'ygan. Yetakchi hulqida gikita o'zgaruvchanlari sasqilib olingan: yetakchininge'tiborini ishga va xodimlarga qaratish. Tadqiqot natijalari samarali yetakchi haqida quyidagi xulosalarni chiqarishga imkon bergan:

- u xodimlarni qo'llab quvvatlaydigan ular bilan yaxshi munosabatlarni rivojlantiradi;
- xodimlarni boshqarishga shaxsiy emas, balki guruhli yondoshuvdan foydalanadi;
- ishva

jiddiy vazifalarni bajarishning chegaraviyyuqoridarajasini o'rnatadi.

Eng yaxshi uslubni belgilay olmay, tadqiqotchilar shunday xulosaga keldilarki, xodimlarni qo'llab quvvatlashva ularni qarorlar qabul qilishga jalb qilish samarali yetakchilikning shartibo'ladi.

3. Boshqaruv tizim konsepsiyasi (R. Likert). Michigan Universiteti yondoshuvlariga asoslangan holda, usamarali yetakchi lartomonidan foydalaniladigan boshqaruvning umumiy amunalarini o'rganishnio'tkazdi. Keyingilar asosiye'tiborni insoniy omilga qaratayotganliklari va maqsadlarga erishish bo'yicha ishnibajarishga guruhli yondashuvni rivojlantirishga intilayotganliklaridatopdi. Ulartomonidan yetakchilarning ikkita kategoriyasi ajratilgan:

- xodimlarga qaratilganlar;
- ishga qaratilganlar.

Tadqiqotlarni davom ettirish boshqaruvning, tizimlar deb ataluvchi to'rtta ustivor uslubini ajratishga imkon bergan. 1-tuzim vazifa bajarishga qaratilgan, kuchli ravishda turkumlashtirilgan avtoritari yetakchilik uslubidir. 4-tuzimning qarama qarshisi, qo'l ostidagi lar bilan munosabatlarni rivojlantirishva guruhli, birgalikda

ishlashga qaratilgan usuldir. 2-va 3-tuzimlarikka eng keyingi cheklarni o'rtasidagi oraliqlar sifatida bo'ladilar.

Tadqiqotlarni ko'rsatishgacha, samarali yetakchilikko'proq 4-tizimga va 1-tizimga yaqinroq joylashadi. Ammo amaliyotda 4-tizimga mos keluvchi uslubga rioya qilish shunchalik oson bo'lmagan. Kamroqtashkilotlar bu usuldan foydalanganlar, chunki unga o'tish yetakchiva unga ergashuvchilar hulqida keskin o'zgarishlarni o'tkazish zaruriyat bilan bog'liqdir.

5. Boshqariluvchit o'ringa (Bleykva Mouton). Model rahbarlikning yagona

to'g'ri usul borligini ko'rgazmalan moyish qiladi. Boshqaruv to'rikkita o'zgaruvchanlari yetakchilik hulqida o'zgarishlar: gorizontal o'qda ishlab chiqarishga sho'baqish, vertikalda esa odamlarga sho'baqishni kesishishlaridan tashkil qilingan matritsadan iborat bo'ladi.

Boshqariluvchit o'ringa o'zgaruvchanlari, mohiyati bo'yicha moyillik (kim gadiyoki nimagadir) va qarash (nimagadir) xarakteriga ega bo'lib, keyingi hulkni belgilab beradilar, ya'ni kalla sho'baqish ham insoniy ong va ham odamning harakati bilan bog'liqdir. Matritsaning 1 dan 9 gacha bo'lgan o'qlaridan har bir inishkalalarga bo'lish qo'yidagi beshta asosiy yetakchilik usullarining xududini chizib ko'rsatishimkoniyatini beradi;

- odamlarni boshqarish (odamlarga mehribona munosabat);
- ishni boshqarish (ishga ko'proq, odamlarga esa kamroq e'tibor);
- kamroq boshqarish (kamroq boshqaruv harakatlari);
- o'rtacha boshqaruv (ishva odamlarga e'tiborning muvozanati);
- ishtirok etish bilan boshqarish (odamlarning vazifalariva o'zaro hamkorliklari; umumiy manfaatlar va maqsadlar mavjudligida o'zaro bog'liklik; ishonch va hurmatdagi munosabatlar).

Bunda, vaziyatdan qat'iy nazar, keyingi uslubning yaxshiligi aniqlangan. Ko'rib chiqilayotgan model menejerlarda katta mashhurlikka ega bo'lgan. Undan eng yaxshi yetakchilik hulkini uning uchun maxsus ishlab chiqilgan o'q itishva tayyorlash dasturlarida ishtirok etish bilan ishlab chiqish uchun foydalaniladi.

6. Yetakchilik hulkini "mukofotlash va jazolash" konsepsiyasi. Buyerda yetakchi qo'l ostidagi larning hulkini istagani o'nalishga o'zgartirish jarayonini boshqaruvchilik sifatida ko'rib chiqiladi. Bunda shunarsa ma'lumki,

ishnibajarishning erishilgandarajasi uchun mukofotlash xodim tomonidan harakatlarning odatdagi darajasini oshirishiga va ishdan qanoatlanishiga olib keladi. Ishnibajarishning adekvat bo'lgandarajasi uchun jazolash, xuddi ishnibajarilish darajasini hisobga olmasdan mukofotlash kabihalqilinayotgan harakatlarga va hamishdan olingan qanoatlanishga har xilta'sirko'rsatadi. Va nihoyat, ishnibajarilish darajasini hisobga olmasdan jazolash ishnibajarilish va xodimni qanoatlanishida ko'proqsalbiy aksini topadi.

7. "Yetakchilarni almashtiruvchilar" konsepsiyasi (Kerrva Jermeyer). Ulartomonidan qo'l ostidagi larni ish va ularni qanoatlanishiga yetakchilikta'siriga ehtiyojni yo'kka chiqaruvchi o'zgaruvchan laryokeyetakchilarni almashtiruvchilardab ataluvchi-larning mavjudligi haqidagi taxminilgarisurilgan. Masalan, ishning katta tajribasi, qobiliyati va tayyorgarlik darajasiga ega qo'ltobellarahbarlikka ehtiyojinibartarafqilgandek bo'ladi. Turkumlashtiruvchi yetakchilarni malakali xodim tomonidan kuchli qarshilikni boshidan kechiradi. Keyingi uchun o'zini o'zibosh qarshi yetakchining ko'rsatmalariga qaraganda jozibali roqbo'ladi.

Yetakchilikni almashtiruvchilar va ularning uyokiburahbarlik usulibilan aloqasi ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yetakchilik konsepsiyasi. Yondashuvning asosiy g'oyasi buyetakchilik hulqiturli xil vaziyatlarda har xil bo'lishi kerak degan taxmindir. Bunda vaziyatli o'zgaruvchan larning o'zaro hamkorligi, ularning yetakchilikka ta'sirini topish, yetakchining hulqiniva uning oqibatlarini oldindan aytib berish uchun tadqiqot qilinadi. Bu konsepsiyalardan asosiy larni ko'ribchiqamiz.

Tannenbaum-Shmidt yetakchilik hulqi kontinuumi (uzliksizligi). U yetakchi hulqning ehtimol bo'lgan yettita namunalardan birini yetakchilik munosabatiga uchta omil: yetakchining o'zi, unga ergashuvchilar va vujudga kelgan vaziyatlarning ta'sirini kuchiga muvofiq tanlashini ko'rsatadi. Uslublarning barcha turli tumanligi tegishli ravishda munosabatlarga ishga sho'baiqishbilano'zaro bog'lanuvchi demokratik va avtoritar larning o'rtasiga yoyiladilar.

Bu chegaraviy yetakchilar uslublarini o'rtasidagi farq yetakchining uning hukmronligi manbalariva insonning tabiatiga haqidagi farazlariga

asoslanadi. Demokratik hukmronlikunga uergashtirib ketayotgan ergashuvchilartomonidan berilgan, va odamlaro'zini o'zib oshqarishga va motivatsiyasharoitida ijodiy ishga qodirlar de bo'ylaydi. Avtokratesa, hukmronlikuning tashkilotda tutgano'rnitomonidan berilgan va odamlardangasadirilar deb hisoblaydi. Birinchi holda boshqaruvda ishtirok etishimkoniyatimavjud, ikkinchisida – maqsadlar va vositalarni yetakchining o'zib oshilaydi. Bu eng chetkilaro'rtasida beshta oraliq yetakchilik uslublarimavjud bo'ladi.

Bu modelning rivojlanishi yetakchilik munosabatlaridagi aloqalarni o'rnatishda yetakchi, ergashuvchilar va vaziyat o'rtasidagi barcha ehtimol bo'lgan o'zaro hamkorliklarning qiyinchiliklariga duch kelgan.

Vaziyatli yetakchilik modellari (F.Fidler). Bunda kamroq afzal ko'riluvchi xodim (KAKX), ya'ni yetakchilarning kamroq muvaffaqiyat bilan ishlashlarimurkin bo'lgan kishining ta'riflarini kalasidan foydalaniladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuqoridagilarni olgan yetakchilar, ya'ni o'zlarining KAKXlarini juda ijobiy baholaganlarning munosabatini o'zgartirgan uslubga egalar. Past ballarni olganlarsa-isha (vazifa) nimo'zgartirgan uslubga egalar. Ularning ishliravishda yuqori KAKX liva past KAKXli yetakchini olini olganlar.

Modeldagi vaziyatni nazorat qilish darajasi quyidagio'zgartiruvchanlik bilan belgilanadi:

“yetakchi-ergashuvchilar” munosabatlari (ergashuvchilartomonidan yetakchiga nisbatan ommayon bo'ladigan o'zgarish, ishonishlik, qo'llab quvvatlash va hurmat qilish darajasini aks ettiradi);

ishni turkumlashtirilganligi (bajarilayotgan vazifalarni turkumlashtirilganlik darajasi aks ettiradivata tashkilot qiluvchilarning maqsadning aniqligi, qarorning asoslanganligi uning o'ziga xosligi, maqsadga erishish vositalarining ko'pligini bilano'zgartiradilar);

lavozimli hukmronlik (yetakchining rasmiy hukmronligi darajasini aks ettiradi).

Uchta vaziyatli bu o'zgartiruvchanlik katta yetakchilik uslublarini bilan birgalikda vaziyatlarning sakkiz ta turini beradilar.

Model rahbari tashkilotda yoki guruhda mavjudga kelgan vaziyatga muvofiq tanlab olish va uning o'zgartirish yo'llarini aytib berishga imkon beradi.

Bundantashqari, rahbarvaziyatnio'ziningfoydasiga o'zgartirishuchunquyidagilarni amalga oshirishimumkin.

- qo'l ostidagilarbilanmunosabatlardarajasinio'zgartirishi;
- ishnuturkumlashtirilganlikdarajasinio'zgartirishi;
- tashkilotdagipozitsionhukmronlikdarajasinio'zgartirishi.

Modelshuniko'rsatadiki, rahbarniqandayqilibsamaraliyetakchibo'lishga o'rgatish,uningyetakchilikqobiliyatini oshirish,engyaxshiyordamqo'rsatishsharoitida hukmronlikva ta'sirdanfoydalanishimumkin.O'qitishdasturimunosabatnimo'ljallaganyet akchiga foydalibo'lishi, ishnimo'ljallaganyetakchiga esa zararkeltirishimumkin.

Xerseyva

BlansharlarningvaziyatliyetakchilikmodeliErgashuvchilarnipishibyeti lganligimodelning asosiy omillaridanbiribo'ladi, uo'zichiga kasbiylikva psixiologiktashkilqiluvchilarni oladi.Ergashuvchilarpishibyetilishininghar xilto'rtta bosqichlarida bo'lishlarimumkin:

- ko'rsatuvchi
- ishontiruvchi
- ishtiroqetuvchi
- vakolatlarnitopshiruvchi.

Samaralimenejerergashuvchini“o'sgani” saribitta o'tadi. uslubdanboshqasiga o'tadi. Uningfaoliyatiningamaradorligiutomonidanfoydalanilayotganuslubniva ziyatningqulayligi-ergashuvchiningpishibyetilganlikdarajasiga moskelishiga bog'liqdir.

Xauzva

Mitchellarning

“yo'l-maqсад”

yetakchilikmodeli.Kutishningmotivatsiyanazariyasiga asoslanadi.Farazqilinadiki, qat'iy aloqa: harakat-ishningnatijalari- mukofotlashga rioyaqilinganda, xodimlarunimdordirlar. Bunda yetakchilikningquyidagiuslublarimumjud:

- yo'riqnomaviy
- qo'llabquvvatlovchi.
- erishishga mo'ljallangan
- ishtiroqetuvchi

Samaraliyetakchivaziyatga va ergashuvchiningta'rifi (holati)ga ko'ra bitta yokibirnecha uslublarva motivatsiyaga ega bo'ladi.

Vrum-Iettona-

Yagolarning qarorlar qabul qilishning vaziyatli modeli. Keyingi modelni rivojlantiradi. Asosiy farqi xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilish nimo'ljallash:

Bunda quyidagi uslublardan foydalanish tafsila etiladi:

- avtokratik;
- avtokratik (xodimlar faqat axborotlarni to'plashga jalb qilinadi-lar);
- maslahatli (xodimlar bilan maslahatlar);
- maslahatli (shaxsiy maslahatlar);
- guruhli (guruhning qarorlar qabul qilishdagi eng katta roli).

Uslubni tanlash va xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilish vaziyatga bog'lik bo'ladi.

Yetakchilarning konsepsiyalari.

An'anaviy va

vaziyatli yondoshuvlari yetakchining alomatlar va hulqiga, yoki u kerakli usulni tanlagan vaziyatga birtomonlama e'tibor berganlar. Keyingi yillarda paydo bo'lgan konsepsiyalar bu ikki tomonni birlashtirishga harakat qiladilar.

Atributli (belgili) yetakchilik konsepsiyasi

(sabab-

natijaviy yondoshuv). Unimaning sodir bo'lgan va odamlarni manisodir bo'lgan sababide bhisoblashlari o'rtasidagi sabab-natijaviy aloqani izohlab beruvchi atributlinazariyaga suyanadi. Buyondoshuv shundankelib chiqadiki, yetakchining xulosalariga shuvchilarning hulqlaribilanteng darajada yetakchining keyingilar hulqiga javob qaytarish bilan asoslanadi. Qo'l ostidagilarning ishini ko'zda tutib, yetakchi u qanday bajarilayotganligi haqida axborot oladi. Bunga ko'ra u odamlarning hulqi haqida xulosa chiqaradi va qo'l ostidagilarning hulqiga adekvat ravishda javob qaytarish uchun o'z hulqining shunday uslubini tanlaydi.

Xarizmatik yetakchilik konsepsiyasi.

Xarizma-buboshqalarga

yetakchilikni qo'llab quvvatlash va tan olinishini keltirib chiqaruvchi shaxsiy jozibadorligi vositasida ta'sir qilish shaklidir, bu xarizmaning egasiga ergashuvchilar ustidan hukmronlikni ta'minlaydi.

O'zining shaxsiy sifatlariga ko'ra ergashuvchilarga g'oyatda kuchli ta'sir ko'rsatishga qodir yetakchi xarizmatik deb hisoblanadi. Bunda yetakchilar hukmronlik, faoliyatga katta ehtiyojni boshdan kechiradilar va o'zlarining to'g'ri fikrlariga ishonadilar.

Tadqiqotshuniko'rsatadiki, oddiyvaziyatlarda xarizmatikyetakchilikhamma vaqttalabqilinmaydi. Ko'pincha uergashuvchilaro'zistaklariva ularnibajarishyo'llarinikuchliravishda bo'rtiribyuborganhollarida to'g'rikeladi.Busiyosat, din, harbiyharakatlarda yetakchilarda xarizmaniteztezpaydo bo'lishiniizohlabberadi.

Tubdano'zgartiruvchiyetakchikonsepsiyasi. Islohatchiyetakchi odamlarniularningqo'yilganmaqsadlarniidroketishdagiogililigini oshirish,ularga shaxsiymafaatlarniumumiymaqsadbilanbirlashtirishimkoniyatiniberish, ishonchlilikmuhitinihisqildirishyo'libilanundaydi. Bundayyetakchijodiyotininomoyonqiladi, uni orqasida voqealikturadi, uergashuvchilarninatijadannatijaga olibboradi, odamlarnimehnatqilishga qaratadi. Bunarsa yetakchiva ergashuvchilarda inqirozlivaziyatda muammonijodiyhalqilishga yaroqlima'lumhulqinimavjudliginiko'zda tutadi. Modelyetakchiergashuvchilarga ularniboshqaruvda ishtiroketishga jalbqilish orqalita'sirqilishi, o'ziniguruhningbirqismibo'lishi, birgalikdagiharakatlarniqo'llabquvvatlashizarurliginitan oladi.Ergashuvchilardanyetakchining orqasidanko'r-ko'rona borishemas, balkiberilayotganimkoniyatlarinitanqidiybaholashva harakatlarga ongliravishda yondashuvtalabqilinadi.

Shundayqilib,yetakchilikning an'anaviytendensiyalariyetakchiva uninghulqiningsifatleri asosida samaraliyetakchiliknitaklifqiladilar. Bukonsepsiyalarpirovorida yakunlangannazariyaniyarata olmay, hulqining aniqlangansifatlariva namunalariningko'pligida cho'kibketganlar. Vaziyatliyetakchilikka asoslanganyondoshuvlaryetakchi-likningsamaradorliginiyetakchinishaxssifatida e'tiborga olmay, tashqimuhitlarnita'siri orqaliizohlashnitaklifqilganlar. Yangikonsepsiyalarvaziyatliva an'anaviyyondoshuvlarning afzalliklarinibirlashtirishga harakatqiladilar. Ularyetakchiningmuammonihalqilishningyangiko'rinishiniyaratish, o'ziningxarizmadanfoydalanib, ergashuvchilarniilhomlantirish, ulardagimaqsadga erishishbo'yicha harakatni amalga oshirishga ishtiyoinikelitiribchiqarishqobiliyatiga e'tiborni qaratadilar.

8.3. Menejninguslubiva imidji

Boshqaruv uslubi-burahbartomonidan foydalaniladigan masalalarni yechishni eng xarakterli va barqaror usullarining majmuasi, uning qo'l ostidagi larga nisbatan hulqining odatlari. Boshqaruv uslubi jamoa va umumankorxonalar (tashkilot) faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Haqiqiy sharoitlardagi boshqaruvning aniq uslubi ob'yektiv va sub'yektiv xarakterdagi quyidagi omillarni belgilab beradi:

- jamoaning vazifalar va xizmatlari;
- jamoaning ish sharoitlari;
- jamoaning o'lchamlari va tuzilishi;
- rahbarning shaxsiy sifat va tajribasi;
- menejerning kasbiy mahorati;
- mehnat jamoasi a'zolarining kasbiy tayyorgarlik darajasi va ongliligi;
- mehnat jamoasining pishib yetilganligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarlik uslublari kengligi to'liq demokratiya dasturiga mutloq avtoritariyaga qaytib ketadi. Ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan rahbarlarning xiltulari va ular faoliyatining samaradorligini tadqiqotlar rahbarlikning uchta eng ko'p uchraydigan uslublari: avtoritariy va avtoritariy, demokratik va liberalni ajratishga imkon bergan, ammo amalda mutloq yoki bu uslubga rioya qilinuvchi rahbarlar kamroq uchraydilar.

Rahbarning har bir uslubi asosiy alomatlarini 5.2. jadvalda berilgan.

8.2.jadval

Rahbarlik uslublari mazmuni

Parametrlari	Avtoritar uslub	Demokratik uslub	Liberal uslub
Uslubning tabiyati	Barcha hukmronlik va javobgarlikni yetakchining qo'lida jamlanishi	Vakolatlarni asosiy jihatlarni yetakchida saqlab qolish bilan boshqaruv topshirilishi	Yetakchi tomonidan javobgarlikni o'zidan olish va hukmronlik dastur (tashkilot) foydasiga o'zgartirilishi
	Maqsadlarini belgilash va vositalarini tanlashdagi imtiyoz	Qarorlarni qabul qilish, boshqaruvda ishtirok etish	Guruh uchun istalgan tartibdagi o'zini o'z boshqarish imkoniyatini berish

		asosidagidarajalarbo'yi-cha taqsimlangan	
	Kommunikatsion oqimlarko'proquqoridankeladi	Kommunikatsiyaikkala yo'nalish- da faol amalga oshiriladi	Kommunikatsiya asosan "gorizonta"l" asosida quriladi
Kuchlito monlar	Asosiye'tibormu ddatlartarti- biga qaratiladi, natijani oldindan aytibberishmumkin	Xodimlarningb oshqaruvda ish- tiroketish orqaliishnibajarishga shaxsiymajburiyatlari oshadi	Ishniyetakchining aralashuvisizboshlashga imkonberadi
Zaiftom onlari	Shaxsiytashab- busnito'xtatibqol ishtendensiyalariko'zatiladi	Bundayuslubda masalalarniyech- ishuchunko'pv aqttalabqilinadi	Yetakchining aralashuvisizishningtezligiyo'- qotilishiva harakatyo'nalishio'zgarishimumkin

Avtoritaruslubdanfoydalanishda avtokratrahbare'tirozlarga toqatqilaolmaydi. Uqo'li ostidagilarga kamroq axborotlarniberadi. Hechkinga ishonmaydiva hechkinga o'ziningniyatlarinima'lumqilmaydi.

Uo'zharakatlariyo'nalishinitezo'zgartiradi. Qo'li ostidagilarbilaniltifotsiz, shoshilinchqarorlarga moyil. Unda, fikrlarinipayqab olishnibiladiganlarengyaxshi xodimlarhisoblanadilar. Qo'li ostidagilarbarcha savollarbilan "boshliq" oldiga chopadilar. Avtokratrahbarni oldindanbilibbo'lmaydi. Hechkimuyokibuhodisaga uqandayjavobqaytarishini ochiq-oydinbilmaydi.

Rahbarlarningbundayuslubida ko'pincha nizolarchiqadi. Avtokratningbarcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da'volaritartibsizliknikeltiribchiqadiva ishningsamaradorliginipasaytiradi.

Liberaluslubtashabbussizlik, mehnatjarayoniga aralashmaslikbilanta'riflanadi. Liberalrahbar orqaliyuqorirahbariyatko'rsatmalaribo'yicha harakatqiladi, javobgarlikdanqochishga intiladi.Uhar xil omillarningta'siri ostida o'ziningqarorinio'zgartirishimumkin. Tashkilotda ko'pincha muhimmasalalaruningishtirokisizhalqiladi.

Qo'l ostidagilarbilano'zaro munosabatlarda liberalmuloyimdir. Uularga deyarlito'liqerkinlikniberadi, talabchanemas, ularniishininazoratqilishniyoqtirmaydi.

Obro' olishga intilibuqo'li ostidagilarga har xilimtiyozlarniberish, o'rinsizmukofotlarnito'lashga qodir. Uyana qo'l ostidagiyaqovuchunishnibajarishimumkin, yomon xodimlarniishdanbo'shatishniyoqtirmaydi.

Rahbarlikningdemokratikuslubir rahbarva qo'l ostidagilarda ishonchva o'zaro tushunishtuyg'usimavjudbo'lishiniko'zda tutadi. Rahbaro'ziniguruhningbir a'zosisifatida tutadi. Harbir xodimqo'rmasdano'zfikrini aytishimumkin. Ko'pgina muamolarjamoaviyhalqilinadi. Rahbarqo'li ostidagilarbilanko'proqmaslahatlashish, o'zining afzalininamoyonkilmaslikva tanqidga to'g'rijavobqaytarishga harakatqiladi. Qabulqilinganqarorlarningoqibatiuchunjavobgarlikniqo'li ostidagilarga yuklamaydi. Xodimlarningfikrlariga quloqsolishga intilishni, o'zibunitushunmasligidanemas,balkimuhokama qilishda hamma vaqthamishlarningholatiniyaxshilashga imkonberuvchinoziktomonlarvujudga kelishimumkinligibilanizohlanadi. Bundayrahbar, agarda qo'l ostidagilarunibunga ishontirsa,murosaga kelishyokiqabulqilinganqarordanvozke- chishnio'ziga ordebbhisoblamaydi.Umuammonihalqilishva bunda olinganfoydalarnimaqsadga muvofikliginiisbotlashga harakatqiladi.Nazoratni amalga oshirishda uyakuniynatijaga alohida e'tiborniqaratadi.Bunday ahvolqo'l ostidagilarda o'zinio'ziqu'rsatishga sharoitlarniyaratadi,ularda fikryuritishningmustaqilligirivojlanadi.Butarbiyaviy ahamiyatga hamega,maqsadga kamroqxarajatlarbilanerishishga imkonberadi.Boshqaruvqo'polbosimsiz,odamlarningqobiliyatlarinihisob ga olishbilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikningbundayuslubiniko'pgiga mutaxassislarmuvofiqdebbhisoblaydilar.Shuningbilanbirga tadqiqotlarshuniko'rsatdiki, barcha hollarda hamqo'l ostidagilarrahbarlikningdemokratikuslubini afzaldebbilmaydilar, hamma vaqthambuuslubunumlibo'lavermaydi. Gapshundaki, rahbarlikningko'ribchiqilayotganuslublaridanharbirihamijobiyva hamsalbiy alomatlariga ega, jamoalarfaoliyatiningsharoitlariesa g'oyatda turlitumandir.Hozirga qadaruslublarva

rahbarlikningsamaradorligio'rtasidagito'g'ridanto'g'ribog'likliq aniqlanmagan.

Tadqiqotlarshuniko'rsatdiki, mutloqbitta
usludanfoydalanadiganrahbarlarg'oyatda kamuchraydi.
Menejerfaloiyatininguslubu, qoidaga ko'ra
rahbarlikninguyokibumutanosiblikdagiuchta
asosiyklassikuslublariningkombinatsiyasidaniboratbo'ladi.
Buningustaga, harbirmenejer, o'zining, o'ziuchun
afzalbo'lganboshqaruvusullarimajmuasidanfoydalanadi. Buhaqda har
xilmenejerlaryaqinvaziyatlarda amaldibir xilnitijalarga
erishganholda,ko'pincha butunlayhar xilharakatqilishdaridarakberadi.

Hozirgisharoitlarda menejerfaoliyatiningsharlravishda
vaziyatlashaxsiydeb ataluvchiuslubiafzalroqbo'lishimumkin.

Menejerningimidji-buuning obrazi,ushbumenejerningunga alohida
o'ziga xoslikniberuvchiva unibirqatorboshqa rahbarlardan
ajratibturuvchifarqlanuvchiva
mutloqta'riflarihaqidagimustahkamtasavvurdir.Imidjning
asosiniishningmaqsadga qaratilganholda tashkilqilinayotganva
qo'llabquvvatlanayotganuslubiva menejerningshaxslararo
munosabatlariva rasmiy atributlari (belgilari) tashkilqiladi.

“Imidj” inglizcha so'zbo'lib, “obraz”, “shuhrat”nibildiradi.
Bukimningdir, nimaningdir ommaviy ongda vujudga kelganva
sterotipxarakterga ega bo'lganhissiyotlibo'yalgan
obrazidir.O'ziningimidjihaqidagig'amxo'rlikbuuni odamlar ongida
gavdalanishi, o'zinio'ziengyaxshitanishtirishdir.

Imidjtushunchasipersonifikatsiya (gavdalanitirish, tasvirlash)ga
yaqinroqbo'ladi, ammo o'ziningichiga shaxsningnafakattabiiy
xususiyatlarini,balkimaxsusyaratilganlariniham oladi. Bundantashqari,u
odamningtashqiqiyofasiva ichkidunyosihaqida, unipsixologikturihaqida
gapiradi.

Kasbiyimidjni olishishbilarmonkishi,
yetakchiuchunbirdanbirmaqsademas. Ammo unga ega
bo'lishunningg'oyatda muhimshaxsiyva kasbiyta'rifinitashkilqiladiki,
buchukur amaliyma'noga ega.

“Imidj” tushunchasiningma'nosihar xilyig'ilganlardanvujudga
keladi. Uningengmuhimqismi ahloqiydir. Gapshundaki, ahloqli
odaminsoniytajriba tomonidantekshiribchiqilgan
ahloqiy nasihatlarbo'yicha yashashzarurliginihisqiladi, ahloqsizesa

hamma vaktshaxsiyehtiroslarivaehtiroschalarining asiribo'ladi va uningideali-hamma narsaga yo'lqo'yilganlikdir.

Bizningjamiyatimizga o'zini'zihammadan avvalma'naviytakomillashtirishga qodir ahloqanishonchlimenejerzarur. Uninge'tiboriniinsoniyatmadaniyatiningb archa boyliklariniqamrab olishikerak, ya'niukenggumanitarbilimlarga ega bo'lishikerak.

Imidjnishakllantirishning asosiga qo'yidagitamoyillarqo'yilishimumkin:

takrorlashtamoyili;

ta'sirniuzliksizkuchaytirishtamoyili;

“ikkiyoqlama chaqiruv” tamoyili.

Takrorlashtamoyiliinson xotirasining xususiyatlariga suyanadi: takrorlanuvchi axborotlaresdayaxshiqoladi. Odamlarga qabulqilingan xabarnio'zinikiqilishuchunvaqtkerakbo'ladi. Ko'pmartalabtakrorlashesa odamruhiyatini moslashtiradi.

Ta'sirniuzliksizkuchaytirishtamoyiliisbotlanganva tuyg'ulimurojaatnio'stirilishini asoslabberadi, masalan: “BufaqtSizuchun” yoki“MenSizuchun” va h.k. Harakatlarni asta-sekino'stirilishiijobiyroqqabulqilinadi. Ammo asta-sekin, portlovchiemas. Bushuningbilanbog'liqki,insonningsensorli (sezgi)apparati axboratlarnishovullashiga qarshilikqiladi.

Axborotmumkinbo'lganningchegarasidano'tishbilanqabulqilishkana llarinito'silishiva kelibtushgan axborotlarniqayta ishlabchiqilishisodirbo'ladi. Ta'sirqilishharakatlarini asta-sekinva uzluksizo'stirilishiistalgansiljishlarga olibkeladi.

“Ikkiyoqlama chaqiruv”tamoyili xabarnafakatva shunchaki aqlbilanqabulqilinishinibildiradi. Ongsizlikbilanqilinganruhiyjarayonlar, insonruhiyatiningtuyg'ulisohasimuhimroqrolnio'ynaydi.

O'ziningrolinio'ynashiuchunimidj odamlare'tiborinio'ziga tortishi, ularningfaolliginikerakliyo'nalishga yo'naltirishi, keyinesa insonhulqiniboshqarishni amalga oshirishikerak.

Imidjnning odamlarga ta'siri AIDA formulasibo'yicha sodirbo'ladi, buyerda A (attentioninglizcha “e'tibor,e'tibornijalbqilish;I (interest)-imidjga sho'baiqishnio'yg'otish; D(demandinglizcha “talab”, ”ehtiyoj”)-harakatni amalga oshirishehtiyojinio'yg'otish; A (action)-harakatlarnibajarishga undash. Bunda imidjninamoyishqilishyordamida odamlarhulqinibosqichma bosqichboshqarishningsxemasiquyidagicha:

e'tibornijal qilish-sho'baiqishni uyg'otish-ehtiyojni yaratish-o'chakishtirilgan harakat.

Imidjni yaratishda har xil namunalari asos qilib olinadi. Tadqiqotchilarning ta'kidlashlaricha, yaratilgan taassurotning 92% odamning qanday ko'rinishi va "sado berishiga" bog'likdir. Shuning uchun ko'pgina siyosatchilar va menejerlar akterlik savodsizligini tugatishni, quyidagilarni o'rganishni talab qiladilar.

tabassum qilish san'ati;

tovushni qo'yish;

imo-ishoralar, mimika va gavdanituti texnikasi.

Bunda imidj menejerlar-imidj shakllantirish bo'yicha mutaxassislar yordam beradilar. Bizning mamlakatimizda

yetakchining imidji qurilmaydi, balki unga joylashtiriladi. Imidj menejerlar rahbarida mavjud imkoniyatlarini qurish tartibida ishlaydilar, chunki bizning ko'pchilik yetakchilarimiz a'hamiyatiga yetadigan harizmani ulashib olganmiz deb hisoblaydilar.

Rahbarning o'z imidj shakllantirishdagi roli imidj menejerlarga ilojiboricha yordam berishi, ularga to'liq ochiqlik bilan ko'maklashish, ularning tavsiyalarini o'z harakatlarining dastur sifatida qabul qilishda iborat bo'lishi kerak.

Ko'pgina hollarda menejning imidjini aniq vaziyatda uddaburonlik bilan o'z yo'lini topish va shuning uchun huloq modelini o'z g'ritanlashning natijasidir.

Menejer o'zining, ammo albatta madaniyatlashtirilgan uslubi, oliy janob obrazi, tadbirkorning, nafaqat muvaffaqiyatni yaratib, balki faoliyat dandi miy ravishda qanoatlanishni qafolatlaydigan imidjiga ega bo'lishi zarur. Madaniy va muvaffaqiyatli bo'lishni istagan menejer quyidagilarga rioya qilish kerak:

- va'dani muddatida bajarish. Agar bajara olmasa, bahona qilish emas, balki yangi muddatni belgilash va mayli kechikib bo'lsa ham, o'z ison'zining ustidan chiqish;

- "foydasiz" takliflarga e'tiborli va ob'yektiv bo'lish;

- keraksiz takliflarni odob va muloyimlik bilan rad qilish;

- o'ziga ishongan bo'lish, ammo katta ketishdan qochish;

- qabul qilingan keraksiz qaror uchun javobgarlikni qo'l ostidagilarga, agar bu ularning huquq doiralari ga kirmasa yoki ularsiz dantegishli vazifa yokitavsiya olmagan bo'lsalar, yuklamaslik;

- qo'l ostidagilarni xira qilibemas, to'g'ritarbiyalash, ularningunumlimehnativa tashabbusinirag'batlantirish;
- hechqachonsizningfikringizva nuqtainazaringizhamma vaqthamyaxshibo'lmasligini, mutloqo yomonbo'lmaganboshqa fikrlarva nuqtainazarlarborliginiesdanchiqarmaslik;
- muvaffaqiyatsizlik, uzilishva xatoninghechbirholinisinchiqlabtahlilqilmasdanqoldirmaslik;
- ishda uchta "maslik": jaxlchiqmaslik, sabr-toqatniyo'qotmaslik, sho'baishibketmaslikka amalqilish;
- o'zinikechikishiyokitadbirnitayyorlanmaganligiuchunishniboshlanishinikechiktirishsheriklar,qo'l ostidagilarga nisbatanhurmat-sizlikningyuqoridarajasidir;
- odamlarningkamchiliklariga, agarbukamchiliklarbiznesgahalaqitbermasalar,chidamlibo'lish;
- shuniesdanchiqarmaslikkerakki,odamninafaqatso'z bilanhaqoratla shmumkin, imo-ishoralar, mimika, gavdaningturishihamifodaliroqbo'ladi;
- odamningishga doirsifatlariga,ayniksa sizningubilanmunosabatingizyomonbo'lsa,adolatlibo'lish;
- iqtidorli xodimlardanqo'rqmaslik;
- xodimlarga tashkilotningmaqsadlariga erishishuchunko'proqerkinlikberish;
- odamlar oldida maqtash, yakkama yakka qolganda qoyimoq;
- insonuchunkamsitishdankeskinroqva og'riqroqhechnarsa yo'qliginiesdanchiqarmaslik.Uunitilmaydiva kechirilmaydi;
- eshitishnibilish, cheksizsabr-toqatga ega bo'lish.

8.4. Ishbilarmonlikningetikasiva etiketi

Ishbilarmonligetikasi-buyaxshilikva yomonlik, ma'naviylikva ahloqiylik, insonnijamiyatdagima'lumo'rniva hayotiva faoliyatiningma'nosihaqidagitushunchalarga moskeluvchiinsonhulqiningta'limiva amaliyotidir.Ishbilarmonliketikasio'zichiga menejer,harqandayishbilarmonkishiqo'yilganmaqsadlarga erishishuchunsuyanadiganideallarni oladi.

Ishbilarmonliketikasifaoliyatininguyokibusohasida tavakkalli, novatorli,halol, omilkorva qonuniybiznesni olibborishga asoslanadi.

Tadbirkorlik faoliyatining xiliva uning alohida turlaridan qat'iy nazar, ish bilan armonlik etikasi, ya'ni milliy etnik an'analarini va undan kelib chiquvchi qoidalarini hisobga olish kerak.

Ish bilan armonlik etikasi menejerning xarakteri, uning qalbi, aqlining xususiyatlari, motivatsiya, ma'lumot va bilimlarining darajasi, uning jamoada, jamiyatdagi insonlarga nisbatan hulqibilancha barcha bog'langandir. Obru, faxr, halollik, izzat talablik, oliy janoblik, muloyimlik menejer ish bilan armonlik etikasining "arsenaliga" kiradi, uning ijobiy ta'riflaydi.

Etik me'yorlar, huquqiy me'yorlardan farqliroq, rasmiy ravishda hech qachon yozilmagan va uzoq vaqtda davomida "otalardan" "bolalarga", kattalardan kichiklarga, bir avloddan boshqasiga og'zaki ravishda uzatib kelingan. Ular asrlar davomida har xil xalqlarning ko'pgina avlodlarining birgalikdagi faoliyati, jamoaviy turmushlari jarayonida vujudga kelganlar va madaniyatning asosiy yutuqlaridan bir bo'lganlar.

Qonunchilikni himoya qilishda qonunning uyukibumodda sinibuzganlik uchun jazolovchi maxsus davlat idoralari turgan huquqiy tartibga solishdan farqliravishda etik me'yorlarga rioya qilinganlik yoki rioya qilmaganlik ustidan nazorat qilinib hafaqt jamoaviy fikr va insonning vijdoni bilan amalga oshiriladi. Xuddishuning uchun axloq libo'lish yoki libo'lmaslik deyarli to'liqligicha insonning shaxsiy xshiyoki yovuzi rodasiga bog'liqdir. Albatta, har qanday erkintanlov omillarining ko'pligibilan asoslanadi, shunga qaramasdan insonni kuch bilan vijdonli qilish mumkin emas.

Insoniy munosabatlarda mavjud bo'lgan hamma yerda ahloq ham mavjud bo'ladi, chunki jamiyatda yashab, unda to'liqligicha ozod bo'lish mumkin emas. Sog'lom fikrlovchi inson, o'zining shaxsiva qadr-qimmatini hurmat qilgan holda, umuloqatda bo'lgan har bir inson ham, o'zining shaxsiva qadr-qimmatini tan olinishini muljallaydi.

Shubilan birga etik me'yorlarni buzilishi ertamiyoki kechmi ijtimoiy yoki shaxsiy kul fatlar, baxtsizliklar, halokatlarga olib keladi, ahloqo'zi uchun qasos oladi, negaki uning asosiy belgilanishi insoniyatni uning yagona ligida saqlash, insonlarga o'zlarining ham jamiyatlarini saqlab qolishlariga yordam berish, bir birlarini yo'qqilishga yo'l qo'ymaslik, ularning birgalikdagi faoliyatining muvaffaqiyatiga ko'maklashishdir.

Shusabablarga ko'ra, ixtidorli tadbirkorlar, yirik firmalar va kompaniyalarning rahbarlari o'z jamoalarining ishni tashkil qilishda etim yorlarga katta ahamiyat beradilar.

Insonlarning ishga doir munosabatlari o'zaro hurmat, o'zaro yordam va har qanday xodimning shaxsiga e'tibor qaratish asosida qurilgan joyda hamma vaqt hamishonchilik darajasida muvaffaqiyatning garovifaqat ma'muriy boshqaruv va nazarotga suyanuvchi tashkilotlarga karaganda yuqoridir.

Tadbirkorlarning ishga doir faolligini jarayonidagi birtomondanular o'rtasidagi va boshqa tomondan tadbirkor va davlat, jamiyati o'rtasidagi ijoiy o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi asosiy etika sifatini halollikdan iboratdir. Halollikni talab qilinishi insonlarning ularning ijtimoiy amaliyotini jarayonida birgalikda faoliyat yuritishlarining zarurligi, ular faoliyatini o'zaro muvofiqlashuvi, ularning kundalik hayotlarining ehtiyojlar bilan asoslanadi. Halollik o'ziga to'g'ri, o'z fikrida qattiq turish, o'ziga olgan majburiyatlarga sodiqlik, qilinayotgan ishning to'g'riligiga sub'yektiv ishonch, tadbirkor o'zining tijorat faoliyatida amal qiladigan motivatsiyaga nisbatan boshqalar va o'zining oldida sof dillik, boshqa insonlarning ularga qonunantegish libo'lgan huquqlarini tan olish va rioya qilish kabi ijoiy ahloqiy belgilarni oladi. Tadbirkorlarning guruhli birlamligi asosida, hozirgi vaqtda o'zaro yordam talabini zanziddiyatli namoyon bo'lsa ham, ular o'rtasida o'zaro yordam vujudga keladi va rivojlanadi. Birtomondan tadbirkorlari o'rtasidagi munosabatlarda raqiblik tamoyili amalda bo'lsa, boshqa tomondanular ayrim hollarda bir-birlariga o'zaro yordam va qo'llab-quvvatlashlarni ko'rsatishlarim mumkin (yetkazib berilgan tovarlarga haq to'lash muddatlarini ko'chirish, imtiyozli shartlarda kreditlar berish qismi bo'yicha).

Biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun menejerlarga ish bilarmonlik etikasining asosini egallash muhimdir. Boshqaruv amaliyoti etim yorlarni, ya'nikasbiy etikaning postulatlarini (isbotsiz qabul qilinadigan qoidalar) ni ishlab chiqqan, ular tadbirkor, menejerning etika kodeksida ataluvchining asosida yotadilar. Ya'ni madaniy tadbirkor, menejer:

- o'z mehnatini nafaqat o'zi uchun, balki boshqalar, jamiyat, davlat uchun foydalib olishiga ishonishi;

- o'zini o'rab turgan insonlarishlashni xohlashlariva bilishlari, o'zlarini tadbirkor bilan birga ko'rsatishga intilishlaridankelibchiqishi;
- biznesga ishonishi, unio'ziga jalbqiluvchii jodsifatida baholashi, biznesga san'atga kabi qarashi;
- raqobatnizarurliginitan olishi, ammo hamkorliknizarurligini ham tushunishi;
- o'zini shaxs sifatida, harqanday shaxs niesa o'zikabihurmatqilishi;
- harqanday mulkni, davlat hokimiyatini, ijtimoiy harakatlarni, satsial tartibni, qonunlarni hurmatqilishi;
- o'ziga va boshqalarga hamishonishi, kasbiy mahoratva omilkorlikni hurmatqilishi;
- ta'lim, fanva texnika, informatika, madaniyatni qadrlashi, ekologiya ni hurmatqilishi;
- yangiliklarga intilishi;
- insonparvar bo'lishi kerak.

Shumunosabat bilan 1912 yilda Rossiya savdogarlarigildiyasitomonidanshakllantirilgan ish bilarmon kishi ning tamoyillarig'oyatda ibratlidir:

- hokimiyatni hurmatqil;
- halol va to'g'ri bo'l;
- hususiy mulkchilik huquqini hurmatqil;
- insonni sevva hurmatqil;
- so'zinga sodiq bo'l;
- mablag'larining bo'yicha yasha;
- maqsadga intiluvchi bo'l.

Menejer uchun yana ma'lum ijtimoiy muhitda vujudga kelgan hulq qoidalari **ish bilarmonlik etiketini** bilish, hamda unga rioya qilish ham muhim ahamiyatga egadir.

Etiket - bu ham inson hulqini tartibga solishning shakllaridan biridir. Ammo etiket qoidalari g'oyatda rasmiy xarakterda bo'ladi va odamning oldiga erkintanlash muammosini ko'ymaydi. Ularni bilish va rioya qilish zarur. Etiket tiliko'proqumum insoniy odob talablarini aksettiradi, ammo bunda odamlarning yoshli, xizmatli, jinsiy farqlarini tartibga soladi, unda vaziyat oldindankelishib olinadi va aniq harakatning tayyor modellaritaklif qiladi.

Etiketning xususiyati uning dialoglik ekanligidir, ya'ni etiket barcha birbirlari bilan muloqat qilayotgan odamlarining qoidasini bilishlariva "bitta tilda so'zlashishlarini" ko'zda tutadi. Masalan, agar odamlar uchrashganda birbirlari bilan albatta salomlashishga

odatlanmagan bo'lsalar, sizning salomingizga hayratli qarash bilan javob qaytarishlarim mumkin. Ammo madaniylashgan muhitda etiket qoidalarini umumiy bilishko'zda tutiladiv shuning uchun ularga rioya qilish zarur.

Insonning umumiy madaniyatiko'pgina tarkibiy qismlardan vujudga keladi, shu jumladan unitarbiyasining ichkinomoyon qilishini ham tashkil qiladi.

Ishbilarmon odamning kiyimi uning jamiyatda tutgano'rnini, qaddi-qomatini, yoshini va uqayoqqa ketayotganligini hisobga olish kerak.

Mutaxasislarni hisoblashlaricha, ishbilarmon erkak kishi uchta kostyumga ega bo'lish kerak: ishchi, ishbilarmonlik va kechki. Buning ustiga galstuk barcha hollarda ham kiyimning muhim predmeti bo'ladi.

Ishchikiyim - bu hammadan avval oddiy kostyum (shimka kamzul), hamda bushim va charmdan kamzul, yaxshi tikilgan kurtka bo'lishi mumkin, ammo barcha sanabo'tilgan hollarda ham muqarrar shartko'ylak va galstuk.

Erkak kishining ishbilarmonlik kostyumi - bu har qanday rangdagishim va kamzul, tegishli ravishda tanlab olingan ko'ylak va galstuk.

Ishbilarmon kishining kechki kostyumimoda tomonidan belgilanadi. Asosiysierkak kishining ko'chalik, bayram, kechkikiyimi albatta bir xil rangdagishim va kamzuldantashkiltopgan bo'lish kerak, muqarrar shartko'ylak.

Ishbilarmon ayolning kiyimida yetakchirangdagi ikki-uchta predmet bo'lish kerak. Agar sizda qora yubka va kamzul bo'lsa, unda yoqora tufli, yoki qora sumkaga ega bo'lishga yo'l qo'yiladi.

Ayolning universalkiyimi yubka, bluzka, hamda xotinlarko'ylagiva kostyum. Kechkikiyimiko'ylak, ko'ylak-kostyum. Ayolnihammadan avval sochturmagi, keyintufli, sumka va zargarlik buyumlaribezaydi.

Hamma uchun umumiy qoida : kiyimbo'yicha kutib oladilar, aqlbo'yicha kuzatadilar.

Nutq madaniyati - odamningo'qimishligi, tarbiyaliligiva umumiy madaniyatining ko'rsatkichlaridan biridir. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyati, uning imidjima'lumdarajada uning rahbarlariva xodimlar iqanchalik to'g'ritilda so'zlashishlariga, ularyozishmaniqanchalik savodliva adabiy olibborishlaribog'liqdir.

Insonnutqmadaniyatiningumumiyligi va aloqatlar mavjud: nutqning to'g'riligi; tilning boyligi (o'ziga xosligi); qisqalik; ravshanlik va aniqlik; jo'shqinlik.

Hisoblanadiki, qisqa va sodda gaplar quloqda oson qabul qilinadi, ammo qisqa jummalarni ko'pligini nutqni bo'linib chiqqan va keskin qiladi, uravonlik, ma'noliva ritmik butunligini yo'qotadi. Uzun jumla uning aniq mantiqiy va intonatsiyali bo'linish sharoitida notiqqa fikrlarning o'zaro aloqasiva harakatini ko'rsatish, hissiyotli keskinlikni o'stirish va pasaytirish, nutqning ravonligini his qilinishini yaratishga yordam beradi.

So'zni to'g'ri qo'llash – nutqmadaniyatining muhim elementlaridan biridir. So'z faqat o'zining ma'nosiga to'liq mosholda qo'llanilganda va boshqa so'zlar bilan biriktirilganda eshituvchilarga ta'sir qiladi. Ko'pgina hollarda nutqmadaniyatida til sezgisiz to'g'ri qaror qabul qilishni aytib turadi, ammo kuzatishlar so'zni qo'llashdagi bir qator tipik xatolarni aniqlaganlar. Ulardan eng muhimlarini ko'rib chiqamiz:

- an'anaviy qabul qilingan adabiy qo'llanishni buzilishi;
- paronimlar, ya'ni neshitilish bo'yicha yaqin, ammo ma'nosibo'yicha har xil biro'zlar ni qo'llash bilan bog'liq xatolar;
- tavnologik birlashmalar, ya'ni ma'nolari asosan mos keluvchi so'zlar birlashmalarini qo'llanilishi, ya'ni "o'zining avtobiografiyasi", "erkin vakansiya" va x.k.
- kulgilivaziyatni keltirib chiqaruvchi stillarni asoslanmagan holda aralashtirib yuborilishi (stillar xillik). Masalan "Korxonaning rejaning orbitasiga chiqdi". Oddiy kundalik ishlar haqidagi qarorlarda yuqoridagi so'zlarni o'zlarini qo'llanish jumlaning stilistik tuzilmasini buzib yuboradi;
- barqaror so'z birlashmalarini yoki fraziologik birliklarni ko'rishini qo'llanishni o'zgartirilishi. Ma'ruzalarda hal ham "u asosiy skriptkanio'ynayapti" ("birinchi skriptka"ning o'rniga) neshitish mumkin.

Eshituvchilarning asosiy e'tibori asosan aytilganlarning ma'nosini idrok etishga jamlangan, ammo bunga faqat notiqning nuqsonsiz talaffuzidagina erishish mumkin. Ushbu odatdagi shaklini buzsa, urg'uninot to'g'ri qo'llanish, auditoriyada raholnoma'lum neshitilishni xotirasida saqlanadigan etalon bilan beixtiyor taqqoslash bilan javob qaytaradi.

Nutqhamqisqa va aniqbo'lishikerak. Qisqalik "so'zlaruchuntor, fikrlaruchunkengbo'lishi" kabigapira olishnibilishni, fikrlarni aniq, qisqa va shuningbilanbirvaktda sho'bag'inva jushqinbayonqilishqobiliyatibildiradi.

Gapnichuzibyuborishesa notiqningstilistikparvosizligi, savodsizliginiyokigapirayotganpredmetihaqidagitassavvurlariningnoaniqligihaqida darakberadi. Ba'zida gapnicho'zibyuborishhaqiqiy maqsadlarnijumlalar oqimibilanyashirishuchunfoydalaniladigandemogogiyaning atayinqilinganusuli, vositasibo'ladi.

Gapnicho'zibyuborishnibartarafetishnutq "mana", "shunda", "tushunasizmi", "aytishmumkinki", "aytaylik", "qisqacha qilib aytganda", "demak", "umuman" kabiparazitkirishiboralaridan xolosqilishnibildiradi, ularma'naviyyuklamaga ega bo'lmaydilar. Kirishso'zlarjonli og'zakinutkningbelgisidir, ammo ular to'xtovsiz takrorlansalarva o'rnibo'lmagan joyda qo'llanilsalar parazitso'zlarga aylanadilar. Qoidaga ko'ra, so'zlovchiparazitso'zlarnisezmaydi, ammo ularquloqqa o'qdaysanchiladi, auditoriyaningg'ashiga tegadi.

Samaralini nutqning eng yomon dushmanikeng mulohazadir. Isbotlangan ki, hozirgia auditoriya umuman "umumiy joylarni" ma'qul ko'rmaydi, ya'ni hech qanday yangilikka ega bo'lmagan nutqni qabul qilmaydi.

Ifodalini nutqqa ega bo'lish, stilistik shakllar va fraziologik birikmalarda erkin foydalanishga o'rganish uchun badiiy adabiyot, mashhur notiq larning nutqlarini muntazam ravishda va mulohaza bilan o'rganish, hamda doimiy ravishda ma'lumot nomalar, lug'atlar va boshqa manbalarga murojaat qilish kerak.

Notiqliksan'atinie gallab turib, ko'proq tabiiy nutqqa intilish, tashqi chiroyli va yolg'ondakam ruhlanishga qarshikurashish kerak. Bunda o'zining imo-ishoralariga e'tibor qaratish kerak. Notiqliksan'atida imo-ishoralarga ishon tirish usulifatida yo'l qo'yiladi, ammo aslida "qo'llar bilan gapiri" mumkin emas.

Keltiribo'tilgan tavsiyalarni hisobga olgan holda, shu bilan birga o'zining so'zga chiqishining shaxsiy usulini ishlab chiqish zarur. Gapshundaki, o'zini o'ziko'rsatish va mulohaza jarayoni K.S. Stanislavskiy ta'kidlab o'tganidek, "bir vaqtda tabiati-mizning barcha aqliy, tuyg'uli, ruhiy va jismoniy kuchlar bilan bajariladi".

Menejning qo'li ostidagilari, hamkasblar bilan **ishga doirmunosabatlar** muhim ahamiyatga egadir. Bunga hammadan avvalinsonning liftidagi, ko'chadagi, idoradagihulqi, ya'niuningimidjiniyaratadiganlarning barchasikiradi. SHuninguchunrahbarjamiyatdagihulqiniqoidalarinibilishizarur. Mana ulardanba'zibirlari.

Qandayrangdagiboshliqqo'li ostidagining xonasiga kirmasin, xona xo'jayiniyoshiva jinsidanqat'iynazarqo'liniuzatadi. Faqatqarshidankelayotgan odamga yokistol orqaliqo'liniuzatishmumkinemas. Agarsizkeluvchining oldiga xotirjamlikbilanyaqinlashsangiz, qo'luzatibsalomlashsangiz, o'tirishnitaklifqilsangizto'g'ribo'ladi.

Jamoa joylarida xizmatdoshlarga qo'liniuzatishshartemas. Boshegishyetarlidir. Bunda yoshlarboshnichuqurroqegishlarikerak.

Qo'li ostidagilarbilanidoradantashqarida do'stlashishkerak. Ishda bundaymunosabatlarfaqatzararkeltiradi. Ishga doiro'zaro munosabatlarhurmatliva teng, ammo talabchanbo'lishikerak, chunkishundayvaziyatlarbo'ladi, rahbaruyokibuvazifanibajarilashinitalabqilishimumkin.

Harqandayrangdagirahbarga uningqo'li ostidagilarga ertalabdan "qilolmayman, istamayman, kerakemas, mumkinemas" deyishtavsiyetilmaydi. Yaponiyava Shtatlarirahbarlari orasida shundayfikrtarqalganki, agar xodimga kunboshida salbiykayfiyatberilsa, uningbutunkunisalbiybelgi ostida o'tadi.

Majlislarva kengashlarishtirokchilarbilanyohamma bilansoatmillaribo'yicha qo'lberibsalomlashishyoki oddiygina boshniegishkerak.

Bitta yokibirnecha xodimlarga alohida munosabatjamooadagi odamlarningyaqinligiva o'zaro birbirlarinitushunishlariga yordambermaydi.

Insonlarningizzat-nafsinihurmatqilishikerak. Harqandaytanqid adolatli, asoslanganva to'g'ribo'lishikerak. Hammadanyaxshisiqo'li ostidagilarda'volarnibirga birholda, uningozqiliqlariniizohlashinieshitishbilan aytishkerak. Norasmiy, yurakdantabriklashharqandayjamoada hamyuqoribaholanadi. Ba'zida oylikmaoshdanko'ra, rahbarnikelib, xodimlar oldida unga tashakkurbildirishimumhimdir.

Ishbilarmonliketiqotininge'tiborni qarataishzarurbo'lganmuhimqoidas ivaqtva va'dalarda aniqliknirioyaqilishdaniboratbo'ladi. Ahloqnuqtainazaridano'zvaqtida bo'lmaslik, intizomsizlik –busherikva

boshqa kishining vaqtiva manfaatlariga nisbatan hurmatsizlik yoki pisanq qilmaslikni ommoyon qilinishidir.

Muzokaralarni olib borish uslubimuhim ahamiyatga egadir. Ta'kidlash kerakki, har birmuzokara noyobdir: ya'ni har galmuhokama uchun yangi mavzu, yangi sharoitlar, yangi ishtirokchilar. Ammo ularni faoliyatning boshqa turlaridan ajratib turuvchi qandaydir umumiylik bor: muzokaralar jarayoni, unitashkil qilinishi, muzokaralarni olib borish uchun ish bilarmonlik dunyosida qabul qilingan barcha shartlarga rioya qilish, ishtirokchilarning o'zaro munosabatlari.

Muzokaralarning muhim bosqichlaridan biri unga tayyorgarlikdir. Xuddi shu bosqichda muzokaralarning muvaffaqiyatiga asoslanadi.

Tayyorgarlik shikita asosiy o'nalishni o'z ichiga oladi: tashkiliy masalalarni hal qilish va muzokaralarning asosiy jarayonini ishlab chiqish.

Tashkiliy masalalarga quyidagilarkiradi: sheriklarni qabul qilish dasturini tuzish; ishtirokchilarning guruhi (delegatsiyasi) ni shakllantirish; joy va vaqtni belgilash; har birmajlisning kun tartibini tuzish; manfaatdortashkilotlar bilan ularga tegishli bo'lgan masalalarni kelishib olish va h.k.

Muzokaralarning asosiy jarayoniga tayyorgarlik ko'rishda muammolar va ishtirokchilarni ularni hal qilishidan manfaatdarligi tahlil qilinadi; muzokaralarga umumiy yondashuv shakllantiriladi, ularda shaxsiy nuqtainazarlar va natijalarning ehti molbo'lgan variantlarini belgilanadi.

Ko'zda tutilmagan holatlarni hotirjamlik bilan tartibga solish uchun, asosiy siesa-muzokaralarda hamkorlikka tegishli bo'lgan barcha masalalarni ko'rib chiqilishi uchun reja tuzish zarur.

Keyin esa tasavvurdagi sherik bilan suhbatni "o'ynash", unga tuzatishlarni kiritish maqsadga muvofiqdir.

Suhbatga sinchiklab tayyorlanish kerak. Sherikning savollariga nafaqat javob qaytarish, balki mo'ljallangan tadbirning barcha asosiy jihatlarni, texnik detallarni to'liq bilish bilan izohlab berish zarur. Hammadani yaxshi uchrashuvchisi sherik ustida ishlay olishi uchun sherikning tilida tayyorlangan prospektyo kima'lumot nomaviy materiallar bilan borish zarur.

Alohida e'tibornibo'lgusibitinningyuridikjihatlari- qo'shma korxonalarva eksport-importbitimlarahaqidagiqonunlarva mintaqaviyhokimiyatlarqarorlariga moskeluvchiqonunchilikhujjatlarinio'rganishga qaratishkerak. Xorijiysheriklarniko'pincha biz oddiygina nazarga ilmaganarsalarsho'baiqtiradi, masalan,qo'shma korxonatashkilqilinayotgantumandagiyo'lqoplamasiningsifati.

Muzokaralarnimuvaffaqiyatli olibborishuchunbirinchiuchrashuvning oldidanoqsherikfirma haqidagibarcha ehtimolbo'lgan axborotlarniyig'ishzarur.

O'zaro ishonchga erishishda shaxsningjihatlarijudamuhimro'ynaganisababli, sherikfirmaningrahbarihaqida, muzokaralar olibborishkerakbo'ladiganshaxslarhaqidabilib olishfoydalidir. Va agarfirma vakilibilansuhbatda sizuningfirmasiishlaridan xabardarlikninomoyonqilsangiz, bu, shubhasiz, yaxshitaassurotqoldiradi. Muzokaralarmavzusihususiyatlarini oldindano'rganishsherikka yanada samaraliroqta'sirko'rsatadi.

Sherikbilanuchrashuvga tayyorgarlikko'rayotganda, o'ziningtaktikyo'linibelgilab olishzarur. Buninguchunma'lumtaktikyo'llarnio'zlashtirishfoydalidir,ularnimuzokaralarniborishida ko'llashmumkin.

Muzokaralardagiruhiyjihatdan asosiyvazifa suhbatdoshniko'ndirish, unio'zingizga zarurnarsaniqilishniistashiga majburqilishdir. Bunda muzokaralarmuloyim ohangda olibborilishi, beadabva qo'polusullaristisno qilinishikerak. Ammo muzokaralarningo'tkazishningjudayamjiddiyva rasmiyusulihammuvaffaqiyatkeltirmaydi.Hechqandayholda hamo'ziuchunbirtomonlama foyda olishga intilishkerakemas.

Hammadan avval, sheriknio'ziningtaklifibilansho'baiqtirishzarur. Suhbatnishunday olibborishkerakki, sherigingiznio'zisizdannimanieshitishniistayotganligini aytsin. Buninguchunmuammoga uningnuqtainazaridanqarashzarur.

Muzokaralarningmuhimjihatlardanbiri-sherikka e'tiborlimunosabatdir. Agarsizunga o'zingiznimanfaatlieshituvchiqilibko'rsatsangiz, buengyoqimli xushomaddir. Harqandaysuhbatdoshmuzokaralarda uo'ziningbarcha muamolarini aytibbo'lguncha uniindamasdaneshitadiganchidamlieshituvchinimavjudbo'lishidanmamn unbo'ladi.

Suhbatnifikrlarga qarshilikbo'lganmasalalardanboshlamalikkerak. qarama-

Suhbatdoshmuzokaralarningboshidanoq “ ha” debjavobberishiva uniiljiboricha “yo'q” so'zidanto'xtatibturishzarur. Odamlarningsuhbatnifarosatbilanoddiymavzudanboshlashlaritasoddifiyemas, masalan, ular obi-havo haqida fikrlar almashadilar, qoidaga ko'ra, bunda nuqtainazarlarmoskeladi. Yokitasdiqlijavobni oldindanbilganholda savolberishmumkin.

Yana sherikningtaklifiga salbiyjavobqaytarishga shoshilishkerakemas.D.Kornegi, rioyakilinishiodamlarnisizgakeraklinuqtainazarga moyilqilishga imkonberuvchiqoidaniko'rsatadi: ya'ni “boshqalarningfikrlariva istaklariga hamdardlikmunosabatida bo'ling”.

Maqtovdankeyinyoqimsizso'zlarni aytishpsixologikto'g'ridir. D.Kornegiumumantanqidga qarshi, chunki, uningfikriga ko'ra, unafaqat kutilgannatijanibermaydi, balkivaziyatnichigallashtiradi.

Agarsizda suhbatniborishida qiyinchiliklarvujudga kelsa, e'tiborninuqtainazarlarga emas, manfaatlarga qarating. Ehtimol, sizlarda manfaatlarumumiydir. Agarda muzokaralarni muhitisho'baibketsa, uniyumshatishuchunbarcha narsalardanfoydalanishkerak. O'zvaqtda aytilganhozirjavoblikiyokihazilgapvaziyatniyumshatadi.

Harqandaymuzokaralarda hamboshqa tomonnimetinsifatida qabulqilishkerakemas, chunkiuhar xil odamlardantashkiltopadi. Buningustiga, bitta odambilanmuloqatqilibturibham, uningshaxsiningko'ppirraliginiesdanchikarmang, va sizubilankelishib olishingizmumkin.

Bunda harqanday axborotnihamso'z bilanifodalashmumkinemas. Muloqatda noverbal(so'zsiz) vositalarmuhimrolo'ynaydilar. Tajribali odam, o'zining suhbatdoshinikuzata turib, juda ko'pnarsanibilib olishimumkin.

Qo'liberibko'rishishharqandayuchrashuvningmuqarrorbelgisibo'ladi. Uningayniqsa intensivligiva uzoqligigijuda axborotlibo'lishimumkin. Judayamquruqqo'llarningjuda qisqa,sustqo'liberishibefarqlidandarakerishimumkin. Aksincha,judayam xo'lqo'llarodamlardagikuchlihayajonlanishda bo'ladi. Tabassumva yoqimliqarashbilanbo'ladigandavomliqo'liberishdo'stona munosabatninamoyonqiladi.

Muzokaralarishtirokchilariko'pincha imo-ishoralaridanfoydalanadilar. Har xil xalqlarda uyokibuimo-ishora har

xiltushunchalarnibildiradi. E'tibornigavdaningholatiga hamqarating, uhammazmunlibo'lishimumkin.

Shundayqilib, ishga doiruchrashuvlarvaqtida o'ziningharakatlariva mimikasininazoratqilishnibilishzarur.

Xorijiyarbilanbirinchisuhbatga tayyorlanishda rasmiyuchrashuvva muzokaralarni aniqfarqlay olishzarur. Muzokaralarga uvetyura bo'luvchirasmiyqabulniborishida firma rahbariyati– prezidentyokiboshqaruvraisidiplomatiksuhbatni olibboradi, uningmaqsadi-o'zaro tushunishmuhitiniyaratishdir. Keyinprezidentyokiboshqaruvraisiketadi, buishbo'yicha maslahatlarva muzokaralarniboshlanishidandarabberadi.

Bahslarqanchaliksekinketmasinlar, sheriklarqanchalikepchilbo'lmasinlar,o'zinituta bilishlik, toqatnisaqlash, tovushniko'tarmaslik, tanbehlarbermaslik, zarda bilan xonada yurmaslikkerak. Muzokaralarniborishinio'zitomoniga o'zgartirishga haraqatqilib, ba'zidabizningvakillarimizishlatadiganhiylaga murojaatqilmaslikkerak: ularkimdirularga bitimningfoydaliroqshartlarinitaklifqilganligini aytadilar. Jiddiyishbilarmonlikdoiralarida bushantaj(tovlash) va beadablikhisoblanadi.

Bizningtadbirkorlarga ko'pincha o'tganmuzokaralarningdetallariniieslabqolishniistamaslikpandberadi.

Ulardanko'pchiligiumumiynatijalarniboshda saqlabqolishyetarlidebhisoblaydilar. Va

muzokaralarningkeyigipallalarida noqulay ahvolga tushibqoladilar. Shuninguchunmuzokaralartugaganidankeyinrahbaryokiutomonidanma'l umvakilsuhbatningbatafsilyozuviniqilishikerak.

Muhimmayda- chuydalar,shariklaruchunsovg'alarnihamesdanchiqarmaslikkerak. Etiketka muvofiq, birinchiuchrashuvda mehmonlaremas, balkimezbonlarsovg'a beradilar. Shuninguchun albatta kelgan xorijiyvakilga unga hurmatlimehmonsifatida qaraganligiva uzoqmo'ljallanganliginibelgisisifatida nimanidirsovg'a qilishzarur. Keyingiuchrashuvlarda sovg'alarni almashtirishmajburiybo'ladi. Sovg'alarnixaridqila turib, ukimga berishini aniqtasavvurqilishkerak. Sovg'alarranglarbo'yicha qat'iytaqsimlanadi.

Muzokaralarbo'yicha sheriklarbilanbirga ko'ngil ocharmuassalarga ishchimuzokaralartugagandankeyinborishfoydalishartnoma tuzishga intiluvchitadbirkorfaoliyatining ajralmasqismidir. O'zmamlakatida

bo'lganyokimuzokaralarningtashabbuskoribo'lgankishiko'ngil
ochishcha taklifqiladiva barcha xarajatlarnito'laydi.
Norasmiysharoitlarda, restoranlarva barlarda,
stolustidagimuzokaralardagibahslardavomettiriladi, faqat ochiqroqva
tavakkalroq.Buafaqatyaxshi odobningqoidasi.
Busherikbilanshaxsiymunosabatlarnio'rnatishningyo'lidir, ularbiznesda
muhimrolo'ynaydilar.

Idoranibezatishhammuhim ahamiyatga ega. Gapshundaki,
firmaningimidji, harbir xodimning obrazikasbiyishbilarmonlik,
ma'naviyva tashqiestetikta'riflardanvujudga
keladi.Xuddiularnimunosibbirikishlaritufaylimijozlarva sheriklarda
firmaningishonchliligiva raqobotbardoshligitasavvuriyaratiladi,
buuninguzoqmuddatlimuvaffaqiyativa gullabyashnashinikafolatlaydi.

Bizningnutqimizva tashqiko'rinishimizistiqbollihamkorlik
obrazihaqidagitasavvurlarga moskelishikerakligiga o'xshash, ish
xonasiningintererihamishbilarmonliketiketisohasiga kiradi.

Sizinsonlarniqabulqilayotgan xona ularda yaxshitasavvurqoldiri-
shiga intilishgizkerak. Usizningmuassasangizda
qabulqilinganme'yorlarga, hamda firma doirasiva
faoliyaturidagisizningholatingizga moskelishikerak.

Idora intereriga asosiytalablarbarcha
umumiyfoydalanishjoylarinitaligi, firma xodimlariga
o'zishibilanunumlishug'ullanishimkoniyatiniberuvchi xizmat
xonalariningqulayligidaniboratdir.

O'zfaoliyatini amalga oshirishuchunko'proqqo'layliklarniyarata
turib, esdanchiqarmangki, harqandayishda hamdam olishtalabqilinadi,
shuninguchunsizishdanuzoqlashib,qandaydirestetikrohat
oling.Buninguchunidoraningdevorlari, derazalardagipardalar, gullar,
devorlardagirasmlarengyuqorididningtalablariga moskelishihaqida
harakatqiling.Bularningbarchasiqanchaliksinchiklabtanlab
olinganbo'lsa, ularga qarashshunchalikuzoqvaqtjonga tegmaydi,
ularshunchalikkamroqo'zgartiriladilar.

Ayniqsa mebelga jiddiyqarashkerak.
Asosiysiuningvazifaviybelgilanishi: uqulay, xodimlarishixarakteriga
moskelishi, idora inshoatinihaddantashqarito'ldiribyubormasligi,
keluvchilarda yaxshitasavvurhosilqilishikerak. Idoradagimebelbir
xilstilda bo'lishimaqsadga muvofiqdir.Agarbundayimkoniyatbo'lmasa,
mavjudmebelnishundayguruhlaskerakki, harbir xonada bir
xilstildagimebelbo'lsin.

Maxfiyliknita'minlashuchun, inshoatnishundayjihozlashkerakki, "unda begona ko'zlarva quloqlarsiz" ishlashmumkinbo'lsin. Ko'pgina firmalarda muvaffaqiyatlifaoliyatuchunharbir xodimniishonchliyolg'izligizarurliginitushinadilar. Ba'zibirfirmalarda xizmatchilaruchun xonalarni oynalito'siqbilan ajratadilar. Ularhamko'rishniva hamtovushniboshqalardan ajratilishniyaratadilar, bunda ham xona xo'jayiniva tashqarida ishlovchilaruchunhamochiqlikhissisaqlanibqolinadi.

Ish xonalarida oddiytartibga rioyaqilishkerak. Tartibsizlikmehnatnisamarasizqiladi, kompaniyahaqidagifikrnibuzadi. Xizmat xonasidaunga butunlayyo'lqo'yibbo'lmaydi, chunkiishbilarmonliketiketiningqoidalaridanbirishundaydeydi: "tadbirkorvaziyatninzorotqiluvchikishikabiko'rinishikerak".

Ta'kidlashkerakki, **ishbilarmonliketiketiningmilliy xususiyatlarimavjud.** Shumunosabatbilan xorijiysheriklarbilanbarqarorishga doir aloqalarniyo'lga qo'yishuchunnafaqatyuqorida keltirilganishbilarmonliketiketining oddiyqoidalariga rioyaqilish, balkio'zini aloqa o'rnatilayotganmamlakatning odoblariga muvofiqtutishzarur.

AQShda e'tibornisherikningmaqsadlariga va sizningbumaqsadlarga erishishdagiyordamingizga qaratishtavsiyaetiladi. Amerikacha biznesningumumiyytamoyilifoyda olishdir. Sizningbirgalikdagiharakatlaringizningmaqsadiyaqinva uzoqbo'lishimumkin. Agarsizningtakliflaringizmuhimmaqsadga erishishga yordambersa, unda ular amarikalisherikni albatta sho'baiqtiradilar. Ammo butakliflarfaqathaqiqiybo'lishlarikerak.

Amerikaliksherikniqidirishda, sizningfikringizcha, ularbilanishlashfoydalibo'lgan 10- 15 firmanitanlab oling. Katta va mashhurfirmalarnitanlashga harakatqilmang, chunkiular odatda ko'pgina xuddishundaytakliflarga ega bo'ladilarva siznikininazarga olmasliklarimumkin. O'zingizningfarazqilayotgansherigingizhaqida ilojiboricha ko'proqikinchidarajali axborotlarni xabarqiling.

Ishga doirmuzokalardan oldinistalgannatijanibelgilab oling. Suhbatnishundayrejalashtiringki, usizning asosiyvazifalaringizva afzalliklaringizga tegishlibo'lsin, uchrashuvnitashkilqilishga harakatqiling.

BuyukBritaniyada, mahalliyfirmalarbilanishga doir aloqaga kira turib, inglizbiznesiningo'zgiga xosliginihisobga olishzarur. Hammadan

avval, shunita'qidlashkerakki, BuyukBritaniyaningishbilarmonlikdunyosinafaqatijtimoiyjihatdan, o'zining "sexli" ixtisoslashishibo'yicha hambirturliemas, buuniboshqa mamlakatlarningishbilarmonlikdavrasi danumumanfarqlaydi.

Inglizbiznesiuchun tabaqalashish xosdir, ubirtomondan, uningyuqorikasbiydarajasinibelgilabberadi, boshqa tomondanesa- "yangiqonni" oqibkelishga to'sqinlikqiladi.

Muzokaralarnimuhokama mavzusida emas, balkisofinsoniymuamolar-ob-havo, sport, pullardanboshlang. Inglizsheriknio'zingizga moyilqiling, unga insoniyqadriyatlarisizuchun agartijoratmanfaatlaridanyuqoribo'lmasa ham, juda bo'lmaganda ularga tengekanliginiko'rsating.O'zingiznibritaniya xalqiva bu xalqqo'llabquvvatlaydigang'oyalarga yaxshimoyilekanligizniko'rsatishzarur. Barcha savollarpuхта va aniqbo'lishlarikerak. Suhbatvaqtida sherikingizningmoyilliklariva odatlarinibilib olishga harakatqiling. Shuni anglab olishmuhimki, sheriknio'zingizga moyilqilib, uningbilan aloqa o'rnatib, sizhozirgipaytda nafaqato'zingizga ishga doirsheriknitopasiz, balkishuningbilankelguvsida sizga va sizningkorxonangizga katta foyda keltiruvchiuzoqmuddatliishga doiro'zaro munosabatlarnio'rnatishuchun asosyaratasiz.

Harqandayinglizfirmasiningmuzokaralardagipozitsiyasi,qoidaga ko'ra qattiqdir. Muzokaralarko'psonlidalilli, ma'lumotnomavli va statistikmateriallarnijalqbqilishbilan olibboriladi. Harbirpozitsiyahisoblabchiqiladi, shartnomaningharbirdetali, harbirparametriqat'iyqaydetiladi. Nafaqatshartnoma bilanbog'liqbarcha narsalar, balkiishga doirhamkorlikniyanada rivojlantirishga qaratilganfaoliyat, xususanehtimolbo'lganbitimlarnituzishistiqbollari, ishlabchiqarishva sotishsohasidagihamkorlikqilishimkoniyatlarihamkelishib olinadiva belgilaniladi.

Fransiyada, shuba tiktirayotganfirmalarhaqida ilojiboricha ko'proqbilib olib, uningmanziliga reklama adabiyotiva o'zkorxonasiningmahsulotlaribo'yicha kataloglarimajmuasini, hamda mahsulotlarniyetkazibberishningistalganshartlariniyuborishtavsiyaetiladi.

Bularningbarchasifransuztilida bayonqilinishikerak-fransuzlaro'zlaribilanishga doirmuloqotda inglizyokinemistilidanfoydalanishga og'riqbilanqaraydilar, ularbuularningmilliyqadr-qimmatlarinikamsitadidebhisoblaydilar.

Agarsizimportqiluvchibo'lsangiz, buholda fransuzfirmasidan olishniistaganlaringizningkattaroqro'yxatiga ega so'rovnijo'nating. Qilingantaklifga sherikningjavobini, unga qo'ng'iroqqilibyokitelefaksbo'yicha aloqa qilib aniqlashga harakatqiling, tezroqjavob olishga umidnibildirib, uni olingantaklifnitasdiqlashiniso'rang.

Ayniqsa milliyLashtirilganyirikkorxonalaridagibyurokratikrasmiyatchiliklarga tayyorbo'lishkerak. Agarsizda ma'sulrahbarlarga to'g'ridanto'g'richiqishbo'lmasa va sizpastroqdarajada muzokaralar olibborayotganbo'lsangiz, unda sizningtaklifingiztegishliboshqaruvbo'g'inigacha yetishiva qarorniishlabchiqilishinikutishkerak-buyerda qaroryuqorirangdagishaxslarningcheklangansonitomonidanqabulqilinadi

Fransuzlarningmilliyxarakteriga xoshissiyotlikka qaramasdan, ularuchundalillarva yaxshitexnik-iqtisodiytahlilbilanmustahkamlangandalil-isbotlar, asoslanganma'lumotlarmuhimdir.

Fransuzlarbilantuzilganshartnomalarjudayam aniq, lo'ndadirlar: to'rtbetdanko'pbo'lmaganfransuzcha matn, 10-15 so'zdaniborattakliflar. Fransuzlularningsheriklarimuzokaralarniborishiga qandaydiro'zgartirishlarkiritishiniyoqtirmaydilar. Fransiyada ko'pgina muhimqarorlarnafaqat xizmat xonalarida, balkidasturxonustida hamqabulqilinadilar. Ishga doirqabullarkokteyl, nonushta, tushlikiyokikechki ovqatshaklida hambo'lishimumkin. Ishhaqida faqatkofe berilgandankeyingapirishqabulqilingan. Fransuzlaro'zlarinisho'baiqtirayotganmasala haqida ketaturibmuhokama qilishniyoqtirmaydilar. Unga asta-sekin, har xilneytralmavzulardagiuzoqsuhbatdankeyin, gap orasida keladilar.

Italiyada ko'pincha ishbilarmonlikaloqalarnio'rnatishuchunvositachilar xizmatiga murojaatqiladilar, oxirgivaqtlarda mamlakatdaularningtarmog'ijudayamrivojlanibketgan.

Italiyalikishbilarmonlikdunyosivakillaribilantanishishtashrifkartoch kalarini almashishbilanboshlanadi, shuninguchunularniyetarlidarajada o'zibilan olibyurishzarur. Agaruzatilgankartochkaga javobansizo'zingiznikinibera olmasangiz, sababini aytib,

kechirimso' rash, unibirinchiimkoniyatbo'lganidayoqjo' natishga va'da berishkerak.

Italiyaliktadbirkorlarningtashrifkartochkalaridagimatnlar, qoidaga ko'ra, italyanva ingliz, kamdankamhollarda fransuztillarida bosibchiqariladi.

Italiyalitadbirkorlarmuzokaralarishbilarmonlardunyosiyokijamiyatda taxminantengroqmavqaga ega odamlaro'rtasida olibborilishigakatta ahamiyatberadilar. Shuninguchunishga doiruchrashuvlardan oldinularbo'lajakishtirokchilarningishga doirtarjimaihohli, ularningyoshi, lavoziminibilib olishga harakatqiladilar.

Bahslimasalalarbo'lganholda italiyaliklar oqilona murosaga intiladilar, favqulodda hollarda esa hakamliksudiningyordamiga murojatqiladilar.

Germaniyada, ma'lumki, mahaliy aholig'oyatda tartibliva injiqdir. Agarsiznemishamkorlaringizbilankelushuvningbarcha shartlarva muddatlariga rioyaqila olishingizda shubhalansangiz, yaxshisio'ztakliflaringizdanvozkeching.

Nemislarniunvonlarga ixlosmandliginihisobga olishmaqsdga muvofiqdir. Buninguchunmuzokaralarboshlanguncha qadarshartlisherigingizningbarcha unvonlarini aniqlab olishingizkerak. Bizningtadbirkorlar odatda sovg'alarbilankeladilar. Ammo javobsovg'alarinikutishkerakemas-buyerda ularishga doirmuloqatda qabulqilinmaganlar.

Xitoyda mahalliysheriklarbilanmuzokaralar olibborishusuliuzundanuzunligibilan ajralibturadi-birnecha kundanbirnecha oygacha. Bushuningbilanizohlanadiki, xitoyliklarhechqachonko'zda tutilganbitimlarningbarcha jihatlariva oqibatlarinisinchliklabo'rganmasdanqarorlarqabulqilmaydilar. Bundantashqari, muhimmasalalarbo'yicha qarorkollegiyabo'lib, barcha darajalardagiko'psonlikelishishlarbilanqabulqilinadi. Buesa ko'pvaqtnitalabqiladi.

Xitoylisheriklarbilanmuzokaralartexnikva tijoratbosqichlariga egalardir.Muzokaralarningbirinchibosqichidayoqmuvaaffaqiyatisheriknisizbilanhamkorlikqilishininghaqiqiy afzalliklariga qanchalikishontira olishlikka bog'liqdir.Keyinmuzokaralarningtijoratbosqichiboshlanadi.Xitoykompaniyalari, qoidaga ko'ra, tijoratjihatifidanyaxshitayyorlangan, tajribali xodimlarga ega, bozorholatidaqoidagikeng axborotlarga egalikqiladiva muzoqaralarjarayonida ko'pincha avvalroqo'ziuchunkatta foyda

bilantuzilganshartomalardalilqilibko'rsatiladi. Sizningtjoratpozitsiyangizjahonbozoriholatini yaxshibilishga asoslanishi, savodlitexnikiqtisodiytahlilva aniqmateriallarva takliflarbilanmustah -kamlanishikerak.

Yaponiyada tadbirkorlarningishbilarmonliketikasiG'arbningshbilarmonlikdunyosiqo idalariva me'yorlaridankatta farqqiladi.

Yaponbiznesivakillaribilantanishuv albatta tashrifkartochkalarini almashtirishbilanboshlanadi. Agaruzatilgantashrifkartochkasiga javobansizo'zingiznikinibermasangiz, bunarsa yapontadbirkorinio'yulantiribqo'yishiva hatto xafa qilishimumkin.

Firma rahbaribilanuchrashuvlarda va muzokaralarda juda aniqbo'lishkerak-yaponlarkechikishlarga, ularqandaysabablarga ko'ra kelibchiqqanbo'lishlariga qaramasdan, yomonmunosabatda bo'ladilar. Agarsizo'zvaqtida kela olmasangiz, buhaqida yapontomonini ogohlantirishingiz, uchrashuvvaqtiniesa kechqolganvaqtga qisqartirishingizkerak, chunkiuchrashuvbo'yicha sherigingizda boshqa ishlarbo'lishimumkin.

Yaponlarbilanuchrashuvda qo'lberishdanqoching-ularta'zimqilishni afzalko'radilar.

Yaponiyaishbilarmonkishilarining an'analarida— suhbatdoshningnuqtainazarini oxirigacha,so'zinibo'lmasdanva hechqandayfikrbildirmasdane'tiborbilantinglashkerak.Muzokaralardagiy apontomonivakilisuhbatvaqtida boshirg'itishimumkin. Ammo buhechhamsizningfikringizga qo'shilamandeganiemas, balkisiznitushundimdeganidirva buhechhamishshu onda bajariladideganiemas.

Yaponlarda qarorlarqabulqilishning an'anaviytizimi ("ringi") mavjud, uningmohiyatishundaki, muammonimuhokama qilish, ko'ribchiqishvamuvofiqlashtirishga shaxslarningkatta davrasi-firma rahbariyatidantortibto oddiy xodimgacha jalbqilinadi, bunga ko'pvaqtketadi. Ushbubosqichda qarorlarnibajarishning aniqyo'llaribelgilanadi. Shuninguchunyapontomoniningqarorihamma vaqtham amalga oshadiganva samaralidir.

Siz xayrixoh, ishbilarmon, samimiy, mehribon, ulfatliekanligingizniko'rsating-bu alomatlaryaponga ayniqsa yoqadi, chunkiko'pincha xuddiularunga yetishmaydi.Maslahatimiz oddiy: suhbatdoshingizningko'ngliniqoldirmang.

Koreyada
ishbilarmonlikmuloqatikodeksig'arbiystandartlardanshunchalikfarqlanad
iki, buboshqa
mamlakatlartadbirkorlarinikoreyslarnidunyodagiengqiyinishga
doirsheriklardanbiridebhisoblashga majburqiladi.

Yaponiyadagikabikoreystadbirkorlaribilan aloqaniularga yozma
ko'rinishda murojaatqilishbilanyo'lga qo'yishmumkinemas.
Ularbilanuchrashuvhaqida kelishishham osonemas.Buyerda
vositachilarsizishbitmaydi.Kimdir,buningustiga hamkoreysfirmasi
xodimlariniva hamtaklifningmohiyatiniyaxshibiladigankishi,bufirmaga
tanishtirishiyokitavsiyaqilishikerak.Agarkoreystadbirkorlarisherikka
sho'baiqishininamoyonqilsalar, ularshaxsiyuchrashuvga erishadilar-
muzokaralarninghechqandayboshqa usuliniulartan olmaydilar.

JanubiyKoreyada lavozimyokifamilyabo'yicha
murojaatqilishqabulqilingan. Shuniesdanchiqarmaslikkerakki,
koreyslarda birinchibo'g'inbufamilya, ikkita keyingisiesa
shaxsiyismdir. Ammo Amerikaningta'sirinatisida g'arbcha tarzda
avvalismini, keyinfamilyasiniyozaboshlaganlar.Shuninguchun
anglashilmovchiliklarbo'lmasligiuchunsuhbatdoshdanuningfamilyasini
aniqlab olishzarur.

Turkiyada sovg'alarberishva olishnig'oyatda
yaxshiko'radilar.Turkiyaliktadbirkorlartomonidano'tkaziladiganharqand
ayqabultaklifqilinganlarga kichiksovg'anitopshirishbilanyakunlanadi.
Turkiyalikishbilarmonkishilarda "plaketlar"deb ataluvchiduxoba
qutichaga joylashtirilganfirmaningemblemasiva xotira yozuviga ega
bronza yokijezdanqilingantaglik alohida hurmatga ega. Qoidaga ko'ra,
ularqabulxonalarva firma direktorining xonasiga qo'yilganlarva
osibqo'yilganlar.Sizhamo'zfirmangizning xotira belgisinisovg'a qiling.
Ko'pincha qabulxonalarda akvariumlar, qushlikatakchalaryoki xona
gullarituradi. Ularga sho'baiqishninamoyonqiling, bu xona egasinisizga
moyilqiladi.

Arabmamlakatlarida mahalliy an'analarga rioyava
hurmatqilishmuvaffaqiyatningmuhimshartibo'ladi.
Forsko'rfazimamlakati arablariuchunshaxsiyqadr-qimmatinihisetish,
o'zininghamkasblariga nisbatanengyuksakhurmatva xushmuomalik
xosdir. Uyokibumasala bo'yicha fikrnibildirishdan
oldinqarorlarqabulqilishva muzoqaralar
olibborishdagio'ziningrolinibo'rtiribko'rsatishniemas,

balkin omoyishkorona maslahatlashish va
jamoaviy nuqtainazar ni bildirishni afzal biladilar.

Arabcha suhbatning an'analarida "sog'lig'ingiz qalay",
"ishlar qalay" jumlarini vaqti vaqti bilan qo'shib turish xosdir. Ammo
buo'zingizning ahvolingiz yoki ishlaringiz haqida
batafsil gapirishingiz kerakligini bildirmaydi.

Agarsiz o'zingizning sherigingiz bilan oilaviy do'stbo'lmasangiz,
faqatuning sog'lig' haqida so'rasho'rinlidir.

Xulosa qilib shuni aytish kerakki, bizning tadbirkorlarimiz qayerda
bo'lishmasin, ular hamma
vaqthamo'z mamlakatining munosib vakil bo'lishi kerak.

U sheriklarining an'analariva odatlariga g'oyatda
e'tibor libo'lishi kerak. Zaruriyat bo'lmagandisiyosiyokidiniy falsafiy mun
ozaralarga kirishish, o'z Vatani haqida yomongaplarni aytmaslik va
turgan mamlakatidagi tartiblarni tanqid qilmaslik tavsiya etiladi. Sheriklarga
nisbatan chidamlilik, hurmatni namoyon qilish, e'tibor va
odobsaqlasho'zaro foydalanishlarga erishishning chinistagini amalga
oshirishga yordam beradi.

Shuni tushunish kerakki,
davlat chegarasini kesib o'tgan paytingizdan boshlab siz boshqa
davlatning fuqarolik va jinoiy qonunlarita'siri ostiga tushasiz.
Agar qandaydirmamlakatda siz fuqarolikka kodeksini buzgandi
ayblansangiz (qarz, shartnomani uzib qo'yish va h.k.), sizni qamoqqa
joylashtirishlarim umkin yoki sizga mamlakatdan masala tartibga
solingunga qadarchi qib ketish huquqini berish radqilinadi.

Nazorat savollari

1. Menejer kim ?
2. Menejer qanday darajalarga ajratiladi ?
3. Kay darajadagi rahbarish vaqtining asosiy qismida
operativ masalalarni hal qilish bilan shug'ullanish kerak?
4. Menejning kasbiy mahoratini madani borat?
5. Boshqaruv usulini ma?
6. Rahbarlikning qanday asosiy uslublarim avjud?
7. Qanday omil menejer faoliyat uslubini ko'proq darajada
belgilab beradi?
8. "Tashkilotchilik qobiliyati" tushunchasi o'zichiga nimalarni oladi?

9. Sizingfiqringizcha, o'zbekmenejeriningqandayijobiyva salbiysifatlarini ajratishmumkin?
10. Menejerningimidjinima?
11. Rahbarningishbilarmonliketiketio'zichiga nimalarni oladi?
12. Ishbilarmonliketikanima?
13. Ishbilarmonkishiningkastyumiqandaytalablarga javobberishikerak?
14. Menejerningnutqiqandaybo'lishikerak?
15. Ishga doirmuzokaralarning asosiyqoidalariqanday?

9-BOB. BOSHQARUVMEHNATINITASHKILQILISH

9-bobda quyidagilarko'ribchiqiladi: boshqaruvmehnati, uningmohiyati, xususiyatlari, turlari; boshqaruvmehnatiniilmiytashkilqilish,BMITQningyo'nalishlari, mehnatningmazmuninio'rganishusullari; rahbarningo'zinio'ziboshqarishi, o'zinio'ziboshqarishningvazifalari; menejerfaoliyatiniirejalashtirishva boshqarishningqurollari.

9.1.Boshqaruvmehnati: ta'riflari, xususiyatlari, turlari

Boshkaruvmehnati-buma'muriyboshqaruv xodimlaritomoni-danbajariladigan operatsiyalarva ishlardir.

Boshqaruvmehnatimehnatnitaqsimlashva kooperatsiyalashdavrida ajratiladi.

Ma'muriyboshqaruvxodimlariningmehnatiyig'ma ijtimoiymechnatning ajralmasqismibo'ladi. Demak, boshqaruvtizimidagimechnatqanchaliksamaralibo'lsa, yig'ma mechnatningnatijalarighamshunchalikiyuqoridir.

Ammo ma'muriyboshqaruv xodimlari, ishchilardanfarqliravishda, o'zlaribevosita mechnatpredmetiga ta'sirko'rsatmaydilar,ya'nio'zlariningqo'llaribilan (mechnatvositalaridanfoydalanishbilan)

moddiyboylklarniishlabchiqarmaydilar.Ularbevosita ishlabchiqarish (tijorat)operatsiyalarinibajarishbilanbandbo'lgan odamlarningsamaralimechnatlariuchunkeraklitashkiliy-texnikva ijtimoiy-iqtisodiyshart-sharoitlaryaratadilar. Demak,

boshqaruvvazifalarinibajarilishi-ningsifatiqanchalikiyuqoribo'lsa, ishlabchiqarish ob'yektishunchalikishonchliva samaralifaoliyatyuritadi.Boshqaruvmechnatijarayonida belgilanganresurslarmoddiy, moliyaviy, mechnatresurslari-binolar, inshoatlar, boshqaruv apparati xodimlarimechnatningvositalariva predmeti, boshqaruvtiziminifaoliyatiyuritishuchunxarajatlar, malakalimutaxasislarva h.k.

danfoydalaniladi.Ulardanfoydalanishningsamaradorligihamishlabchiqari ta'sirko'rsatadi.Shundayqilib,

boshqaruv mehnati - bu ijtimoiy ishlabchilar mehnatining turlitumanligidir, chunki u yig'ma mahsulot ishlabchilar uchun zarurdir. U ishchilarning mehnatiga zarurdir.

Boshqaruv mehnati o'zida turlitumanlik, shuningdek, ishlabchilarning mehnatining mazmunini ta'riflovchi operatsiyalar va tadbirlarni aniqlash, turlarga ajratish qiyindir. Buning ustiga boshqaruv operatsiyalarining doirasini muqarrar ravishda kengaytirish, operatsiyalarning o'zgarishlarini birtomondan boshqaruv usullarini ularni ko'rilish sohasidagi o'zgarishlar oqibatida, boshqa tomondan axborotlarni saqlash, uzatish, jamlab, ishlabchilarning yangi texnik vositalardan foydalanishni o'stirmasdan tadbirlarini o'zgartirish zarurdir. Boshqaruv mehnati operatsiyalari, tadbirlarining mazmuniga kompyuter texnikasi inqilobiy o'zgarishlarni kiritish, yangi axborot texnologiyalarini tadqiqat va ishlab chiqarishda foydalanish zarurdir. Shunga qaramasdan boshqaruv mehnatining, hammadan avval, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish va qabul qilish jarayonida eng xarakterli operatsiyalarini ajratish mumkin. Ular quyidagilardan iboratdir:

- vazifani qo'yish;
- qo'l va kompyuterdan foydalanish bilan axborotlarni qidirish;
- axborotlarni tahlil qilish;
- axborotlarni guruhlariga ajratish (qo'l va kompyuterdan foydalanish bilan);
- kompyutersiz eng oddiy hisoblashlar;
- kompyuter ni ko'rilish bilan hisob-kitoblar;
- qarorlarni tayyorlash;
- qarorlarni yakka holda qabul qilish;
- qarorlarni jamoaviy qabul qilish;
- hujjatlarini rasmiylashtirish, xatlarni tuzish va h.k.

Ma'muriy - boshqaruv xodimlarining yig'ma mahsulot predmetiga ta'sir ko'rsatishi axborotlaridan foydalanish va uni ushbu ob'ektlarini qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'nalishiga o'zgartirish uchun tegishli qarorlarni o'zgartirish yo'libil bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun ma'muriy - boshqaruv xodimlarining mehnatining asosiy xususiyat predmetning axborotli xarakter va ularning mehnat jarayoni (o'zining mazmun va

natijalaribo'yicha)nimehnatningboshqa turlaridantubdanfarqlanishibilan asoslanganmehnatmahsulotidaniboratbo'ladi.

Boshqaruvmehnatningyakuniymahsuloti –ob'yektga boshqaruvta'sirlariningo'lchamlarinibelgilabberuvchiqarorlardir.

Umuman

xizmatchilarmechnatlariningnatijalariulartomonidanchiqarilganfarmoyish larva hujjatlarningsonibo'yicha emas, balkiularningtashkilotyokiuningbo'linmasiningbutunjamoasifaoliyatigita 'siribo'yicha baholanadi. Bundan xizmatchilarmechnatinitashkilqilishmasalalarinihalqilishga g'oyatda muhimo'ziga xostalabkelibchiqadi-tarkibiyva hujjatiy ortiqchaliklarni aniqlashva bartarafqilish, boshqaruvningtashkiliyshakllariniehtimolbo'lgan avtomatlashtirilgantzimlardanfoydalanishbilantakomillashtirishmaqsadi da har xilmehnatvazifalarinibajarishusullariva vositalarini oldindantahlilqilish.

Bujihatdanboshqaruvsohasidagimehnatilmiyemhnatga yaqinroq,ko'proqunieslatadi. Ammo agarilmsohasida asosanilmiy axborotlarbilanharakatqilinsa, boshqaruvmechnatio'zining orbitasiga hisob- statistik, ilmiy-texnik, bashoratli-tahliliy, rejaviy, operativva iqtisodiyaxborotlarningboshqa turlarinijalbqiladi.

Boshqaruvmechnatiningboshqa xususiyatiuning aqliyharakatlaridir. Upredmetva mechnatpredmetining axborotlixarakteridankelibchiqadi, shunga ko'ra ma'muriy-boshqaruv xodimlariga, qoidaga ko'ra, ayniqsa qarorlarniqidiribtopishva amalga oshirishdako'proqdarajada asabiytuyg'uliharakatlarnisarflashga to'g'rikeladi.

Boshqaruvda, mechnatfaoliyatiningharqandayboshqa turidagikabi, mechnattaqsimotimavjuddir. Bundaytaqsimotboshqaruv ob'yektlarinifarqlanishisabablipaydo bo'ladi. Boshqaruvob'yektisinflari, turlarinifarqlanishiboshqaruvniiqtisodiyottarmoqlari, sohalari, boshqariladigan ob'yektningturiga ko'ra boshqaruvchilarniixtisoslashishlarizarurligiga olibkeladi. Boshqaruvfaoliyatiningturlari, boshqaruvmutaxassisliklaribo'yicha taqsimlashmavjud, masalan, tahlilchilar, rejachilar, hisobchilar, menejerlarga ajratiladi.

Boshqaruvmechnatibilanbandbo'lgan xodimlartomonidanbajariladiganishlar, operatsiyalar,tadbirlarning aniqmazmuninuqtainazaridanularningboshqaruvqarorlarinitayyorlashva qabulqilishdagirollarihamboshqaruv xodimlarininghar xilguruhlari

ajratiladilar. Bunday bo'linish ayrim ayrim operatsiyalarning murakkablik darajasi, kasbiy mahoratga talablar, qarorlarni qabul qilishdagi vakolatlarni aksettiradi. Boshqaruvda to'g'ridan-to'g'ri yoki vositali ishtiroq etuvchi, ba'zida "oqyoqachalar" nom bilan mashhur bo'lgan rahbarlar, xizmatchilar bajarilayotgan vazifalarning xarakteriva mazmuniga ko'ra uchta kategoriyaga bo'linadilar:

- boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv ta'sirlarini bevosita amalga oshirish vakolatlarini olgan rahbarlar (menejerlar);

- boshqaruv xizmatlari apparati xodimlarishaxsidagi mutaxassislar, amaldorlar, ular boshqaruv ob'yekti haqidagi axboratlarni tahlil qiladilar, boshqaruv qarorlarini tayyorlash, muhokama qilish, tanlashdi ishtirok etadilar, boshqaruvchilar uchun tavsiyalar tayyorlaydilar;

- boshqaruvchilar va mutaxassislariga xizmat ko'rsatuvchi, boshqaruv jarayoniva uning ishtirokchilarini ta'minlash bo'yicha yordamchi operatsiyalarni bajaruvchi texnik ijrochilar.

Buguruhlarning har biriga ham ularmehnatining mazmuniva akliyyuklamalarning xarakterini uqtainazaridan va hammehnat jamoasifaoliyatini natijalariga ta'sir ko'rsatishnuqtainazaridan o'zining xususiyatlari xosdir.

Masalan, korxonalar va ularning bo'linmalarini rahbarlari xodimlarini tanlash va joy joyiga qo'yish, ijrochilar, ishlab chiqarish (tijorat) va boshqaruv bo'linmalarini ishni muvofiqlashtirishni amalga oshiradilar, tegishli jamoalarning muvofiqlashtirilgan, yo'lga qo'yilgan va samarali mehnatini ta'minlaydilar. Ularning mehnatida, ular (rahbarlar) o'rtasida katta farqlar bo'lishiga qaramay, ijodiy operatsiyalar ustunlik qiladilar.

Rahbarning mehnatig'oyatda turli tuman va ma'suliyatlidir. Unda shaxsiy, kollegial va jamoaviy faoliyat birlashadi.

Rahbar axboratlar, kiruvchi hujjatlar bilan shaxsantani shishi, chiquvchi xatlarni tekshirishi, imzolashi, ba'zan esa tayyorlashi, tayyorlanayotgan qarorlarni o'ylab ko'rishiva ularni qabul qilishi, vujudga kelgan vaziyatni, boshqaruv ob'yekti bilan bog'liksodir bo'layotgan jarayonlarni tahlil qilish kerak. Bunda menejerning shaxsiy faoliyatini omoyon bo'ladi.

Shubilan bir vaqtda rahbarlari yuqoriva pastki darajadagi rahbarlar, sheriklar, qo'shnilar, qo'l ostidagilar, mutaxassislar, maslahatchilar,

ijtimoiy, kasaba
uyushmasiyetakchilariishtirokibilanqarorlarnikollegialishlabchiqishda
ishtiroketishga da'vatetilganlar.Bu
asosanmaslahatqilishxarakteridagifaoliyatdir.

Jamoaviyfaoliyat-burahbarningishlabchiqarish, mehnatjamoasi,
ijrochilarbilanishlashidir. Aloqalarniborishi, xodimlarbilanmuloqatda
rahbarjamooadagiijtimoiy-psixologikholatni aniqlaydi,
xodimlarningfikrlariva arzlarinieshitadi,ularga tayyorlanayotganva
qabulqilinganqarorlarhaqida xabarberadi, rejalar, tadbirlarni amalga
oshirishningzarurligiva maqsadga muvofiqligini asoslabberadi,
ularnisamarali, sifatliishlashga undaydi. Ijrochilarbilan
aloqalarishlabchiqarishkengashlari, uchrashuvlar,bo'linmalar,
ishjoylariga borishlar, shaxsiyqabullartarзда bo'lishimumkin

Mutaxassislar(muxandislar, texniklar, iqtisodchilarva
boshqalar)ningmehnatima'lumroqtarзда chizib,
belgilabberilgan,ularmahsulotlarningyangiyokitakomillashtirilganturlari,
texnologikjarayonlar, hamda mehnatva
boshqaruvnitashkilqilishshakllariniishlabchiqadilarva
tadbiqetadilar,korxonanikeraklihujjatlar, materiallar, ta'mirlashva
boshqa xizmatko'rsatishbilanta'minlaydilar, tijoratfaoliyatini amalga
oshiradilar, ya'nima'lumvazifalaryokivazifalarningbirqisminibajaradilar.
Mutaxassislarningfaoliyatiniular (mutaxassislar) o'rtasida hamkatta
farqlarmavjudbo'lsa ham, ijodiyva takrorlanuvchi
operatsiyalarbirlashtiradi.

Mutaxassislar,maslahatchilar,
rahbarningyordamchilaribo'lganholda,
boshqaruvchunzarurishlarnibajara turib, kamdankamhollarda
o'zlarihamo'zrahbarininghuquqdoirasiga
kiruvchiqarorlarniqabulqilishga vakolat oladilar. Ammo ular,
bundayqarorlarningma'lumvariantlariniilgarisuribva asoslab,
shuningdekrahbarbilanyakuniyvarianttanlashda ishtiroketib,
uniuyokibuqarorningfoydasiga
ko'ndirib,boshqaruvqaroriniqabulqilishga katta ta'sirko'rsatadilar.
O'zishida omilkor, yetarlicha savodlibo'lmaganrahbarda
boshqaruvqarorlariningtaqdiriko'pincha mutaxassislarningqo'lida
bo'ladi.

Xizmatchilar (kotiblar, ishyurituvchilar,hisobchilarva boshqalar)
rahbarlarva
mutaxassislarfaoliyatinita'minlashbilanbog'liqturlitumanishlarnibajaradi

lar. Ularning mehnat boshqaruvda eng oddiy hisoblanadi, ma'lum darajada hamshundaydir. Buning ustiga ularning mehnatida takrorlanadigan operatsiyalar ustivorlik qiladi. Ishlab chiqarish va boshqaruvda kompyuterva boshqa axborot texnikasidan foydalanish niko'payishi, boshqaruv axborotlarini miqdorini ancha oshishi, uning tizimlashtirish, ortiqcha axborotlardan tozalash zarurligiyordamchi xodimlar mehnatini keskin murakkablashtiradi, tayyorgarlik, bilimlar, tajribani talab qiladi, umuman boshqaruv jarayonining sifatiga bog'ansari ko'proq ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, unda ijodiy operatsiyalarning ulushi oshadi.

Mehnat jamoasini boshqarishda boshqaruv mehnatining uchta turini ajratish mumkin: evristik, ma'muriy va operatorli.

Evristik mehnat- bu hammadan avval rahbarlar va mutaxassislarining mehnatidir. U ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to'liq darajada aks ettiradi.

O'zining mazmuniga ko'ra evristik mehnat operatsiyalarning ikkita turidan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv.

Tahliliy operatsiyalar qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborotlarni qabul qilish va idrok etishdan iboratdir. Bunday operatsiyalarga, ularni bajarishning shakllari va usullariga ko'ra, ko'yi dagilarkiradilar: har xil hujjatlar va adabiy manbalarni ko'rib chiqish va o'rganish; og'zaki suhbatlar, so'rovlar va bevosita kuzatishlarning o'tkazish, tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (ma'lumot nomalar, ma'ruzalar, tahliliy obzorlarda) bayonetish, mavjud holatning tashxisini ko'rish yoki aniqlash.

Konstruktiv operatsiyalar har xil turdagi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog'liqdir. Bu operatsiyalar qarorlarning mazmuni, xarakterini va murakkabligi, hamda ularning yakka tartibda va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga muvofiq ajratadilar.

Ma'muriy mehnat- bu aqliy mehnatning o'ziga xosturibo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va hulqini ularning mehnat faoliyatlarini jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi.

Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagidek tashkiliy-ma'muriy operatsiyalarni bajarishda vujudga keladi: xizmatlik kommunikatsion (og'zaki axborotni telefonda so'zlashishlari) yoki libilanzatish va qabul qilish, ish joylarini

aylanibchiqish, xodimlarva keluvchilarniqabulqilish, korxonada doirasida harakatlanishlar); yo'riqnomaviy (qarorlarniijrochilarga og'zakifarmoyishlar, yozma bo'yruqlar, ko'rsatmalarberishyo'libilanyetkazish; ijrochilarga vazifalarnibelgilashyokiulartomonidantuzilganishningshaxsiyrejalarnitas diqlash, vazifalarva topshiriqlarnibajarishjarayonidan og'zakiyo'l-yo'riqlarko'rsatish, yozma yo'l-yo'riqlarnituzishva tasdiqlash);muvofiqlashtiruvchi(bo'linmalarva xizmatlarishinikengashlarva majlislaro'tkazishyo'libilano'zaro bog'lash; ishnbajarilishireja-jadvaliniijrochilarva muddatlarniko'rstatishbilantuzish);nazoratli-baholovchi(buyruqlar, kengashlarqarorlari, rejalar, vazifalar, topshiriqlarnibajarilishininazoratqilish, bo'linmalarva ijrochilarniishinibaholash, rag'batlantirishva jazolash).

Operatormehnati-bu asosantexnikijrochilarningishlabchiqarishva boshqaruvjarayonlarini axborotlita'minlashuchunzarurbo'lganstereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarnibajarishbo'yicha mehnatidar.

Ta'qidlashkerakki, ma'muriy-boshqaruv xodimlarimehnatiningmazmunio'zgarimasdanqolmaydi.

Ta'qiqotlarningko'rsatishiga, hisob, axborotva hujjatli operatsiyalarularda hozircha ishvaqtining 70% gachasiniegallaydi. Ammo rahbarlarva mutaxassislartomonidantexnikvositalarniqo'llanishi, bir xildagi, kammazmunli operatsiyalarnimashinalarga topshirilishi, mehnatningyangiusullariva vositalariniyaratilishi, boshqaruvnitashkilqilishnitakomillashuvinatijasida ularningmehnatiningmazmuni ancha o'zgaradi, ularningishida ijodiy operatsiyalarningsalmog'i oshadi.

Boshqaruvmehnativa unirationaltashkilqilish-tashkilotningbiznesjarayonlarinisamaraliroq amalga oshirilishiningmuhim omillaridir, shuninguchunboshqaruvmehnatinitakomillashtirishmasalalari alohidagidorzarbliknikasbetadilar.

9.2.Boshqaruvmehnatiniilmiytashkilqilish

Ilmiy ostida boshqaruv xodimlarimehnatiningshundaytashkilqilishnitushunishkerakki, ufanyutuqlariva ilg'ortajriba, xo'jalikyuritishningilg'orshakllaridanfoydalanish,

texnik vositalarni qo'llashga asoslanadi. U xizmatchilarni bir-birlari va ishchilar bilan, hamda ishlabchiqarish (tijorat) ni boshqarish va muxandislik-texnika iqtisodiy ta'minlash vazifalarini amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan texnik vositalar bilan o'zaro hamkorligini yaxshiroq tarzda o'rnatish va muntazam ravishda takomillashtirishga imkon beradi. Mehnatni ilmiy tashkil qilishning maqsadi mehnat unumdorligini ishlovchilarning sog'liklarini saqlab qolgan holda oshirishdan iboratdir.

Bizning mamlakatimizda avvaldan boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish va takomillashtirish faoliyatini belgilash uchun "mehnatni ilmiy tashkil qilish" (MITQ) atamasidan foydalanilgan bo'lib, ishlabchiqarish va boshqaruv jarayonlariga nisbatan tubdan farqsiz bo'lgan. Taxminan 60 yillarda "boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish" (BMITQ) atamasi ajralib chiqqan. Bunga korxonalariga boshqaruv mehnatini oldindan tashkil qilishni talab qiluvchi hisoblashtexnika sinig qudratli vositalarini tadbiq etilishi yordam bergan.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish o'zicha quyidagi yo'nalishlarni oladi:

- xodimlar mehnatini taqsimlanish va ularni hamkorxonalar ko'lamlarida, va ham har bir bo'linmalarda o'irasida kooperatsiyalashuvi;
- xodimlarni tanlash va joy joylariga qo'yish va lavozimli vazifalarga muvofiq ularning malakalarida rajasini ta'minlash;
- boshqaruv xodimlarining ularni boshqarish bo'yicha ishlabchiqarish jamoasini tarkibidagi va unimuxandisi-texnika ta'minlash bo'yicha faoliyatini tashkil qilish;
- ish joylarini tashkil qilish va jihozlash;
- ishning ilg'orusullaridan foydalanish;
- mehnatning qulay sharoitlarini yaratish;
- mehnatni me'yorlashtirish;
- boshqaruvning texnik vositalari, axborot texnologiyalari, shaxsiy kompyuterlardan foydalanish;
- mehnatni rag'batlantirish.

Keyinchalik (70 yillarning boshlarida) bizning mamlakatimizda BMITQ rivojlanish tendensiyalarini aks ettiruvchi "tashkiliy loyiha lashtirish" tushunchasi paydo bo'lgan. Tashkiliy loyiha lashtirish boshqaruv mehnatini boshqaruv apparatini shuning samaradorligini oshirish maqsadida MITQ talablarini va zamonaviy tashkiliy va hisoblashtexnika sinig bazasida

ratsionallashtirish loyihalarini ishlab chiqish va tadbiqetish jarayonidir. Tashkiliy loyihalashtirishni quyidagi asosiy bo'lanishlar bo'yicha amalga oshirish taklif qilingan:

- boshqaruv apparatining tashkiliy va vazifaviy tuzilishini ratsionallashtirish;
- ishlarning asosiy va eng ommaviy turlarini bajarish texnologiyasi, mehnat sharoitlariva xodimlarning ish vaqtidan foydalanishni ratsionallashtirish;
- boshqaruvning ushbu apparat faoliyatini hujjatlashtirish va hujjatlar bilan ta'minlashni ratsionallashtirish;
- boshqaruv apparatini tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganligini oshirish va xodimlar mehnatini avtomatlashtirish.

Xorijda yana boshqaruv mehnatini takomillashtirish (ratsionallashtirish) jarayonini ta'riflovchi bir qator atamalar qo'llaniladi. Masalan, AQShda "Tizimlar va usullar", "Tizimli loyihalashtirish", "Biznes jarayonlarning reorganizatsiyasi", Buyuk Britaniyada "Ishni tadqiqot qilish" va "Tashkil qilish va usullar" atamalaridan foydalaniladi.

Boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish zaruriyatini bizning mamlakatimizda xorijga nisbatan yaqinda, ya'ni XX asr 50 yillarning oxirida 60 yillarning boshida vujudga kelgan. Xorijiy mualliflar "ma'muriy boshqaruvdagi inqilobni" boshqaruv apparatiga unga xarajatlarni o'sishi, ma'muriy (idora) ishining hajmlarini o'sishi, korxonalarda boshqaruv vazifalarining yangi turlari (reklama faoliyati, ijtimoiy sug'urta, jamoatchilik bilan aloqalar va h.k.) paydo bo'lishi, axborotlar va hujjatlar aylanishi hajmlarini keskin o'sishi va buning natijasida boshqaruv mehnatini aniqlash, tashkil qilish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish, ya'ni boshqaruv faoliyatini takomillashtirish bo'yicha majmuaviy harakatlar zarurligini bog'laydilar.

Rahbar, mutaxassislarini ratsionallashtirish barcha bajarilayotgan ishlarini hisobga olish, o'z ish vaqti ustidan manfaatdori nazorat qilish, ish vaqtini xarajatlari tuzilishini o'rganishni taqozo qiladi. Bu ish vaqtidan foydalanishni taqozo qilish, shaxsiy ish va boshqaruv xodimlarini mehnatini ilmiy tashkil qilish bo'yicha tadbirlarning asoslangan rejalari tuzishga imkon beradi. Rahbarlar va mutaxassislar mehnatining mazmunini

ishvaqtixarajatlarining tuzilishini o'rganish uchun qo'yidagi usullardan foydalanish mumkin:

- **anketaliva** **og'zakiso'rovlar**, u xodimninguning mehnatini qanchalik ratsional tashkil qilganligi haqida fikrini o'rganish maqsadida o'tkaziladi: xodimning nuqtainazaridan uning vazifasi aniq belgilab berilganmi, unga o'z vazifasiga kirmagan ishlar bajarishga to'g'ri kelganmi (qanday va qancha vaqtda), uning ish rejalarini bajarish uchun qancha vaqt talab qiladimi (ularning miqdori, sabablari), ishda mexanizatsiyaviy tashkiliy texnika va vositalar qo'llaniladimi (ulardan foydalanish), xodimning ish joyini tashkil qilinish va mehnat sharoitlarini qanchalik yaxshiladimi, nihoyat, xodimda mehnatni tashkil qilishni ta'kidlash uchun samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar bormi;

- **ishvaqtining suratini** **olish**, ukuzatishlarining rejalashtirilgan davrida uning xarajatlarining tuzimini belgilash uchun qo'llaniladi. Bunda ishvaqtini sarflanishini o'rganish vaqtning barcha istisnosiz sarflanishini ularning haqiqiy izchilligi tartibda kuzatish va o'lchash yo'libilano'tkaziladi. Ishvaqtini suratga olish maxsus ajratilgan shaxs tomonidan o'tkaziladi, uyoppasiga (ya'ni, butun ish kunida) yokitanlov libo'lishi mumkin. Keyingi holda ishvaqtini alohida vazifalar (ishturlari) bo'yicha, shu jumladan takrorlanuvchilarni, hamda ishning alohida davrlari (davrlari) bo'yicha o'rganiladi;

- ishvaqtini **zinio'zisuratga olishda** ishvaqtini sarflanishini hisobga olish bevosita MITQ xizmatlar rahbarligi ostida ishlovchi tomonidan amalga oshiriladi. Uo'zinio'zisuratga olishning maxsus varaqchalari yordamida olibboriladi, unda barcha bajariladigan ishlar yo'qis o'zaro ta'lim va tashkilot uchun qaydetilgan noraliqlar dagita nafuslar ro'yxatiga olinadi;

- **birzumlik kuzatishlar usuli**, har xil kategoriyali MTX va xizmatchilarning mehnatining mazmunini va ishvaqtini sarflanishini o'rganish uchun qo'llaniladi. Kuzatishlarni o'tkazish tamoyili va uslubiyoti ishchilarning mehnatini sarflanishini o'rganish kabidir, faqat ba'zilar xususiyatlari mavjud. MTX va mutaxassislar mehnatiga nisbatan qaydetish paytida barcha kuzatuvchilarni kuzatuvchi nazardoirasiga tushgan payti hisoblash kerak. Xodimning ish joyida yo'qbo'lganda

kuzatuvchiuniyo'qbo'lganligisabablarihaqidagima'lumotlariniqayddaftar da qilinganyozuvibo'yicha olishimumkin.

Mehnatningmazmuniva vaqtnisarflanishituzilishinio'rganishningharbirusulinima'lumsharoitlaruc hunqo'llashmumkin, utegishli afzalliklarva kamchiliklarga ega (9.1. jadval)

9.1. jadval

Xizmatchilarmehnatiningmazmuniva ishvaqtlarisarflanishinio'rganishninghar xilusullariniqo'llashningmaqsadga muvofiqligi

Usul	Qo'llashningmaqsadga muvofiqligi	Afzalliklari	Foydalanishdagiqi-yinchiliklariva kamchiliklari
Ishvaqti- nio'zini zi suratga olish (meh- natele- mentlari- ningro'y- xatisiz)	Ishnitashkilqilish- ningboshlang'icho'rga- nishida. Mehnatningmazmuniva ishvaqtisarfla- nishinibirvaqtda o'rganishda. Anketa surovlariele- mentlariga ega tadqi- qotlarningkichikko'- lamlarida	Tejamli	Ma'lumotlarniguruh- larga ajratishva ishlabchiqishdagimu- rakkablik.Natija- larningyetarlicha aniqemasligi. Xodimning aybibo'yi- cha ishvaqtiniyo'qoti- lishinito'liq aniqla- maydi
Ishvaqtinio 'zini 'zisur atga olish (mehnatele mentla- riningro'yx atibilanishv aqtinisuratg a olish)	Mehnatningmazmuni-ni oldindano'rganishsharoi tlarida. Tadqiqotlarningkattaroq ko'lamlarida. Mehnatningmazmuni- ni oldindano'rganishsharoi tlarida	Ko'pmehnattal abqilmay-di, tejamlimalum otlarniishlabchi- qishda qulay. Natijalarningo' zini 'zisuratga olishga qaraganda kattaroq aniqligi Boshqa usullarbilan olinganma'lum otlarninazoratq ilishuchunfoyd alanishmumkin	Natijalarningyetar- licha aniqemasligi. Xodimning aybibo'yi- cha ishvaqtiniyo'qoti- lishinito'liqaniqla- maydi. Tejamliemas,o'tkazishk o'pmehnattalabqiladi, xodimlarga qoniqarsizta'sirko'rsata di

Birzumliku zatishusuli	Ommaviy kuzatishlar-da tanlab olish usuli kabi qo'llanila di. Mehnatni tashkil qilish niboshqa usullari bilan oldindano'rganish maqsadga muvofiqdir. Boshqa usullar bilan olingan natijalarni nazora tqilish usuli kabi qo'llanila di	Natijalarning yetarlicha aniqligi, tejamligi	Ko'zatu vchilarning yuqori malakasini talab qiladi
Anketaliva og'zakiso'rovlar	Zarur bo'lganda bevosita ishlovchilarning muammolariva ularning hal qilish yo'llari haqida fikrlarini aniqlash	So'ralayotganlarning tadqiqotning predmetiva muammoni hal qilish yo'llarini o'yatda chuqur biladilar	Anketani tuzuvchining yuqori malakasini talab qiladi. So'ralayotganlarning sub'yektiv fikriga asoslanadi

9.3. Rahbarning o'zini o'z boshqarishi

O'zini o'z boshqarish burahbarning kundalik amaliyotda ishning zamonaviy usullaridan maqsadga muvofiqva izchil foydalanishini o'z ichiga oluvchi shaxsiy ishni tashkil qilish, hamda uning o'zini o'z rivojlantirishidir.

O'zini o'z boshqarishning asosiy maqsadlari qo'yidagilardan iborat:

- menejment tomonidan vaqtdan va

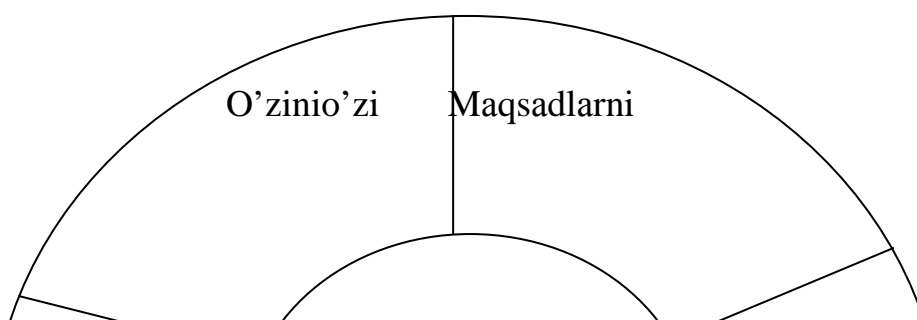
o'z imkoniyatlaridan ko'proq foydalanish;

- uning o'zining sog'lig'ini saqlash va mustahkamlash;

- hayotni borishini ongli ravishda boshqarish;

- hamishdagiva ham shaxsiy hayotidagi tashqi holatlarni yengib o'tish.

Turlituman masalalarini kundalik hal qilishda menejer har xil vazifalarni bajaradi. O'zini o'z boshqarishning bu jarayonining alohida vazifalari o'rtasidagi aloqani ko'rgan masalari ravishda nomoyon qiluvchi doira kabi berilishi mumkin (6.1. rasm).



nazorat qilish

quyish

Axborot bilan

ishlash Rejalash-
Mehnat tirish
jarayonini
tashkil qilish

Ustivorlik-

larni belgilash

9.1 rasm. O'zini o'z boshqarish doirasi

Tashkirdoira qo'yidagi beshta vazifalar ma'lum:

- 1). vazifalarni qo'yish;
- 2). rejalashtirish;
- 3). bo'lg'uvsi ishda ustivorliklarni belgilash;
- 4). kuni tartibini tuzish va mehnat jarayonini tashkil qilish;
- 5). o'zini o'z nazorat qilish va maqsadlarga tuzatishlarni kiritish.

O'zini o'z boshqarishning ichki doirasida birlashtiruvchi vazifa-axborot bilan ishlash joylashgan. Qolgan vazifalar ma'lum darajada uni atrofida aylanadilar, chunki axborotni almashish o'zini o'z boshqarish jarayonining barcha pallalarida zarurdir.

Birinchi vazifa **maqsadlarni qo'yish**. Har bir boshqaruvchi xodim o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi, bu kelajakka qarash, kuchlar va faollikni erishish kerak bo'lgan narsaga qaratish va jamlashni bildiradi. Shunday qilib maqsad yakuniyatini aniqlaydi.

U harakatlar "quturtuvchisi", faollikni belgilab beruvchi undov bo'ladi. Agar maqsad qo'yilgan bo'lsa, unda harakatlar tashkiloti kuch sifatida harakat qiluvchi vafaqat maqsadga erishilgan dagina yo'qoluvchi keskinlik holati vujudga keladi.

Maqsadlarni qo'yish jarayoni bir necha pallalardan tashkil topadi.

1. Maqsadlarni belgilash va ularni qo'yidagicha vaqtli mezonlar bo'yicha tabaqalashtirish:

- uzoqmuddatlihayotiy maqsadlar (shaxsiy va kasbiy);
- o'rtacha muddatli maqsadlar (yaqin 5 yilga)
- qisqa muddatli maqsadlar (yaqin 12 oyga)

Bunda mehnatga motivatsiya kuchaytiruvchi va kasbiy intilishlarni yo'naltiruvchi kasbiy mo'ljallarni ajratish kerak.

2. Maqsadlarga erishish uchun shaxsiy resurslarni belgilash, buning uchun quyidagilar zarur:

- shaxsiy salohiyat, imkoniyatlarni belgilash;

- o'zining kuchsiz tomonlarini sanab berish, muvaffaqiyatsizliklarning ro'yxatini tuzish va qandaysabablarni natijasida ular sodir bo'lganliklarini ta'kidlash. Bukamchiliklardan qanday qilib xolis bo'lish haqida o'ylab ko'rish;

- 2-3 muhim afzalliklar va kamchiliklarni ajratish.

Yana yaqin yillarda nima bilan hisoblash kerakligini ham aniqlab olish, masalan, yaqin atrofdagilar (shariklar, qarindoshlar, boshliq, o'rtoqlar va h.k.) yoki yoshniva o'z maqsadlarini ularga muvofiq qo'yish kerak.

3. "Maqsad-vosita" tahlilini o'tkazish, uni borishida maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni (shaxsiy, moliyaviy, vaqtli) haqiqiy vaziyat bilan solishtiriladi. Buning uchun maqsadlarni tuzilgan "invertar ro'yxati"ga murojaat qilish va 3-4 muhim maqsadlarni tanlab olish, ularga erishish uchun zarur vositalarini belgilash va yana nimaga erishish kerakligini yoki maqsadlarga erishish uchun nimaga kirishish kerakligini tekshirish zarur.

Kasbiy (martabali) maqsadlar bo'yicha ularga erishish uchun zarur malaka ni ko'rsatish va haqiqiy amaliy vazifalarni qo'yish zarur, masalan, yetishmayotgan tajribani olish.

4. Aniq maqsadlarni shakllantirish. Bunda shuni hisobga olish kerakki, har bir maqsad faqat uni amalga oshirilishi muddatlariva istalgan natijalar ma'lum bo'lganidagina ma'noga ega bo'ladi. Keyin o'zining istalgan va amaliy maqsadlariga qo'llash bilan shakllantirish va o'z rejalarini ularni qanchalik haqiqiyligini uqtainazaridan qayta tekshirish maqsadga muvofiqdir.

Malaka va madaniy darajani oshirish haqida hamesdanchi qaramaslik kerak.

O'ziga judayam ko'pinarsani olish kerak, chunki bu haqiqiy bo'lmagan vazifalarni bajarilishiga imkonlarkamdir. O'z oldimizga qanchalik ko'p maqsadlarni qo'ysak,

oldingihayotnishunchalikk'o'proqo'zgartirishva o'zfaoliyatniko'proqfaollashtirishga to'g'rikeladi.

Uzoqmuddatliglobalmaqsadlardankelibchiqqanholda, yana aniqqisqa muddatlimaqsadlarnihambelgilashzarur.

Ko'ribchiqilganmavqsadlarhayotva martabaningrejasida qaydetiladi, umuntazamravishda qayta tekshirilishi, faollash-tirilishiva to'ldirilishikerak. Qo'yida shundayreжданparcha beriladi (6.2-jadval).

Maqsadlarniqo'yishuzluksizjarayondir, chunkiularqoidaga ko'ra,birmarta va butunlayberilmaydi. Ularvaqto'tishibilano'zgarishimumkin, masalan, agarularni amalga oshirilishiustidannazoratqilishjarayonida oldingitasavvurlarnoto'g'riligiyokiso'rovlar oshirilganyopasaytirilganligi aniqlanganda.

SHundayqilibmaqсадlarniqo'yishjarayoniuchta pallaga bo'linadi: maqsadnitopish: "Mennimani xohlayman?", vaziyatlitahlil: "Mennima qila olaman?", maqsadlarnishakllantirish: "Men aniqnimaga kirishayapman?".

O'zinio'ziboshqarishningkeyingipallasimenejerningshaxsiyvaqtinirejalashtirishdir (6.2-jadval) Bunda engqimmatboylik- vaqtdanratsionalfoydalanishta'minlanadi: yomavjudvaqtinunumlifaoliyatuchunqo'llash (engkatta mezon) yokiyo'yilganmaqсадlarga vaqtnikamroqsarflashbilanerishish (engkichikmezon).

9.2-jadval

Martabali (kasbiy) reja

Maqsad	Ahamiyati	Muddat (yil)	Amaliyadbirlar	Muddati (qaysivaqtga)	Nazorat
Yirikkorxonaningiqtisodiyotbo'yicha direktoro'rinbosaribo'lish	Yuqori	2022	Universitetningiqtisodiyot fakultetinitugatish	2012	
			Amaliyishtajribasini olish	2015	
			Iqtisodiybo'limrahbari bo'lish	2017	

Rejalashtirishmaqсадlarni amalga oshirishga tayyorgarlikva vaqtniturkumlashtirish (tartibga solish) nibildiradi.

Rejalashtirishga vaqtnisarflanishiniko'payishida ularniijro etishuchunzarurvaqtqisqaradi, buprovordida umumanvaqtniqisqarishiga olibkeladi. Rejaviydavr (yil, oy, kun)ning 1%ga yaqininirejalashtirishga sarflashtavsiyaetiladi.

Shaxsiyvaqtnirejalashtirishqoidalarimavjud:

-vaqtnisarflanishiniuninghaqida aniqtasavvurga ega bo'lishuchunsinchiklabrejalashtirish;

- ishkuningfaqat 60%nireja bilanqamrab olish, 20% niko'zda tutilmaganmuammolarnihalqilishva 20% esa ijodiyfaoliyatga, shujumladanmalakani oshirishga qoldirish;

-hamma vaqtboshlanganishni oxirigacha yetkazish;

-vazifalarningfaqatbajarsa bo'ladiganhajminirejalashtirish;

- rejalarningegiluvchanliginita'minlash;

-rejalarda nafaqatharakatlarni,

balkikutilgannatijalarnihamqaydetish;

- ishlarnibajarishuchun aniqmuddatlarva vaqtlime'yorlarnibelgilash;

-muhimnishishilinchdan ajrata bilishva

shishilinchishlarninghukmronligidanqochish;

-rejalariniishlarnito'liqva o'zvaqtida amalga

oshirilishinuqtainazaridandoimiyravishda nazoratqilishva tuzatishlarkiritish;

-shaxsiyvaqtdanfoydanalishnirejalashtirish;

-yirikvazifalarnihalqilishuchunvaqtningkatta uzluksizdavrlariniva kichiklarniesa–kichikmasalalaruchunzaxira qilibqoldirish;

-unumsizfaoliyatga ilojiboricha

kamroqvaqtketishiustidannazoratqilish;

-muqobilrejalashtirishva yaxshivariantniqidiribtopishga

harakatqilish;

-o'zrejalarinihamkasblaribilanmuvofiqlashtirish.

Umumiyrejalashtirishdoirasida

vaqtnirejalashtirishtegishliuzoqmuddatli (strotegik) maqsadlarga qaratiladi, uo'znavbatida operativlarga bo'linadi. Shaxsiyva kasbiy maqsadlarga erishishuchunvaqtnibelgilashda uni afzalroqtaqsimlashva ishlarningmaqsadga muvofiqnisbatiyligini olishmumkin.

Ishbilarmonlikhayotida quyidagirejaviydavrlaro'zlarini oqlaganlar:

- uzoqmuddatli (3- 5 yokiko'proqyillar);
- o'rtacha muddatli (1-3 yillar)
- joriy (1 kun- 3 oy-chorakli, oyli, o'nkunli, haftali, kunlikrejalar).

Vaqtirejalashtirishyopiqtizimdaniboratbo'ladi, unda rejalarning alohida turlari o'rtasidagi yaqin aloqa kuzatiladi. Masalan, uzoq muddatli rejalar o'rtida va aniq muddatli rejalar, joriy davr rejalariva kunlik rejalarda aniqlanib olinadi.

Hayotning rejasirejalashtirish jarayonining boshlang'ich nuqtasibo'ladi. Uning asosida yaqin yillargareja tuziladi, keyingi asosida esa-yillik. Shundan keyin choraklarda bo'lish amalga oshiriladi, yillikrejanibajarilishi ustidan nazorat qilish uchun tegishli reja tuziladi.

Yildavomida vaqtning teng oraliqlardan keyin o'tgandavrdagihodisalarning o'ylab ko'rish va zarur bo'lganda o'zgartirishlarkiritish yoki muddatlarni ko'chirish (oralik nazorat) tavsiya etiladi. Har bir chorakning oxirida keyingi davrga mo'ljallarni belgilash va undan qaysi vazifalarni chiqarib tashlash, qaysini ko'chirish, qaysini esa-qo'shishni belgilash zarur.

Rejalar, agar ya'ni erkin rejalashtiruvchi vaqt deb ataluvchi belgilansa, hamda qo'shimcha va ko'zda tutilmagan vazifalarni hal qilish uchun vaqtning zaxiralarini ko'zda tutilmagina, haqiqiydirlar.

Haftalireja kelguvsi davrni yanada batafsil roq bashoratlashni ko'zda tutadi. Oylikrejadankelibchiqqan holda haftadagi barcha ishlarning kun tartibi ularni ijro etish uchun zarur vaqtni ko'rsatish bilan tuziladi.

Vaqtirejalashtirish tizimida gis o'nggiva g'oyatda muhim bosqich-kunlikrejadaniboratbo'ladi va u haftalireja asosida quriladi. Unda kundavomida qanday ishlar qilinishi kerakligi belgilaniladi, buning ustiga oldindan rejalashtirilgan gacha ko'zda tutilmaganlar qo'shiladi.

SHunday qilib rejalashtirish umumiy vazifalarni har xil harakatlarni vaqtda taqsimlash uchun xususiylarga asta-sekin joylashtirishni ko'zda tutadi.

Barcha rejalaryozma ko'rinishda tuzilishlari kerak, chunki miyada saqlanadigan rejalar osonlik bilan rad qilinadilar, yozma rejalar esa xotirani bo'shatilishini ta'minlaydilar va ishga o'zini o'zi undashning ruhiy samarasiga egalar. Ishga doir faollik maqsadga qaratilgan roqva mo'ljallangan dasturga qat'iy rioya qilingan roqbo'ladi.

Keyin menejertomonidan ishlab chiqilgan rejalarni amalga oshirilishi kerak.

Rahbar mehnatini ratsional tashkil qilish ishlarini bajarishda **ustivorliklarni belgilashni** ko'zda tutadi. Bular xilishlar ahamiyati bo'yicha katta farqlanishlari bilan bog'liqdir.

Ko'pincha rahbarlar birdagina ishning judayam katta hajmini bajarishga harakat qiladilar yoki, aksincha, o'z vaqtlariva kuchlarini alohida, ko'pincha muhim bo'lmagan, ammo zaruriy bo'lib ko'ringanishlarga sarflaydilar. Buning natijasida shiddatli ish kunining oxiriga kelib, ko'pinarsa qilinganga o'xshasa ham, muhim ishlar yotugallanmay qoldilar, yokijoylaridan umumansiljimaydilar.

Muvaffaqiyatli menejerlar ish kunida davomida ko'pgina muhim masalalarni hal qilishga ulgurush bilan, ma'lum vaqt davomida bitta yagona vazifa bajarish bilan band bo'lishlar bilan ajratib turadilar. Buning uchun muhim ishlarining birinchi navbatdagi haqidagi bir ma'noli qarorni qabul qilinishi, ustivorlarning tegishli ro'yxatini tuzish va unga rioya qilish shart-sharoitlar bo'lib xizmat qiladi.

Ustivorlarni belgilash, rejaga kiritilgan vazifalarni ularning navbatliligini bilan izchil va tizimlib bajarish zarur, bu quyidagilarga imkon beradi:

- e'tibor nafaqat bitta vazifa bajarishga jamlash;
- ishga maqsadga intilganidek kirishish va ma'lum muddatlarga rioya qilish;
- berilgan holatlarda qo'yilgan maqsadlarga erishish;
- boshqalartomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan ishlarini chiqarib tashlash;
- rejaviy davr (hafta, kun)ning oxiriga kelib juda bo'lmaganda eng muhim masalalarni hal qilish;
- nizolar va stressli yuklamlaridan qochish.

Bunda italiyaliiqtisodchi V. Pareto (1848-1923) tomonidan shakllantirilgan tomoyilni hisobga olish zarur, unga ko'ra alohida kichik qismlar guruhida ularning buguruhsonidagi salmoqqa ko'ra ancha katta miqdor topiladi.

Pareto tomoyiliga ko'ra "80:20 nisbati" belgilash mumkin. Bu ish jarayonida 20% da sarflangan vaqt (xarajat) da 80% natijalar (ishlab chiqarish) ga erishilishi bildiradi. Vaqtning qolgan 80% umumiy yakunining faqat 20% ni beradi.

Demak, boshidan eng oson, sho'ba iqtisodiyot va vaqtning kamroq sarflanishi talab qiluvchi ishlariga kirishish kerak emas. Masalalarga ularning muhimligiga muvofiq kirishish zarur: dastavval o'zgina "hayoti muhimlar", keyin ko'psonli "ikkinchi darajali" ga.

Agar barcha vazifalar ularning yakuniy natijalardagi ulushlariga muvofiq tahlil qilinsa va keyin ABV usul bo'yicha tahlil qilish yordamida kategoriyalar bo'yicha taqsimlansa, Pareto tamoyili aniqlanib olinadi. Bunda tahlil shunda kelib chiqadiki, juda muhim va kamroq muhim ishlarining umumiy sonidagi foizlardagi ulush umumano'z garmasdan qoladi.

Pareto tamoyiliga ko'ra menejning barcha ishlarini uchta guruhga bo'lish mumkin:

- eng muhim ishlar (A kategoriyasi) ishlarining umumiy sonidan 15% yaqin tashkil qiladi, ularning ahamiyati esa (maqsadga erishishga qo'shilgan ulush ma'nosida) 65% ga yaqin tashkil qiladi;

- kamroq muhim bo'lgan ishlar (B-kategoriyasi) ularning umumiy sonidan 20% ga yaqin, ularning ahamiyati 20% tashkil qiladi;

- muhim bo'lmagan ishlar (V-kategoriyasi) ularning umumiy sonidan 65%, ammo ularning ahamiyati ishlarining umumiy ahamiyatligidan faqat 15% ga yaqin.

Vazifani ABV usul bo'yicha tahlil qilib chiqish tavsiya etiladi, buning uchun:

1) ma'lum vaqt (o'rn kunlik, kun va h.k.) da hal qilish kerak bo'lgan barcha vazifalarning ro'yxatini tuzish;

2) vazifalarning ularning ahamiyatligiga muvofiq navbatligini belgilash. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, vazifalarning muhimligi ularning shoshilinchligi bilan hech qanday umumiylikka ega emas;

3) vazifaga tartib raqamlar berish;

4) vazifani A, B, V kategoriyalariga muvofiq baholash:

- faoliyatni amalga oshirish uchun qayta topshirib bo'lmaydigan eng muhim vazifalar (barcha vazifalardan 15% - A-kategoriyasi);

- boshqa kishilarga ijro etish uchun topshirilishi mumkin bo'lgan muhim vazifalar (barcha vazifalardan 20% - B-kategoriyasi);

- qayta topshirilishi mumkin bo'lgan kamroq muhim bo'lgan (barcha vazifalardan 65% - V-kategoriyasi);

5) o'zining vaqtinchi lakrejasini vazifalarining birinchi navbatdaligidan kelib chiqqan holda mavjud vaqtning vazifalarning miqdoriga qayta tekshirish:

• rejalashtirilganvaqtning 65% (3soatga yaqini)–A-kategoriya vazifalari;

• rejalashtirilganvaqtning 20% (1soatga yaqini) –B-kategoriya vazifalari;

• rejalashtirilganvaqtning 15% (45daqiqaga yaqini)-V-kategoriya vazifalari;

6) tegishli tuzatishlar kiritish. O'zining vaqtinchalik rejasini A kategoriyali vazifalarni hal qilishga qarata turib, B va V kategoriyalarining muhimsizroq vazifalarni hal qilishga ularning miqdoriga mos keladigan vaqtni ajratish kerak;

7) B va V kategoriyali vazifalarini ularni boshqalarga topshirish imkoniyatlarini uqtin a'zalaridan baholash zarur.

Shunga e'tiborni qaratish kerakki, V kategoriyali vazifalar keraksiz bo'lmadalar, chunki A va V kategoriyali vazifalar bilan bir qatorda bajarilishi kerak bo'lgan ko'pgina dastlabki ishlar va mashaqqatli qo'lmehnat mavjud.

Menejer tomonidan ustivorliklar haqidagi qarorlarni qabul qilinishi shaxsiy, sub'yektiv jarayondir. Ammo uni hal qilinish doimiyma'lumotlarga asoslanishi kerak.

A-kategoriyali vazifalarni rejalashtirish va aniqlashda menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- qaysi vazifalarni bajarilishi tufayli asosiy maqsadlarini bajarilishiga ko'proq darajada yaqinlashadi;

- ubitta yagona vazifani bajarish yo'libilgan birdaniga bir necha boshqalarni bajarish im mumkin;

- qaysi vazifalarni bajarilishi kattaroq foyda keltiradi;

- kaysi vazifalarni bajarilmaganligi salbiy oqibatlariga ega bo'ladi.

Haqiqatan ham muhim ishlar ni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt ko'pincha shoshilinch, ammo unchalik muhim bo'lmagan ishlariga sarflanadi. Juda ko'phollarda shunday vaziyat mavjudga keladiki, unda rahbar qaysi ishga afzallik berish haqidagi qarorni tezroq qabul qilishi kerak.

D.Eyzenxauerning qoidalariga ko'ra, ustivorliklar ishning shoshilinchligi va muhimligi kabimezonlar bo'yicha belgilanishi kerak.

Shoshilinchlik va muhimlikka ko'ra quyidagilar ajratiladi:

• shoshilinch-muhim ishlar. Ularga darhol kirishish va o'zibajarishi kerak:

• shoshilinch-muhim bo'lmagan ishlar. Buholda shoshilinchning "hokimligi" ostiga tushib qolgan va natijada

faqat bu vazifalarni ular shoshilinch bo'lgan liri uchun bajarish xavfi mavjud. Ammo ular judayam muhim bo'lmagan masalalar, unda boshqalarga topshirilish kerak, chunki ularni bajarish uchun qandaydir alohida kasbiy sifatlar talab qilinmaydi;

- shoshilinch bo'lmagan muhim ishlar. Ular, qoidaga ko'ra, kutib turishlarim mumkin. Bu ishlar shoshilinchga aylangan va qisqa muddatlar ichida rahbar tomonidan bajarilish kerak bo'lgan vaqtda kiyinchiliklar vujudga keladi. Shuning uchun ularning muhimligini qayta tekshirish va ularni bajarishni to'liqligicha yoki qisman xodimlarga topshirish tavsiya etiladi;

- shoshilinch bo'lmagan muhim bo'lmagan ishlar. Qoidaga ko'ra, bu ishlar darhol kirishishi yoki ularni qo'l ostidagilarga topshirish shart emas. Shu ishlar ning ba'zilarini arxivga yoki savatchaga jo'natish zarur.

Shunday qilib, boshqaruv ishining unimdorligi va natijaligini ancha oshirish uchun menejer o'z qo'li ostidagilarni mehnatga undashi, ularga nafaqat muhim bo'lmagan (qo'lda mashaqqat bilan bajariladigan) ishlar ni topshirib, balki o'zining javobgarligi sohasiga jalb qilish kerak.

Qo'l ostidagilarga vazifalarni hal qilish, o'z vazifasi sohasidan ishlar ni bajarishni topshirish menejerning muhim vazifa si bo'ladi. Shu bilan bir vaqtda topshirilgan ish uchun vakolatlar va javobgarlik ham topshirilish kerak. Bunda rahbar topshirish mumkin bo'lmagan rahbarlik uchun javobgarlikka ega bo'ladi.

Vakolatlar ni topshirish uzoq muddatga (uzoq yoki boshtopshirish) yoki cheklangan birmartali topshiriqlar (birmartali topshirish) bilan amalga oshiriladi.

Topshirishda xodimlarning o'zlar i o'zishini rejalashtirishlari, ustivorliklar ni tanlab olishlari, uni bajarish usullar i belgilashlari, uning sifatini qachon va qanday tekshirishni hal qilishlar i mumkin. Ularni muammoning shaxsiy echimlar i ni qidirib topganliklari yoki ular, rahbar ning emas, balki guruhning boshqa a'zolari yordamida hal qilganliklari uchun rag'batlantiriladilar.

Rahbarda rahbarlik vazifasi (A – kategoriyasi va vazifalari) ni bajarish uchun bo'sh vaqt hosil bo'ladi, xodimlarga esa o'z qobiliyatini ochish uchun imkoniyat (motivatsiya) beriladi, shuning uchun topshirish ham rahbar va qo'l ostidagilar uchun bir xilda

foydalidir. Qoidaga ko'ra, qo'l ostidagilarrahbarninguslubini, agaruko'pnarsalarnitopshirsa, ijobiybaholaydilar.

Xodimlarnitopshirishjarayonida birgalikda ishtiroketishlaridarajasirahbarnio'zvazifasinibajarishnibilishini aksettiradi. Shunarsa ma'lumki, o'zvokolatlarinimuvaffaqiyatlitopshiruvchirahbarsamaralimenejmentni amaga oshiradi. Vakolatlarnitopshirishniharkuni, ilojiboricha ko'proqva ishchivaziyatva xodimlarsalohiyatiqanchalikimkonbersa, hamda korxonaniqayta tashkilqilinishiva tarkibiyqaytaqurilishida, faoliyatningyangisohalarinipaydo bo'lishida,-buningustiga nafaqato'ziningqo'li ostidagilarga emas, balkiboshqa bo'linmalarva servis xizmatlariga amalga oshirishtavsiyaetiladi.

Menejer aniqtopshiriqlarnitopshirishida o'ziga berishikerakbo'lganquyidagi oltita yordamchisavollarmavjud:

- Nima qilinishikerak?
- Bunimqilishikerak?
- Nima uchunuqilishikerak?
- Uqandayqilishikerak?
- Bunimaniyordamida qilishikerak?
- Buniqachonqilishikerak?

Vakolatlarnisamaralitopshirishmehnatnitegishliravishda tashkilqilishniko'zda tutadi: rahbartomonidanvazifalarnitopshirishnirejalashtirishva ularnibajarilishiva muddatlarga rioyaqilinishiustidannazoratvaraqalariyordamida nazoratqilish.

Boshqaruvfaoliyatiningnatijaliligiuchunvaqtiniratsionalsarflanishinu qtainazaridanmenejermehnatjarayoninitashkilqilinishimuhim ahamiyatga ega. Bunarsa uningmehnatinishartliuchqismga bo'lishnitaqazo qiladi.

Bunga ko'ra ishkuniningtashkiliyamoyillarinihamuchta guruhga bo'lishmumkin. Masalan, kunniboshlanishiqoidalari:

1. Kunnijobiykayfiyatbilanboshlang. Harkunio'zingizga quyidagisavolnibering: Qandayqilibbukunmenio'zimningmaqsadlarimga yetishtiradi?

Yana quyidagijahatlarnihamo'ylabko'rishzarur:

- Bugunkimbilanuchrashishzarur?
- Bugungikunqandayqiyinchiliklarva muammolarni "tayyorlabqo'yishi" mumkin, ularniqandayyengibo'tishmumkin?

2. Ishni ilojiboricha bir xil vaqtda boshlang.

3. Kecha

kechquruntuzilgano'zingizning kunlik rejangizni, vazifalarning muhimligi va shishilinchligidarajasini baholab, qaytadanko'ribchiqingva tuzatishlarkiriting.

4. Ishni gazetalarva xatlarnio'qiishga qadarva ilojiboricha hamkasblarva qo'l ostidagilarishkunlariniboshlagunlaricha, kunning eng muhim vazifalarinibajarishdan boshlang, chunki kundavomida siz joriy ishlarva har xil chalg'itishlarbilan shunchalik band bo'lasizqi, eng muhim masalalarnibajarishga yetarlicha vaqt ajratishingizdargumon.

5. Kunning rejasi, muddatlarva ustivorliklarni kotib bilan muvofiqlashtirib oling, ufaoliyat uchun muvofiq sharoitlaryaratishdasizning sherigingiz bo'ladi.

Kunning asosiy qismlarining qoidalari:

1. Ishga va rejalashtirishga tayyorlanish yo'libilano'zingizning shaxsiy ish vaqtingizni tejang.

2. Vazifa nibajarish uchun qulay muddatlarni belgilang, hamda muqobil variantlarni toping.

3. To'satdan paydo bo'lgan shoshilinch muammolarni hal qilishga chalg'imang. Har birtashkilotda ko'zda tutilmagan vaziyatlar vujudga keladi, ammo ularga chalg'ib ketish rejalashtirilgan muhim vazifalarni ba'zibir vaqtga chetga surib qo'yishga va buning oqibatida, vaqtva mablag'larni qo'shimcha sarflanishiga olib keladi.

4. Rejalashtirilmagan beixtiyor harakatlardan qoching. Agar siz ish vaqtida qandaydir boshqa narsani qilishni istab qolsangiz, masalan, kim gadir qo'ng'iroq qilishni, bunarsa sizni joriy ishingizga halaqit beradimi yoki yo'qmi, o'ylab ko'ring. Agar vazifalarni bajarishda sizda sho'bai qarlig'oyayoki muhim xaborot paydo bo'lsa, uniqisqachayozib qo'yingva unga keyinroq murojaat qiling.

5. Muntazam ravishda (1 soat ishlagandan keyin) qisqacha (10 daqiqadanko'p bo'lmagan) tanaffuslarkiling. Tanaffusga dam olish vaqtidagi energiya nitoplash sifatida qarang.

6. Kichikroq birturlivazifalarni ishchi bloklariga birlashtiring. Jarayonning uzliksizligi tufayli vaqt tejaladi.

7. Boshlangan ishni oxirigacha yetkazishga harakat qiling. Asosiy ish danchalg'ishga ancha vaqt sarflanadi, chunki unga qaytishda birmarta qilib bo'lganlarni yana takrorlashga to'g'ri keladi.

8. Kutishlarva

“bo’shyurishlar” dantashkilbo’lganvaqtningrejalashtirilmagan oraliqlari, hamda tushliktanaffusva ishkuni oxiridan oldingiso’nggidaqiqalardantayyorgarlik, rejaviyyoqi qo’ldagimashaqqatlifaoliyatuchunfoydalaning.

9. Davrga

qarshiishlang. Engmuhimrejalashtirilganvazifalarnitinchoqtushlikkacha bo’lganvaqtda, ya’niboshqa xodimlarda faoliyat avjiga chiqqanva ishdagikeskinlikcho’qqiga yetgandavrga qadarbajaring. Bunda “notinch” davrdanB-kotegoriyalivazifalarnibajarishuchunfoydalaning.

10. Muhimishlarnibajarishuchunsizga hechkimhalaqitbera olmaydiganbirtinchyoki aniqsoatnizaxiraqilibqoldiring.

11. O’zingizuchunvaqt (1 soat) nibelgilang, undano’zingizningkunlikrejangizga kiritilganva uzoqmuddatlixarakterga ega muhim, ammo shoshilinchbo’lmaganishlar, masalanmalakani oshirishuchunfoydalaning.

12. Vaqtva rejalarinazoratqiling, hamda o’zingizningkunlikrejalaringizniularnibajarilishi, yangiustivorliklarnibelgilanishinuqtainazaridanko’pmartalabqaytadantek shiring.

Ishkuningyakunlashqoidalari :

1. Ishningnatijalariniazoratqiling, ya’niko’plikrejada mo’ljallangannihaqiqiybajarilganbilanqo’yilganmaqsadlarva ulardanchetga chiqishlarnihisobga olishbilansolishtiring.

2. Keyingikunga rejanivaqtkundaligidanfoydalanishbilan oldingikunikechquruntuzing.

3. Uyingizga yaxshikayfiyatbilanjo’nang. Hayotningijobiytarzdagima’nosida harbirkunqandaysifatboylikkaegaliginihisqilishmuhimdir.

Buqoidalarkunlikrejanituzishuchunishga undovchibo’lib xizmatqilishlarikerak.

Yana shunihisobga olishkerakki, odamningishlashqobiliyatima’lumozgarishlarga moyildir. Uningkundavomidagio’rtacha statistiko’zgarishlarini 6.2.-rasmda tasvirlanganegrichiziqko’rinishida tassavvurqilishmumkin.

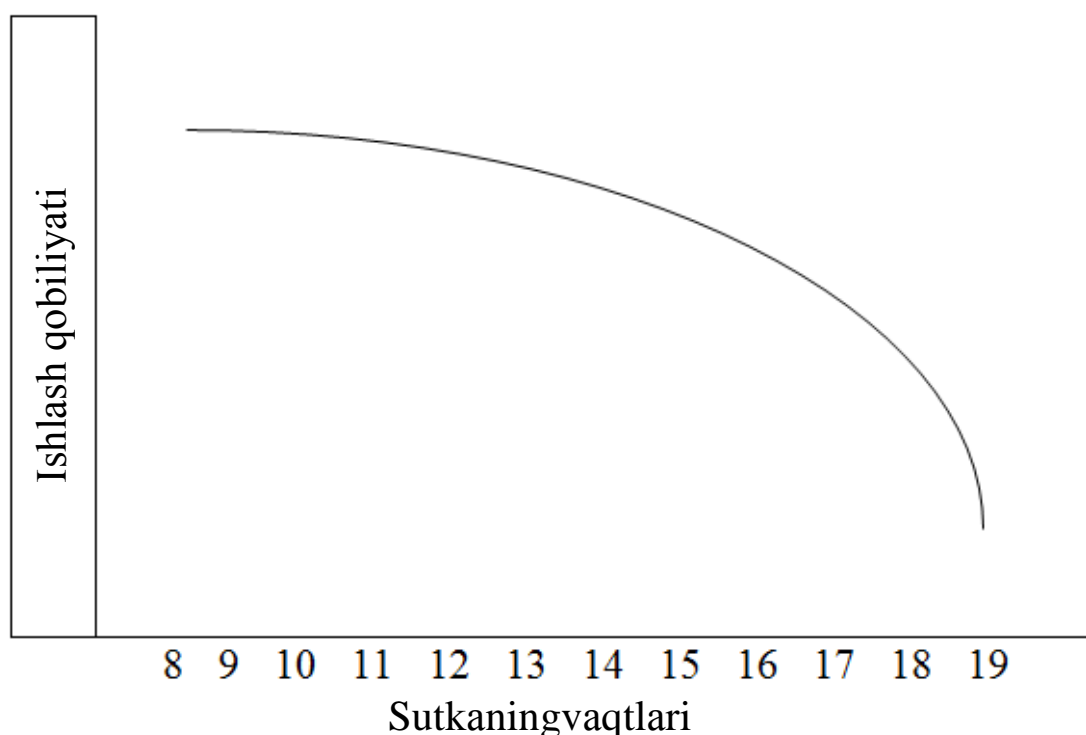
Rasmdanko’rinishicha:

• yuqorifaollikpallalariga ikkisoatliktanaffustutashibturadi, uningvaqtida inson organizmi “ayovchi” rejimda ishlaydi;

- ishlashqobiliyatini avj olishi, kunningbirinchiyarimiga to'g'ri keladi, shuning uchun A-kategoriya vazifalarini kun boshlanishida bajarish kerak

- tushlikdan keyin, umumdorlik nima'lumpasayish paytida, budavrdan ijtimoiy uchrashuvlar va mashaqqatli qo'lfaoliyati (V – kategoriya vazifalari) uchun foydalanish zarur, keyin esa B-kategoriya vazifalariga kirishish kerak.

Tabiiy kunlik ritmni hisobga olish bilan ishlash tavsiya etiladi. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, 6.2.-rasmda tasvirlangan egri chiziqli ishlash qobiliyatining o'zgarishlari, ehtimol, sizning shaxsiy ishlash qobiliyatingizdan bir oz farqlansa kerak, chunki har bir kishida me'yordan ba'zi bir chetga chiqishlar kuzatiladi. Shuning munosabati bilan o'zining shaxsiy kunlik ritmni belgilash va muntazam kuzatishlar asosida o'zining egri chiziqli ishlash qobiliyatini qurish kerak. Bundan tashqari, sizning ishchi kuni tartibingizni ishlash qobiliyati grafigi bilan solishtirish va uni, ya'ni muhim ishlarni bajarish vaqtini sizning ishlash qobiliyatingiz bilan qanday qilib yaxshiroq solishtirish kerakligini hal qilish kerak.



9.2.rasm. Ishlashqobiliyatining o'rtacha statistiko'zgarishlari

Yana ishlashqobiliyatiningo'zgarishlariga muvofiqkeskin, ma'suliyatlifaoliyatnimuhimsizroqva keskinbo'lmaganbilan almashtiribturishtavsiyaetiladi.

Yana organizmbioritmlaritariyapallalarinihamhisobga olishkerak. Bioritmlarhaqidagita'limshunga asoslanadiki, harbir odamningjismaniy, ruhiyva aqliyholatidavraviyo'zgarishlarga moyildir, ya'nifaollikva bo'shishningmuntazampallalarimavjud. Sutka davomida bioritmlarharikkisoatda (kuniga 10-12marta) sekinlashadilar: organizmdavriyravishda dam oladi. Harakatsizlik (dam olish) davri-buishchirejimni almashishidir, u organizmnimo'tadilfaoliyatyuritishiga yordamberadi. Agar bunarsa hisobga olinmasa, unda ortiqcha yuklanishlarmuqarrardir.

Ishningbirinchinavbatda odamxarakterining xususiyatlari, uningmoyilliklariva odatlaribilanbelgilanuvchiusullarimuvaffaqiyatningmuhim omilibo'ladi. O'zishusullariniyaxshilashuchun, birinchidan, o'zishusullariningkuchliva zaiftomonlarini aniqlab olish, ikkinchidan, kuchlitomonlarinimustahkamlashga rag'batga ega bo'lish, uchinchidan, shaxsiykamchiliklarnibartarafqilishga harakatqilishkerak.

Engmuhimva ahamiyatliga e'tiborniqaratishmuvaffaqiyatliishlashningmuhimshart-sharoitlaridanbo'ladi. Agaro'ziningbarcha vazifalarini avvaldanishkunidavomidagikeraksizishlardanqochishga yordamberuvchisavollar ostiga qo'yilsa, ishni ancha yaxshilashmumkin.

Hammadan avvalo'ziga quyidagisavollarniberishkerak:

- Umumannimaga buniqilishkerak?

Buba'zibirishlarnihaqiqatdanhamkeraksizekanligiyokifaqat "umumiytarzda" bajarishmumkinligini aniqlashga imkonberadi.

- Nima uchunmen?

Busavolishlarnio'ziqilishikerakligiyokiyo'qliginuqtainazaridantanqidiyq arashga arzimaydiganishlarnibajarishdansaqalabqoladi. O'z xodimlaringizga ishoningva ularga topshirishimkoniyatlaridanko'proqdarajada foydalaning. Hozirgivaqtda vujudga kelganmaqsadlar, ma'suliyatlarva huquqdoiralarinio'zingizva xodimlaro'rtasida taqsimlanishiqaytadano'ylabko'ring?

- Nima uchunendi? Busavolsizniishniiyro

etishninoto'g'ritanlanganmuddatitufayliko'pvaqtyo'qotmaslikdansaqalab qoladi. Muddatlarnibelgilabturib, ularni aniqqaydetingva aniqlab oling. "Ertaga, tushdankeyin, kundavomida" kabimuddatlarnibelgilamang.

Hamma ishlarni ham albatta “endi” yoki “darhol” qilish, hal qilish yoki muhokama qilish shart emas.

- Nima uchun bunday shaklda? Hamma vaqthamo'zingizning oddiy silliq lashtirilgan ish uslubingizni shubha ostiga oling va o'zishlaringizni ijro etishning yangi, ijodiy va ratsional usullarini qidirib toping.

Ko'rsatibo'tilgan tashkiliy to'rt oy davomida usullarga muvofiq namunaviy ish kunini tuzing, bunday “idealkunni” bo'lish ehtimoli kam bo'lsa ham. SHunga qaramasdan undan kunlik reja tuzish va amalga oshirishda mo'ljalsifatida foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun namunaviy reja vaqtning kundaligiga ko'chirish kerak, yana haftalik namunaviy reja tuzish ham tavsiya etiladi. Bunda o'zingizning “idealkuningiz” va “ideal haftangizga” yana oila, sport bilan shug'ullanish, dam olish, do'stlar bilan mulohatda bo'lish va h.k. ga tegishli bo'lgan shaxsiy ishlaringiz va maqsadlaringizni qo'shish kerak.

Axborot bilan ishlash, o'zini o'z boshqarishning vazifasi sifatida, boshqa vazifalar o'rtasida g'imbog'lovchi bo'lg'in bo'ladi.

Ish vaqtida davomida menejerlarga axborotlar oqim kelib tushadi. Natijada ular vaqtning 80 % ga yaqinini o'qish, yozish, telefonda so'zlashish, majlislar va x.k.ga sarflaydilar. Buning ustiga ular kerak bo'ladigandan ancha ko'proq axborotlarni oladilar, qayta ishlaydilar va tarqatadilar. Tadbirkorlik o'borotida bo'lgan barcha axborotlarning yarmisi ortiqcha bo'ladi. Shuning uchun axborotlarni ishlab chiqish tartibiga solinib va tizimlashtirilishi, kasbiy va hayotiyl maqsadlarga qaratilishi kerak. Demak, menejerlar bilan ishlashning ratsional usullariga ega bo'lish kerak.

Bu hammadan avvalo **o'qishga** tegishlidir. O'kish uchun ishga doir xatlar, gazetalar, farmoyishlar, xizmat xatlariko'rinidagi axborot oqimlarini borgan saritoliqroq bo'lib bormoqda, natijada menejerlar vaqtning 30% ga yaqinini o'qishga sarflamokdalar. Shuning uchun ratsional o'qish katta ahamiyatga ega, utufayli vaqtning ancha qismini tejaydi.

Majlislar va anjumanlar menejerlar faoliyatida muhimo'rintutadilar.

Ular axborotlarni almashtirish, vaziyatlarni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish zaruriyati vujudga kelgan vaqtda o'tkazilishlarini kerak. Bu masalalarni jamoaviy hal qilish samaraliroqdir, ammo vaqtda mablag'larni sarflanishidastlab kisolishtirma tahlil talab qilingandanyuqoriroqdir. Majlisni tashkil qilishda

uning maqsadi, kuntartibi, ishtirokchilardoirasi, o'tkazish sanasi, vaqti, joyini belgilash, ko'rgazmali axborotlarning zarur vositalari haqida harakat qilish zarur. Taklifnomalarni kamida majlisdan bir hafta oldin jo'natish kerak. Bunda ishtirokchilarning vaqti, mavzui va maqsadlari haqida ilojiboricha aniqroq xabardor qilish zarur.

Majlisni aniq ma'lum vaqtda boshlash kerak. Hammadan avval ishtirokchilarning kuntartibi, reglament, qarorlar qabul qilish tartibi kelishib olinadi.

Majlis vaqtida qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayotganligini nazorat qilish, muammoni tahlil qilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, ularni hal qilish yo'llarini qidirish, ishtirokchilarni xabardor qilish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish kerak.

Shunarsa ma'lumki, ko'psonli odamlarning birgalikdagi aqliy faoliyatining mavofiq faolligi, qoidaga ko'ra, 40 - 45 daqiqa davometadi. Keyin majlisning ko'pgina ishtirokchilarida e'tiborsusayadi, shovqin, harakatlar, gaplar vujudga keladi. Bunday holat 30 - 40 daqiqa davometadi, shundan keyin muzokaralari yana kuch bilan shobaiydiva "salbiy faollik davri" boshlanadi.

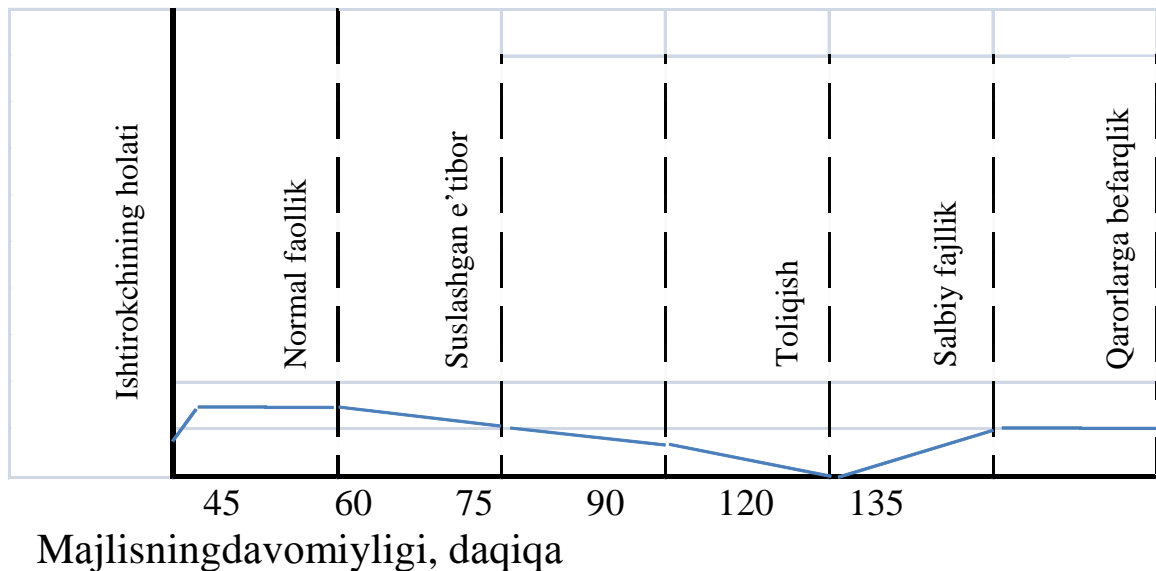
Uinsonni boshqarilmaydigan bo'lib qolishi, hamma narsaga asabiyya ishonmasdan munosabatda bo'lishi bilanta'riflanadi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar odatda ekstremizm bilan ajralib turadilar. Agar majlis tanaffusiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtirokchilarning 90% danko'prog'i, faqat tuzroq tugashi uchun har qanday qarorga rozibo'ladilar (6.3 - rasm).

Majlisni oxirida qabul qilingan qarorlarni taqrirlash, yakunni chiqarish va nima, kim tomonidan va kaysi vaqtga qadar qilinishi kerakligini aniqlab olish kerak. Majlis ijroiyatida va ilojiboricha ma'lum vaqtda tugashi kerak.

Agar majlisni rejalashtirishda ustivorliklarni to'g'ri ma'lum bo'lsalar, unda eng muhim vazifalar, qoidaga ko'ra, majlisning boshida muxokama qilinadilar, oxirida esa faqat kam ahamiyatli.

Majlisni yakunlashda eng muhim ma'lumotlar va natijalarga ega qisqacha bayonnoma tuzish kerak, majlis oxirida uni ishtirokchilarga tarqatish kerak.

Fiziologik chegara



9.3 rasm. Majlis ishtirokchilarining holatini uning davomiyligiga bog'liqligi

Vaqt vaqt bilan bo'lsaham majlis natijalariga qaytish zarur, shu jumladan ishtirokchilar iso'roviyo'libilan:

Majlisning mavzuiva maqsadi yetarlicha aniq bo'ldimi?

Ishtirokchilardan har bir kuni tartibiva boshqa materiallarni o'z vaqtida oldimi?

Majlisning maqsadiga erishildimi?

Qancha vaqt dansamarasiz foydalanildi?

Bundantashqari, qabul qilingan qarorlar barcha tegishli bo'lganlari tomonidan bajarilayotibdimi yoki yo'qmi, nazorat qilish kerak. Bajarilmagan vazifalar va halqilinmagan muommolar keyingimajlis kuni tartibining birinchi bandi bo'lishi kerak.

Keluvchilar oqimini boshqarish ham muhim ahamiyatga ega, u ham maddan avval keraksiz va ma'lum qilinmagan keluvchilardan o'zini chetga tartishga qaratilgan. Rahbarlar ishlarni begona masalalarga chalg'itmasdan o'ylab ko'rishlari uchun vaqtga ega bo'lishlari kerak. Agar harkanday kishi va haftaning har qanday kunida va kunning har qanday vaqtida shaxsani yoki telefon bo'yicha menejer bilan muloqat qilishga da'vogarlik qilsa, buyo'lqo'yib bo'lmaydigan ortiqchalik hisoblanadi. Bunarsa sodir bo'lmasligi uchun quyidagi tavsiya etiladi:

- kotibga kelishlarni muddat va sanasini oldindan muvofiqlashtirish va unga rioya qilishni topshirish;

- kotibning yozuv stolidan o'ziga xost o'siq sifatida foydalanish, uni hech kim "Men Sizga nima qilishim mumkin?", "U Sizga qo'ng'iroq qilishim mumkinmi?" so'rovlarini olmasdan, chetlab o'ta olmaydi;

- "osoyishta soat" nikitish, masalan, ishkunining boshida, bu vaqtda sizni hech kim bezovta qilmasligi kerak;

- umumiy qabul soatlarini, hamda alohida rahbarlar uchun qabulning ma'lum qabul soatlarini belgilash;

- keluvchilarni turgan holda qabul qilish va salomlashish vaqtida kelishning ustivorligi yoki zaruriyatini belgilash.

Ma'lum qilinmagankeluvchilar bilan muloqat qilish usullari sizning yeta rliga vaqtga ega bo'lishingiz, keluvchilar bilan qanday munosabatda ekanligingiz, uning bilan oldingi muloqotlardan qanday tajriba olganligingizga bog'liq bo'ladi. hammadan avval, uning kelishining sabablari haqida so'rash kerak. Javobga ko'ra ubilan suhbatni o'zingizning xodimingiz yoki boshqa bo'limga topshiring. Agarmasalaga kamroq vaqt sarflash bilan hal qilish mumkin bo'lsa, suhbatni davom ettiring yoki uchrashuv haqida kelishib oling. Ammo eng yaxshisi - qat'iyma'lum qabul soatlariga o'rgatishdir.

Kabulga tayyorgarlik ko'rish uchun quyidagilar zarur:

- keluvchi dan kelishning maqsadini aniqlash;
- suhbatning davomiyligini oldindan belgilash;
- agar mo'ljallangan maqsadga rejalashtirilgan vaqt davomida erishishning ilojibo'lmasa, suhbatni boshqa vaqtga ko'chirish;
- xususiy axborotni qabul oxirida bayon qilish;
- suhbatga tayyorlanish va kerakli hujjatlarni tayyor holda ushlab turish.

O'z xodimlarini qabul qilish uchun ham qabul soatlarini belgilash zarur. Vujudga kelgan muammolarni aniqlash uchun muntazam ravishda qisqa operativ majlislarini o'tkazish zarur.

Agar majlis cho'zilib ketse, keluvchisi unitugatishni istamasa, quyidagilar maqsadga muvofiqdir:

- umumiy xulosani aytish va suhbatni yakunlash;
- qo'lsoatiga qarash;
- turish va keluvchini eshikkacha kuzatish;
- kotib bilan, usuhbatni uzib qo'yish va keyingi ish haqida eslatishni kelishib olish;

-keluvchisuhbatgacha va uniyakunlashdan oldinsizniboshqa keluvchilarkutayotganligiva sizningvaqtingizcheklanganligini xabardorqilish;

-oddiygina qilib, sizhozirsuhbatnitugatishniistayotganligingizni aytish.

Telefondagiso'zlashishlarhaqida bir og'izso'z.Telefon-bukommunikatsiyaningengko'pfoydalaniladiganvasitasi.

Uvaqtnitejashningengsamalarivositalaridanbiriva shuningbilanbirvaqtda ishdagi "xalaqitlar"ningengtez-tezbo'ladiganmanbasi, "vaqtniyutuvchisi"dir (telefonningparadoksi). Uningsizuchunuyokibu xususiyatlarga ega bo'lishi, sizundanqanchalikratsionalfoydalanishingizga bog'liqdir.

Qo'ng'iroqqilayotganharbirkishio'ziningqo'ng'irog'iningmuhimligi ga

ishonadi. Ammo telefondagiso'zlashishlarga faqatcheklanganvaqtni ajratishkerak.Buma'noda telefonda so'zlashishchaqirilmaganmehmonga o'xshaydi, uboshqa telefonyordamida qilishlarimumkin, chunkimasofaviyuzoqlikva vositali aloqa bilanhimoyalanganlar.

Keraksizqo'ng'iroqlardanhimoyalanihvahva ularniqulayvaqtga ko'chirishuchunquyidagilarniqilishkerak:

- bo'lajak

abonentlarniqachonularniqo'ng'iroqqilishlariniistashingizni xabardorqilish;

- suxbatning ohirida "Menga bir amallabqo'ng'iroqqiling"kabijumlalardanqochish;

- sizdan xabarkutayotgansherikka, aniqma'lumvaqtda, usizga qo'ng'iroqqilmasidan oldinroqqo'ng'iroqqilish;

- barcha kiruvchitelefonqo'ng'iroqlarinikotib orqalio'tkazishyokivaqti-vaqtibilan avtojavobberuvchidanfoydalanish.

Yaxshikotibmenejerningmuhimyordamchisibo'ladi, ukiruvchitelefonqo'ng'iroqlariniqabulkilishkerak.

Kotibilanshundaymezonlarnibelgilashkerakki, unga ko'ra qiruvchiqo'ng'iroqlarga radjavobiberilishi,

ko'chirilishi(takroriyqo'ng'iroq) yokiularsizga " o'tkazilishi" kerak. Shuningbilanbirga kotibga quyidagiifodalardan "muhimmajlisda",

"...unga halaqitberishlariniistamaydi, "...unda muhimqabul"danfoydalanishga

ruxsatbermang.Bundayjumlalarqo'ng'iroqqiluvchida

yoqimsizhisuyg'otadi, uo'zibilanmuhimshaxskabimunosabatda

bo'lishlarini istaydi, va unga esa "undanda muhimroq boshqaniborligi" haqida tushuncha beriladi.

Agar rahbarda vaqtincha yoki uzoq vaqtga kotib bo'lmasa, avtojavobqaytaruvchini ishga tushurish, u "ikkinchi navli" vosita bo'lsa ham, maqsadga muvofiq. Kotib yoki avtojavobqaytaruvchi yo'qligida keraksiz qo'ng'iroqlardan "Marhamat, menga soat 16 da qo'ng'iroq qiling" yoki "Mensizga keyinroq qo'ng'iroq qilaman" kabijumlari yordamida himoyalani sh mumkin. Teskari qo'ng'iroq qilish usulidankotibborligida ham foydalanish mumkin.

U ham muzokaralar uchun zarur materiallarni tayyorlash imkonini beradi, buning natijasida telefonda so'zlashishning umumiy vaqtini qisqaradi. Chiquvchi qo'ng'iroqlar bilan kiruvchilarga nisbatan osonroq manipulyatsiya qilish mumkin.

Telefon bloklari ham vaqtni ancha tejaydilar. Buning uchun 1-2 vaqtli oraliqni tanlash kerak, bu vaqtda telefonda gisuhbatlarni, unga oldindan tayyorlanib, hammasini birgalikda yokiseriyalar bilan "ishlash" mumkin.

Telefon qo'ng'iroqlari (bloklarini) ishni "avjisho" baigan "saotlarda emas, balki foydasiz vaqtda o'tkazish maqsadga muvofiqdir, bunda ular ishni borishini buza olmaydilar. Buning uchun vaqtning "bo'sh" oraliqlariva ishlaro'rtasidagiboshqa tanaffuslardan foydalanish mumkin. 8 00 dan 9. 30 gacha, 13.30 dan 14 00 gacha va 16 30 dan keyingi vaqt telefona qo'ng'iroqlari uchun eng qulay oraliqlar bo'ladi. Buning ustiga, bu vaqtda o'z sheringizga tezroq qo'ng'iroq qilish mumkin.

Telefonda so'zlashishlarni olib borish bo'yicha bir necha aniq maslahatlarni beramiz.

1. Qisqa bo'lish va suhbatni boshlanishi uniborishiva tugashini belgilab berishini hisobga olish zarur.

2. Oldin sherikka qo'ng'iroq'ingizning maqsadini xabar qiling, keyin esa sababini tushuntiring.

3. Suhbatni boshqa apparat bo'yicha muhim qo'ng'iroq bo'lganligi sababli uzi bo'ymang. Kerak bo'lgan holda, suhbatni uzush mumkinmi yoki yo'qliginis o'rang va 10 daqiqadan keyin qayta qo'ng'iroq qiling.

4. Xodimlar bilan "parallel" suhbatlardan qoching.

5. Uzun suhbatning oxirida qisqacha xulosalar qiling va qo'rilishi kerak bo'lgan choralar nisanabo'ling.

6. Suhbatvaqtda muhim axborotlarni yozib boring, ubilan, ehtimol, qo'l ostidagilar va hamkasblarni tanishtirish kerak bo'lishi mumkin.

7. Suhbatni muloyimlik bilan tugating. Gapshundaki, ba'zibir rahbarlar suhbatni muloyim jumla bilan yakunlamasdan, xayrlashmasdan keskin uzib qo'yadalar.

Yozishmalarni ratsional olibborish ham muhim ahamiyatga ega. Kiruvchi pochta ni ishlab chiqishni ratsionalizatsiyalash uchun quyidagilar zarur:

- sizning stolingizga faqatsiz uchun ahamiyatga ega bo'lgan yozishmalarni qo'yish haqida ogohlantirish;

- kotibga kiruvchi pochta ni oldindan navlarga ajratishni (masalan, ustivorligi bo'yicha) va unimaksimal papkalarga joylashtirishni topshirish;

- kiruvchi xatlarga kerakli izohlovchi materiallarni qo'shish haqida topshiriq berish;

- xatlarni o'qishda muhim joylarni darhol belgilab qo'yish, busizga va boshqalarga ularning keyinchalik ishlab chiqishni osonlashtiradi.

- xatni ishlab chiqish bo'yicha ko'rsatmalar va mulohazalar bilan ta'minlash;

- xatni olgandan keyin darhol, ya'ni pochta ko'rib chiqish vaqtida ishlab chiqish va choralarni ko'rish.

O'zini o'zib oshqarishning oxirgi vazifasi natijalar ustidan nazorat yoki **o'zini o'zini nazorat qilishdir**, utufayli rejalashtirilgan ishlar bajarilganmi, rejalarga tegishli tuzatishlar kiritilganmi yoki yo'qmi, belgilanadi.

Nazorat qo'yidagi uchta vazifa bajaradi:

1) jismoniy holatni anglab yetish. Nazoratni amalga oshirish paytida kelib nimalarga erishilgan?

2) rejalashtirilgan ishlar erishilgan bilan solishtiring. Qo'yilgan maqsadga qanday darajada erishilgan?

3) ma'lumchetga chiqishlarga tuzatishlar kiritish.

Nazoratning vaqti, davomiyligi va muntazamligi ijro etilayotgan vazifalar va qo'yilgan maqsadlarga bog'liq. U amalga oshirilayotgan jarayonni nazorat qilish va natijalar nazorati (maqsadiy nazorat) ga bo'linadi.

Nazoratni amalga oshirish uchun o'z rejalari va mehnatni tashkil qilinishini muntazam ravishda tekshirish, o'ziga doimiy ravishda quyidagi savollarni berish tavsiya etiladi:

Haqiqatanhammenzarurmasalaniyechayapmanmi?

Menbo'lg' uvsifaoliyatga uningustivorliligiga
muvofiqto'g' rikelamanmi?

Menma'lumvaqtda rejalashtirilganvazifalarnibajara olamanmi?

Menishningyetarlicha hajminiboshqalarga qayta topshira olamanmi?

Menkichikishlarniyagona blokka birlashtira olamanmi?

Men "halaqitlar" va "vaqtniyutibyuborilishi" bilankurash
olibborayapmanmi?

Yana faoliyatva vaqtningtahlilinihamo'tkazishzarur, ukunva hafta
davomidagivaqtdanhaqiqiyfoydalanishnirejalashtirilganbilansolishtirishn
iko'zda tutadi. Buninguchunma'lumdavr(kunyokihaftha) ajratiladi,
budavrdavomida bajarilganishlarva
sarflanganvaqtqaydetiladi. Keyinfaoliyatningharbirturimehnatjarayoniniv
aqtnitajashmaqsadida

muvofiqlashtirishimkoniyatlarinuqtainazardantahlilqilinadi:

- Agarushbufaoliyatdanvozkechilsa, nima sodirbo'ladi?

- Agarushbufaoliyatto'liqligicha yokiqismanboshqalarga topshirilsa,
nima sodirbo'ladi?

- Agarushbufaoliyatvaqtningqisqaroq oralig'idavomida amalga
oshirilsa, nima sodirbo'ladi.

Agarhechnima sodirbo'lmasa yoki oqibatlar ahamiyatsizoqbo'lsa,
unda bufaoliyatdanvozkechish, uniboshqalarga
topshirishyokiqisqaroqmuddatlarda amalga oshirishmumkin.

Keyinhaqiqiyvaqtlivyuklamanibelgilashga, hamda qancha
vaqtnitejashmumkinligini, vaqtnitejashbo'yicha
qandaychoralarko'rishkerakligi,
tejalganvaqtdanqandayfoydalanishmumkinligini aniqlashga
harakatqiling.

Menejerfaoliyatino'zini'zitashkilqilinishiningboshlang'ichnuqtasiqo'
'yilganmaqsadlarga erishishningmo'ljalidaniboratdir.

Mexnatnatijalarinimaqsadlarga
erishishnuqtainazaridannazoratqilishvazifalaribajarilganidankeyin(yakun
iynazorat), yirikloyixalarni amalga oshirishda esa- oraliqbosqichlarda
(oraliqnazorat) amalga oshirilishikerak,

O'ziningyillik, oylik, haftalikva
kunlikrejalarningquyidagisavollarga javobberganholda,
muntazamravishda nazoratini amalga oshirishzarur:

- Qandaynatijalarga erishildi?

- Nima qilinmayqoldiva nima uchun?

-Qayerda vaqtyo'qotildi?
-Keyingidavrnirejalashtirishuchunqanday
xulosalarchiqarishmumkin?

Shundayqilib,
menejerningshaxsiyishiniratsionnallashtirishuningfaoliyatiningamarado
riginioshirishga
imkonberadi,jamoanimuvaffaqiyatliboshqarishuchunshart-
sharoitlaryaratadi.

9.4. Menejerfaoliyatiniirejalashtirishva tashkil qilishuchunqurollar

Menejerishiniirejalashtirishva tashkilqilishda
maxsusqurollardanfoydalaniladi.

Vaqtningkundaligi–buishniboshqarishningunisoatlarbo'yicha
bajarilishiniirejalashtirish, umumiy maqsadning birqismisifatida
kundalik vazifalarni belgilashva ulardan eng muhimlarini ajratishga
imkon beruvchi vositadir.

Kundalik maxsus papka – teztaqqichdantashkilotpadi, unga
foydalanuvchining istagibo'yicha maxsus varaqachalar, grafiklar,
jadvallarva moliyaviy hisobotlar solibqo'yilishim mumkin. Varaqachalarda
yillik rejalar (uzok muddatli rejalar haftalarbo'yicha kiritilgan katalarga
ajratilgan setka) va barcha ishlaryarimsaotgacha
aniqlik bilan taqsimlangan kunlik rejalar mavjud bo'ladi. Shundayqilib,
kundalik dasturning har bir bandini kengroq vaqtli vazifalar bilan solishtirish
mumkin.

Avval tegishlik katalarni to'ldirishva
kerakli ishlarning ro'yxatini tuzish uchun qat'iyat va intizom talab qilinadi.

Ammo buro'yxatni tuzish, oldinda turgan vazifalarva
faoliyatlarni ranganjir va kalash mehnatni tashkil qilishni yaxshilashva
vaqtdan foydalanishni ratsionallashtirishga yordam beradi.

Vaqtningkundaligishaxsiyishchikartotekasidan iborat bo'lib, unga
alohida varaqlar tikilgan va
uozining ko'rgazmaliligibilanqulaydir. U bir vaqtda stol kalendari,
shaxsiy kundalik, yondaftarga, rajalashtirishva
nazorat qilish quroli, manzillar ro'yxati, ma'lumotnoma va
g'oyalarkartotekasibo'ladi.

Vaqtningkundaligi yana harkunifoydalaniladigan barcha
kunlik rejalar, xizmatdaftari va
varaqlarning ishchijamlovchisidan iborat bo'ladi.

Vaqtning kundaligi- bushaxsiy maqsadlarga erishish, vaqtdan samarali foydalanish uchun qo'shimcha vositadir. Uning yordamida nafaqat barcha qisqa va uzoq muddatli vazifalar haqidagi, balki barcha rejalar va loyihalar haqidagi to'liq tasavvurni olish mumkin.

Vaqtning kundaligi quyidagi tuzilishga ega. Kalendar qismida oylik, haftalik va kunlik rejalari uchun har xil xilishchida tartiblar joylashadi. Kunlik reja alohida ahamiyat beriladi: birkunga bir varaq. Buyerda yana tegishli oylar va haftalar bo'yicha mulohazalar uchun varaqlar ham bo'ladi, ular muddatlarni boshqa davrlarga kuchirishni yengillashtiradilar. Bu varaqlarni foydalangan dan keyin tikish mumkin.

Yangi "kiruvchi" kundalik varaqlarda haftalik va oylik varaqlardan barcha muddatlarni ko'rsatish kerak. Ularga tegishli varaqlardan sanalar-to'lovlar, ta'tilga ketish kunlari, tug'ilgan kunlar, shu jumladan qo'l ostidagi larni ham ko'chiriladi. Shunday qilib, kundalik muntazam ravishda to'ldirilgan holda hech nima yo'qolmaydigan esdanchiqmaydi.

Xizmat va xususiy ishlar bo'limida (tegishli varaqlar va ishchidaftarlarda) quyidagi axborotlarni yozish va doimo o'z bilan olib yurish mumkin:

- yarmarkalarni o'tkazilish muddati;
- kitoblarni ro'yxati;
- poezdlar va samalyotlarni harakatlanish jadvali;
- tug'ilgan kunlarni ro'yxati;
- rejalashtirish uchun universal varaqlar;
- g'oyalarni yozish uchun varaqchalar va x.k.

Manzillar va telefonlar bo'limida ko'pincha foydalanishga to'g'ri keladigan telefon raqamlari va manzillari yoziladi.

Yana umumiy qism mavjud bo'lib, unga, hamyon kabi, pochta markalari, foto suratlar, chekdaftarlari va pullarni joylashtirish mumkin.

Vaqtning kundaligidan foydalangan holda harkun (hafta, oy) nimu vaffa qiyatli rejalashtirish, o'zishini tashkil qilish mumkin. Uni qo'llashtirishni sifatli oshadi, harkun bir soatga yaqin vaqt titejaladi.

Taymirlashtirishimizga ega kundalik ham kundaliklarning turlitumanligi bo'ladi, u o'zicha yil, oy, haftalik kundalikni oluvchi simli halqalardagi bukletlardan iborat bo'ladi.

Bundantashkariharbirkunyarimsoat oraliq'ibilanyozibqo'yilgan.
Butizimmenejerga quyidagilarga imkonberdi:

-hayotiyrejalarva uzoqdavr(yil)ga rejalarnio'y labko'rishva tizimlashtirish, ularnibosqichma bosqich (oylar, haftalarva x.k. bo'yicha) bajarilishinirejalashtirish;

- boshqa ishlarga chalg'imasdan, qabulqilinganrejalarga aniqrioya qilish.

Ushbumaqsadda yana
ma'lumotlarningixchambazasidaniboratbo'lgankatta shaxsiy
"Folifaks" danhamfoydalanishmumkin. "Folifaks"

qo'yidagibo'limlarnio'zichiga oladi:

• shaxsiyma'lumotlar (schetlar,mashinalar,sug'urta va x.k.ningraqamlari);

• kundalik;

• yillik (butunkalendaryiliga);

• yondaftarcha-bloknot;

• axborotlar;

• shaxsiymoliyalar;

• manzillarkitobchasi;

• vizitkalar, hujjatlarva pullaruchunplastiklihamyon.

Shundayqilib, "folifaks" menejerhayotiningbarcha tomonlariniqamrab oladiva ungamuammolarnihalqilishda yordamberadi. Shubilanbirga "folifaks" o'zida jiddiy xavfniyashiradi-agarmenejeruniyo'qotsa,unda ko'pgina axborotlarniyo'qotadi.

Jahonda kengtan olinganmenejervaqtinirajalashtirishva boshqarishningbirnecha aniqtizimlarimavjud. Ulardanbiri- buYevropada 1-reytingga ega" TaymMenejer" tizimidir. Ubirinchimarta Time Manager International kompaniyasitomonidanishlabchiqarilgan, bukompaniyamenejmentva shaxsiyrivojlanishsohasida Yevropada yetakchibo'lib, 1975 yilda Daniyada tashkiltopgan.

TaymMenejerda hamma narsahammazmuniva hamshaklibo'yicha mayda-chuydasigacha o'y labko'rilgan. BundantashkarimahsulotningkengnavlaritufayliTaymMenejerniharqanda yshaxsiyso'rovlarga moslashtirishmumkin. Masalan, TaymMenejeringuchta bazaviyvariantlari: standartli, maxsusva "rahbar" mavjud.Ularga kiruvchiblankalarva jihozlar majmuasini o'zgatiribva to'ldiribTaymMenejeringubazaviyvariantlarniistalganinifaoliyatningu

yokibubelgalanganturiga maxsusmo'ljallanganturlitumanligiga aylantirish mumkin. Masalan, savdo vakili, kotib, loyiha rahbari, ilmiy xodim, yuqoribo'g'inboshqaruvchisi va h.k.

Taym Menejning har qanday bazaviy varianti majmuasibeshta asosiy elementlardan tashkil topadi:

- halqaliqisqichlarga ega papkalar;
- blankalarning standart majmuasiga ega qutilar;
- Taym Menejdan foydalanish bo'yicha "Shaxsiy samadorlikka kalit" yo'riqnomalari;
- kompaniyamahsulotlarikatalogi;
- qo'shimcha blankalarnamunalari.

Halqalimexanizmga ega papkalarturi Taym Menejning variantiga ko'ra farqlanadilar. Qolgan elementlarining barcha variantlarida bir xildadir.

Halqalimexanizmga ega papkada qo'yidagilar bo'ladi:

- 17 ta xatcho'p;
- alfavitli telefonda vtarchasi va 18 oylik kalendar-yondaftarchaga ega chiqarib olinadigan muqova. Muqovadayana chekdaftarchasi, bloknot va kichkina qalamcha uchun joy bor;
- avtomatik qalam;
- Taym Menejning standart majmuasiga kiruvchi har bir blankaning bittadannusxasi.

Taym Menej tizimi quyidagilarga imkon beradi:

- ishda yuqorinativlarga erishish;
- ustivorliklarni belgilash;
- holatni to'g'ri baholash;
- muhim ishlarni esdanchi qarmaslik;
- vaqtda samarali foydalanish;
- boshqa insonlarni yaxshilik qilish;
- o'zining jodiy solohiyatini oshirish;
- vazifalarni to'g'ri taqsimlash;
- o'zgarishlarga egiluvchan va xotirjam munosabatda bo'lish.

Ko'rib chiqilgan tizimlardan tashqari, rejalashtirish uchun yordamchivositalar ham mavjud: magnitli taxtalar, modullitaxtalar, yopishqoq taxtalar va boshqalar. Buyordamchivositalardan foydalanishning diapazoni juda keng. Ulardan hisobot statistikasi, ishlab chiqarish rejalari, ishjadvallarini tuzish va olib borish,

ishlabchiqarishningsamaradorligininazoratqilishva har xilrejalarnituzishuchunfoydalanishmumkin.Ularda xaridlarva yetkazibberishlarniqaydetishmumkin. Ularyordamida tashkilotningtashkiliytuzilmasinitakomillashtirish,ishinshoatlariningchizmalarinituzishmumkin. Ammo butaxtalarbirdanbirmaqsademas. Xodimlarulardanhaqiqatanhamyordamchivositalarsifatida foydalanishlariva ular xodimlarga ishda yordamberishlarimuhimdir.

Yana ishnisamaralibajarishva ishvaqtidanfoydalanishga yordamberuvchiko'pgina texnikyordamchivositalarhammavjud. Ulardanrahbarva uniyaqinyordamchilarifoydalanadilar.Ularmenejerga o'ziga yuklailtilganvazifalarnio'zvaqtida bajarishuchunzarurlar.

Bu, xususan, shaxsiykompyuterlardir. Keyingiyillarda ko'pgina xilma xilidoralardaEHMpaydo bo'ldilar. Harqanday xodimularnibirnecha kunichida o'zlashtirib olishimumkin. Barcha keraklimateriallar, dalillar, raqamlima'lumotlar, bildirgichlar(raportlar) ularyordamida bevosita foydalanishuchun operativtayyorlanishlarimumkin. Idora EHMyordamida tayyorma'lumotlarni olishiva tashkilotningbarcha materiallarniishlabchiqishimumkin.

Bunda maxsuskompyuterdasturlaridanfoydalanishmaqsadga muvofiqdir. Masalan, Lotus Organizer (Lotus organayzer) ommaviyshaxsiyaxborottizimlaridanbiribo'lib,menejerningvaqtkundaligi yoki organayzerbilanishinito'liqtaqlidqiladi. Uquydagibo'limlarga ega.

Calendar (Kalendar) yokikundalik, vaqtni, hamda har xiltadbirlarnirejalashtirishga mo'ljalangan. Bo'limbarcha rejalashtiralayotganhodisalarhaqidagi axborotlarnikiritish, yaqinlashayotganhodisalarhaqida xabarberish, har xil axborotlarni, masalanxarajatlarva ma'sulshaxslarhaqidagilarnimo'ljalangantadbirlarbilanbog'lash, takrorlanadiganhodisalar, masalankundalikmajlislarnibelgilash, bo'shvaqtlarnitopishga imkonberadi.

Adress(Adreslar) oddiymanzildaftarchasivazifasinibajaradi. Bubo'limmanzillar, telefonlar, oila haqidagima'lumotlarva muloqotlarbo'ladigan odamlarhaqidagiboshqa axborotlarniyozish, yozuvlarnifamiliyalarva kompaniyalarbo'yicha navlarga ajratishga imkonberadi.

To do (Ishlar) ishlarnirejalashtirishuchunmo'ljalangan. Bubo'limko'zda tutilganishlarhaqidagi axborotlarnikiritish, vazifalarnisanalarva ustivorliklarbo'yicha navlarga ajratish,

rejalashtiralayotganvazifalarhaqida xabarlarberish,
qaysiishlarqilinganligiva qaysisikoldirilganligi, imkoniva
qachonqilishkerakliginikuzatishga imkonberadi.

Anniversary (Muhimsanalar)
danharyilesplashkerakbo'ladiganmuhimsanalar(tug'ilgankunlar,
firmalarnivujudga kelishlariva boshqalar) ningro'yxatini
olibborishuchunfoydalanishmumkin. Bubo'limmuhimsanalarga ega
yozuvlarniyaratish, yozuvlarniyillar, oylar, zodiakbelgilaribo'yicha
navlarga ajratishva ko'ribchiqish, sananiyaqinlashayotganihaqida
eslatishga imkonberadi.

Calls (Telefonqo'ng'iroqlari) telefonqo'ng'iroqlarinirejalashtirishva
avtomatlashtirishuchunmo'ljallangan. Bubo'limtelefondaftarchasiga
rejalashtiralayotgantelefonqo'ng'iroqlarihaqidagi axborotlarnikiritish,
zarurqo'ng'iroqlarhaqida eslatish, qilinganqo'ng'iroqlarni
(shujumladansuhbatvaqtini)ro'yxatga olish, abonentmodemyordamida
qo'ng'iroqqilishimkonberadi.

Notepad (Bloknot) oddiyqog'ozlibloknotvazifasinibajaradi.
Bubo'limformalashirishvazifasidanfoydalanishbilanyozuvlarqilish,
yordamida avtomatikravishdabloknotda sarlavha
shakllanadiganboblarniyaratish, matnga boshqa dasturlarda yaratilgan
ob'yektlarni, shujumladangrafiktasvirlarnikiritishga imkonberadi.

Planner (Rejalashtiruvchi)
uzoqdavometadiganhodisalarnirejalashtirishuchunmo'ljallangan,
ularbirkunyokiko'proqniegallaydilar, masalan xizmitsafarlariva ta'tillar.

Lotus Organizer tizimihambo'limningichidagiva har
xilbo'limlardagihar xilelementlar (hodisalar, manzillar, ishlar) o'rtasida
aloqalarniyaratishva shuningbilanelementlaro'rtasidagihar
xilmunosabatlarnitasvirlashga imkonberadi. Kiribkelayotganva
muhimishlarhaqida eslatishga imkonberadilar. Ishlar,
telefonqo'ng'iroqlari, muhimsanalarnikundalikda,
kundalikhodisalariniesa-rejalashtiruvchida ko'ribchiqishmumkin,
masalanishlarro'yxatidanvazifaga kundalishkontekstida
qarashmumkin.

Tizimturlituman axborotlarni–yondaftarchadantanlab
olinganelementlarniulartomonidanma'lumkategoriyalar:loyihalar,
g'oyalar, xizmitsafarlariva h.k. yordamida birlashtirishga imkonberadi.
Masalan, yondaftarchadagima'lumloyihaga
tegishlibo'lganelementlarniguruhlarga ajratishmumkin.
Kategoriyalaryordamida har xilbo'limlarga

tegishlibo'lganelementlarguruhiniboshqarishmumkin, masalanelementlarningfaqattanlab olinganguruhiniko'ribchiqishva ubilanishlashmumkin. O'zkatgoriyalariniyaratishimkoniyatihambor.

Ushbudasturningboyvazifaviyimkoniyatlariva farosatbilantushuniladiganinterfeysiishlarnitashkilqilishni ancha soddalashtirishva menejermehnatissamaradorligini oshirishga imkonberadi.

Quyidagilarmenejerningboshqa yordamchivositalaribo'ladilar: elektronkalkulyatorlar, teleks,nusxa ko'chirish-ko'paytirishmashinalari, nazoratablosiva boshqalar.

Nazoratsavollari

1. Qandaymehnatboshqaruvchibo'ladi?
2. Boshqaruvmehnatningxarakterinimadaniborat?
3. Boshqaruvmehnatningqaysiturlarimavjud?
4. Boshqaruvmehnatniilmiytashkilqilishnimaga asoslanadi?
5. Boshqaruvmehnatniilmiytashkilqilishningyo'nalishlariqanday?
6. Ishkuninisuratga olishda nima o'rganiladi?
7. Rahbarning "o'zinio'ziboshqaruvni" atamasinimanibildiradi?
8. Rahbarningshaxsiyishini (o'zinio'ziboshkaruvining) tashkilqilishqandayvazifadanboshlanishikerak?
9. O'zinio'ziboshqarishdoirasinimarkazida qandayvazifa turadi?
10. Menejervaqtinirejalashtirishningqanday asosiyqoidalarimaqjud?
11. O'rtacha statistik odamningishlashqobiliyatiishkunidavomida qandayo'zgaradi?
12. Ishga doirmajlislarnitayyorlashva o'tkazishning asosiyqoidalarinqanday?
13. O'zinio'zinazoratqilishningqandayturlarimavjud?
14. Menejerfaoliyatiniirejalashtirishva tashkilqilishquollarininimalartashkilqiladi?

10-BOB. GURUHLIDINAMIKA

10-bobda tushunchasi, quyidagilarko'ribchiqiladi: unishakllantirishbosqichlari, "mehnatjamoasi" rasmiyva

norasmiy jamoalar; menejerning ta'sir va hukmronligi, ularning shakllari; "nizo" tushunchasi, uning turlari, vujudga kelish sabablar va haletish usullari.

10.1. Jamoa: tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

Ishlab chiqarishning zamonaviy rivojlanganligi darajasida jamoaviy mehnatning zarurligini asoslab beradi, u, o'z navbatida, mehnat jamoasini mavjud bo'lishini belgilaydi.

Tashkilotni samarali faoliyat yuritish mehnat jamoalarini faoliyat yuritishlar qonunlarini bilish va ulardan foydalanishning ko'zda tutadi.

Mehnat jamoasi ostida birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi xodimlar birlashmasi tushuniladi. Ular bir-birlari bilan shunday o'zaro hamkorlik qiladilarki, har bir boshqa shaxsga ta'sir ko'rsatadiv va bir vaqtda uning ta'siri ostida bo'ladi. Mehnat jamoalari ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonni tashkil qilish uchun mehnat taqsimoti amalga oshirayotgan vaqtda rahbarlik ni yaratadilar. Bu birlashma tashkiliy yagonalikka ega va umumiy maqsadlar bilan birlashgan. Boshqaruv yagona irodaga asoslanish kerak, bu mulkega sitomonidan tayinlangan yoki saylangan rahbari mavjudligi bilan ta'minlanadi.

Jamoalar faoliyatining samaradorligi ko'zda bir qator omillarga bog'liqdir:

- ishchi guruhlarning o'lchamlari va tarkibi;
- guruhlarning me'yorlari;
- odamlarning jipsligi;
- nizolarning darajasi;
- guruh a'zolarining statusi va vazifaviy rollari va boshqalar.

O'lchami va vazifalariga mos keluvchi tarkibida xarakterning o'xshamas alomatlariga ega odamlar bo'lgan guruh samarali hisoblanadi, bunda guruhlarning me'yorlari tashkilotning maqsadlariga erishish va jamoachilik ruhini yaratishga yordam beradilar, unda nizolarning yuqori darajasi ustunlik qiladiv va guruhning yuqori statusga a'zolari esa ustunlik qilmaydilar.

Menejer uchun jamoa - bu asosiy tayan chiqdir, shuning uchun jamoa ishini ratsional tashkil qilishning dolzarb vazifasi bo'ladi.

Jamoaviy ish yoki busabalar bo'yicha xodimlar o'rtasida lavozim lavazifalarni aniq taqsimlash mumkin bo'lmagan joyda juda keraklidir.

Me'yoriy ahloqiy-psixologik muhitga ega ishga qobiliyatli, tashkiliy jamoani tashkil qilish uchun sotsiologik, psixologik va boshqa tadqiqotlarni o'tkazish kerak.

Masalan, jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiometritsalar (7.1-jadval) va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi.

Bunday sotsiometritsa guruh a'zolarining bir-birlariga munosabatlarini aniqlab olish, guruhda jipslashganlikni o'rnatish, yetakchini aniqlash, guruh a'zolarini sotsiometrik status va hayojonlik ekspansivlik (o'zini tuta bilmaslik) ni belgilashga imkon beradi.

Sotsiogrammani tuzish uchun hammadan avval ramzlarimano belgilanadi, masalan:

BGBning Gga nisbatan ijobiy tanlovi

BGGning Gga nisbatan salbiy tanlovi

BGO'zaro ijobiy aloqa

BGO'zaro salbiy aloqa

10.1-jadval

5 kishidan iborat guruh uchun sotsiometritsa

№ p/p	Kimsaylaydi	Kim nisaylaydi					Qilingan tanlovlar		Jami
		1	2	3	4	5			
1	A	×	-+	-		-	1	3	4
2	B	+	X+	-		-	2	2	4
3	C	-	+	×	0	0	1	1	2
4	D	+	0	0	×		2	0	2
5	E	+				×	2	2	4
		-	+	-	+	×			

Olingan (+) 2 2 0 3 1

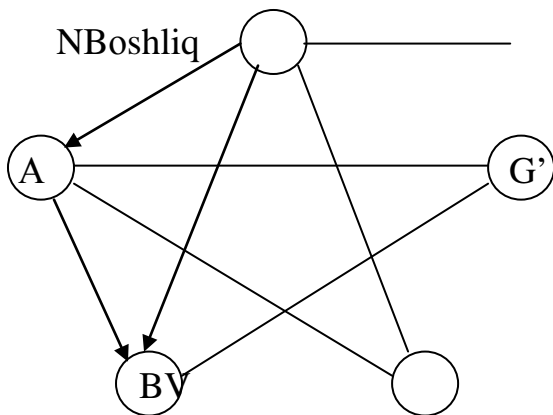
Tanlovlar: (-) 2 1 3 0 2

Jami 4 3 3 3 3 8 16

Keyin ma'lum savollaryordamida ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar o'tkazish kerak.

Masalan, jamoaning barcha a'zolariga (anonim ravishda) "Siz kim bilan ishni davom ettirishni xohlaysiz" degan savol beriladi.

Kiritilgan ramzlarga nosidan foydalanib, ushbu jamoa a'zolari javoblarni grafik ravishda sotsiogramma ko'rinishida rasmiylashtirish mumkin (10.1.-rasm.)



10.1-rasm. "Siz kim bilan ishni davom ettirishni xohlaysiz?" savoliga javoblarning natijasi

10.1-rasmda ko'rinishicha, norasmiy yetakchi – "B" emas, balki "N" – rasmiy boshliq bo'ladi.

Korxonada faoliyati uchun mehnat jamoasi a'zolarining vakolatlarini muhim ahamiyatga ega, ular O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi, respublikaning boshqa qonunlari, tashkilotning ta'sis hujjatlari, jamoaviy shartnoma tomonidan belgilanib beriladi. Masalan, Mehnat Kodeksining 21-moddasiga muvofiq xodimlar quyidagi huquqlarga egalar:

ushbu kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma'lum tartib va shartlarda mehnat shartnomasini tuzish, o'zgartirish va buzishlarga;

unga mehnat shartnomasini tomonidan ma'lum ishni taqdim etishga; tashkilotning davlat standartlari va mehnat xavfsizligi va mehnat shartnomasini tomonidan ko'zda tutilgan tegishli sharoitlaridagi ish joyiga;

o'zining malakasi, ishning murakkabligi va bajarilgan ishning miqdori va sifatiga muvofiq ish haqini o'z vaqtida va to'liq hajmda to'lanishiga;

ish vaqtining me'yoriy davomiyligi, ayrim kasblar va xodimlar kategoriyalari uchun qisqartirilgan ish vaqtini belgilanishi,

haftalikdam olishkunlari, ishkunibo'lmagandam olishkunlari, yillikta'tillarini berilishibilanta'minlanadigandam olishga; ishjoyidagimehnatsharoitlariva mehnatnimuhofaza qilishhaqidagito'liqishonchli axborotlarga; ushbukodeks, boshqa respublika qonunlaritomonidanma'lumtartibda kasbiytayyorgarlik, qayta tayyorlashva o'zmalakasini oshirishga; birlashishga, shujumladankasaba uyushmalarinitashkilqilishva o'zmehnathuquqlarini, erkinliklariva qonuniymafaatlarinihimoya qilishuchunso'zga chiqishhuquqiga; tashkilotningboshqaruvida ushbuKodeks, boshqa respublika qonunlariva jamoaviyshartnoma shaklida ishtiroketishga; o'zvakillari orqalijamoaviymuzokaralarni olibborishva jamoaviyshartnomalarnituzishga, hamda jamoaviyshartnoma, bitimlarnibajarilishihaqidagi axborotlarni olishga; barcha qonuntomonidanmanqilinmaganyo'llarbilano'ziningmehnathukuklari, erkinliklariva qonuniymanfaatlarinihimoya qilishga; shaxsiyva jamoaviymehnatnizolariniushbuKodeks, boshqa respublika qonunlaritomonidanma'lumtartibda halqilishga; xodimga utomonidanmehnatvazifalarinibajarilishimunosabatibilanyetkazilganzara rnit o'lashva ma'naviyzararniushbuKodeks, boshqa respublika qonunlaritomonidanma'lumtartibda qoplanishiga; respublika qonunlaritomonidanko'zda tutilganhollarda majburiyijtimoiysug'urtalashga.

Ushbumehnatjamoalarir**rasmiy**deb ataladilar. Rasmiytashkilot-bukorxonalariningko'rsatmalar, yo'riqnomalar, farmoyishlarva me'yorlarbilanbelgilanadiganijtimoiymunosabatlartizimidir. Urahbarlartomonidantashkilotlar a'zolariningidealhulqinitan olinishida quriladi. Rasmiytashkilotyokituzilma korxonalar (yoki qandaydirmuassasa)ni umummanfaoliyat yurita olishi uchun zarurdir. Rasmiytuzilma ushbukorxonaning asosiyvazifalari qandayligibilan belgilanadi. Ushbu vazifalarni amalga oshirish uchun ham odamlar guruhining texnik asoslangan holat i vujudga keltiriladi, ularning xizmatvazifalari belgilanadi.

Rasmiytuzilma—bu odamlartashkilotning asosiyvazifalariga nisbatan bajaradigan rollariva vazifalarning tizimidir.

Butuzilmanirivojlanishida tashkilotlarga berilgan hokimiyat, vakolatlarning rolijuda kattadir. Quyidagilar uning asosiy elementlaridir:

- mehnat taqsimoti (gorizontal ixtisoslashishtizimi);
- lavozimlarning vertikal bo'yicha subordinatsiyasi;
- kommunikatsiyalar tizimi;

Bundantashqari, tashkilotlarda norasmiy jamoalar-odamlarning ma'lum maqsadlarga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro hamkorlik qiluvchi spontan ravishda (tashqita'siremas, ichkita'sirnatijasida) vujudga keladigan guruhlar mavjud bo'ladi. Buning ustiga yirik tashkilotlarda biremas, birnecha norasmiy tashkilotlar mavjud bo'ladi.

Norasmiy tashkilotlarda rasmiylar bilan ko'pgina umumiylik bo'ladi, ular xuddi ko'chirilganidek bo'ladi. Ularning darajada rasmiy tashkilotlarni kabitashkil qilganlar, ya'ni erarxiyava yetakchilarga egalardir.

Norasmiy tashkilotlarning yetakchilari rasmiy tashkilotlarning yetakchilari hokimiyatga erishishga va guruh a'zolariga nisbatan ta'sir ko'rsatish vositalarini qo'llashga intiladilar. Farq shundan iboratki, rasmiy tashkilotlarning yetakchilari o'zlariga berilgan vakolatlarni ko'rinib tashkil qilish uchun qo'llab-quvvatlashga egalardir va o'zlariga topshirilgan aniqva xizmat sohasida harakat qiladilar. Norasmiy yetakchilarning tayanchi ularni guruhlar tomonidan olinishidan iboratdir. O'zlarining harakatlarida ular odamlar va ularning o'zaro munosabatlariga suyanadilar. Norasmiy yetakchi ikkita asosiy vazifa bajaradi: guruhga maqsadlarga erishishda yordam berish va uning mavjud bo'lishini qo'llab-quvvatlash. Ba'zida vazifalarni har xil odamlar-ikkita yetakchi bajaradi.

Norasmiy tashkilotlarda hamqoidalar va hulkme'yorlar mavjud, ammo ular yozilmaganlar. Ularning batlantirishlar va jazolar bilan mustahkamlanadilar. Ammo agar rasmiy tashkilot, uning tuzilishi va turirahbariyat tomonidan ongliravishda, oldindano'ylangan reja asosida qurilgan bo'lsa, norasmiy tashkilotning tuzilishi va turio'zaro ijtimoiy hamkorlik natijasida vujudga keladi.

Norasmiy jamoani tashkil bo'lish jarayonig'oyatda uzundur. Mutaxassislar bu jarayonni odatda 5 bosqichga bo'ladi:

- birinchisida odamlar
ongsizhalokatli xarakterdagi qandaydir hodisaga
stixiyalijavob qaytarish bilan birlashadilar;

- ikkinchibosqichda odatda ongliroqtuyg'ular bo'ladi;
- uchinchibosqichda norasmiy jamoa qandaydir tashqi doimiy
xatarga qarshibirgalikda kurash uchun enditashkiliy ravishda birlashadi;
- to'rtinchibosqichda birlashgan odamlarga qandaydir ijobi narsa,
masalan, raqobat kurashida qarortopish, obro'lik klubga tegishlilik va h.k.
omil sifatida bo'ladi;

- beshinchibosqichda odamlar faqat jamoa
bo'lib hal qilish mumkin bo'lgan yirik kuzoq muddatli mahsadlarni hal qilishi uchun
birlashadilar.

Jamoaning jipslashganligi darajasi unipishib yetilganlik bosqichiga
bog'liqdir.

Odamlarning norasmiy tashkilotlarga kirishlarining bir necha
sabablar mavjud;

1) ushbu tashkilotlarga tegishlik hisiga ehtiyoj;

2) xodimlarning norasmiy tashkilotdan oladigan, ammo ular menejerdan
olmaydigan yordam;

3) xodimlarning himoyasi, masalan mehnat sharoitlarini talablarga
rioya qilish. Buning ustiga himoya vazifasi rahbarga ishonmagan vaqtda
muhimroq ahamiyat kasbetadi;

4) odamlarning muloqot qilishga ehtiyoji. Odamlar atroflarida
nimalarsodir bo'layotganligini bilishni istaydilar, ammo ko'pgina
tashkilotlarda ularni yetarlicha xabardor qilmaydilar. Buning ustiga,
rahbarlar ba'zida axborotlarni o'z xodimlardan ataylab yashiradilar;

5) odamlarning o'zaro xayrixohligi. Ularko'pincha
norasmiy tashkilotlarga o'zlari xayrixoh bo'lganlariga
yaqinroq bo'lish uchun kiradilar.

Norasmiy tashkilotlarning kuyidagi muammolarni yaratishlarim mumkin:
korxonaning faoliyatini samaradorligini pasayishi, yolg'on xabarlarini tarqalishi,
ilg'or o'zgarishlarga qarashlik qilish va boshqalar. Shuning bilan bir vaqtda
agarguruhlime'yorlar rasmiy ma'lumlardan ustunlik qilsa
norasmiy tashkilotlar foyda keltirishlarim mumkin (korxonaga sodiqlik,
jamoachilikni yuqoriruhiva
mehnatning yuqoriroq unumdorli). Bo'lajak muammolarni yengish va
norasmiy tashkilotlar foydasidan foydalanish uchun menejerlar ularni tan
olishlari, ular bilan ishlashlari, ularning qarorlarini hisobga olishlari ,
ularning yetakchilariva a'zolarifikriga quloq solishlari,

norasmiytashkilotlarini qarorlar qabul qilishga jalb qilishlar, ovozlarining rasmiy axborotlarni operativ berish bilan yo'lini to'sishlar ikerak.

Bundantashqari, menejer faoliyatini tashkil qilishga rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro munosabatini ham ta'sir ko'rsatadi, chunki ko'pgina shunday vazifalar va xizmatlarni bajarishga to'g'ri keladilar, ular amalga oshirilishi bevosita rasmiy ko'rsatmalar pirovarida paydo bo'ladigan xarakterlar va ularning natijalariga qanchalik mos kelishiga bog'liqdir.

Keyingi vaqtlarda rasmiy va norasmiy tashkilotlarning muvofiqligini ta'minlash, ularning o'zaro hamkorligini uyg'unlashtirishg'oyasi keng tan olinmoqda. Ko'pincha shuni kuzatish mumkin, tashkilot a'zolarining norasmiy aloqalarini tashkilotning rasmiy rejasiga mos keladilar. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning o'zaro hamkorligi albatta qandaydir tasodifiy chetga chiqish bo'lmaydi. Udoimo mavjud bo'ladi. Menejerlari tomonidan bunarsa hisobga olinishi, ikki tuzilmalarning o'zaro hamkorligidan ishning manfaatlari yo'lida foydalanish maqsadida harakatlar qilinishi ikerak.

10.2. Ta'siro'tkazish va hukmronlik

Rahbar, mehnat jamoasini boshqara turib, unga ta'sir ko'rsatadi, natijada qo'l ostidagilarning hulqiva ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlari o'zgaradi. Yordamida bitta shaxs boshqasiga ta'sir ko'rsatishim mumkin bo'lgan aniq vositalar eng turlituman: pichirlab aytilganso'rovdan ish dan bo'shatish bilan qo'rqitish gacha bo'lishim mumkin. Buta'sir maqsadga yo'naltirilgan, samarali bo'lishi uchun rahbar hukmronlikni qo'llash ikerak.

Hukmronlik – bu boshqa odamlar hulqiga ta'sir ko'rsatishim koniyatidir. Hukmronlik yakka shaxsga, guruhga va umumantashkilotga tegishli bo'lishim mumkin. Tashkiliy jarayonni hukmronlik sifatida belgilash quyidagilarni ko'zda tutadi:

- hukmronlik – bu uning foydalanuvchisida mavjud bo'lgan salohiyatdir, ya'ni unafaqat qullanayotgan vaqtda mavjud bo'ladi;

- hukmronlikda kim foydalanish va ukimga nisbatan qullanishining o'zaro bog'liqlik mavjud;

- hukmronlikqo'llanilanayotganshaxsharakatlarningba'zibirerkinligiga egadir.

Zamonaviytashkilotda amalda hechkimbitta shaxsningbo'yrug'iga faqatuboshliqbo'lganligiuchunto'liqbo'ysunmaydi. Buningustiga, nafaqatqo'l ostidaginirahbarga, balkirahbarninghamqo'l ostidagiga bog'liqligimavjud. Shuninguchunjamoa (guruh)nimuvofiqfaoliyatyuritishinita'minlashuchunhukmronliknimunos ibtarzda qo'llashzarur.

Hukmronlikmavjudbo'lishi, ammo undanfoydalanilmaslikmumkin. Agar xodimqoidalarbo'yicha ishlasa, unda boshliqda unga nisbatanmavjudbo'lganhukmronliginiqo'llashga zaruriyatyo'q.

Rahbarhukmronlikka ega bo'lishiuchunijrochiuchun ahamiyatga ega bo'lgannimanidirnazorat ostida ushlahikerak,buningnatijasida rahbarga bog'liqlikvujudga keladi. Bufiziologikva ijtimoiyehtiyojlar, himoyalanish, hurmatqilinishva o'zini'o'ziifoda qilishga ehtiyojbo'lishimumkin.

Shuningmunosabatibilanhukmronlikningqo'yidagiturlari ajratiladi.

1. Majburqilishga asoslanganhukmronlik

Ijrochirahbarunishundayjazolashimumkinki, bunarsa uningengzarurehtiyojiga halaqitberishimumkinligiga ishonadi.

Hukmronlikningbutizimiinsonparvariyemas. Bundantashqari, o'rtacha xarajatlarda samaralinazoratniushlabturishimumkinemas, chunki odamlarningtashkilotni ongliravishda aldasha intilishikuchayadi. Tadqiqotlarshuniko'rsatadiki, hukmronlikningbundaytizimidanfoydalaniladigantashkilot-larda, qoidaga ko'ra, mehnatunumdorligiyuqoriemasligiva mahsulotsifatipastroqligi, hamda xodimlarningo'zishidanqonoatlanmaganligikuzatiladi.

2. Mukofotlashga asoslanganhukmronlik.

Mukofotva'daqilish-bu odamlarga ta'sirko'rsatishningengeskiya samaraliusullaridanbiridir. Ijrochibuta'sirga qarshilikko'rsatmaydi, chunkiurahbarningistaginibajarganiuchunmukofot olishiga umidqiladi, rahbaruningmuhimehtiyojiniqanoatlantirishimumkinligiga ishonadi.

Ammo amalda rahbarhamma vaqthamo'z xodimlariningmukofotlay olmaydi,chunkiharbirtashkilotda resurslarhecklangandir. Qiyinchiliklaryana mukofot ostidannimanitushunishkerakliginibelgilash osonemasligisabablihamvujudga keladilar.Pulyoki obro'lirroqlavozimhamma vaqthaminsonda taassurotqoldirishiva uninghulqiga ta'sirko'rsatishimumkinemas.

3. Ekspertli hukmronlik

Ijrochirahbarushbuloyiha haqida va muammonihalqilishuchunmaxsus bilimlarga egaligiva uningehiyojiniqanoatlantiraolishimumkinligiga ishonchbilanqaraydi. Buholda ta'sir oqilona hisoblanadi, chunkiijrochi ongliravishda bo'ysunishga qarorqiladi.

Hukmronlikningushbutizimig'oyatda cheklangandir, chunki agarrahbarhaqbo'lmasa, unda qo'l ostidagiendiuningmaslahatiga oqilonarioyaqilmaydivata'sirkamayadi.

4. Namuna yokixarizmahukmronligi

Buhuqmronlikyetakchiningshaxsiysifatlariyokiqobiliyatlariga asoslanadi. Rahbarningshaxsiy xususiyatlarishunchaliko'ziga jalbqiladiki, uhamshundaybo'lishniistaydi. Xarizmaatikshaxslarning asosiyta'riflari: 1)-energiyabilan almashish (yetakchio'zidanenergiyachiqarishiva ubilan atrofdagilarga zaryadberishihaqida tassavvurtug'iladi);

2)-salobatlitashqiko'rinish (yetakchio'ziga jalbqiluvchi, yaxshiqaddi -qomatga ega);

3)-xarakteriningmustaqilligi;

4)-yaxshinutqiyqobiliyatlar (gapirishnibilishlikva o'zaro muloqotga qobiliyat);

5)-o'ziningshaxsibilanqoyilqoldira olishnibilish (takabburlikyoki xudbinlikningyo'qligi);

6)- o'zinimunosibva xotirjamtuta bilish (vaziyatga egalikqilishnibilish).

5. Qonuniy hukmronlik

Ijrochirahbarubajarishikerakbo'lganbo'yrukniberishhuquqiga egaligiga ishonadi. Ubuyruqniiyro etadi, chunkibo'ysunishuningehiyojlariniqanoatlantirilishiga olibkelishiga umidqiladi. Shuninguchunqonuniyhuqmronlikniko'pincha an'anaviydeb ataydilar. Qonuniy hukmronlik, qo'l ostidagirahbarningko'rsatmasiga utashkiliyierarxiyaningyuqoriroqzinachasida turganligiuchunitoatetganvaqtdagina haqiqiybo'ladi. Rahbarlar, o'znavbatida bu hukmronlikdan foydalanadilar, chunkiularga boshqalarniboshqarishvakolatlariberilgan. Buningustiga rag'batlantirishva

jazolashimkoniyatirahbarningbuyruqberishimkoniyatinimustahkamlaydi. Shundaykilib, tashkilotnito'xtovsizfaoliyatyuritishi qo'l ostidagilarni

an'anaviybo'yicha rahbarlikning obro'si- qonuniyhukmronliknitan olishga tayyorliklariga bog'likdir.

An'analarga asoslanganhukmronlik ayrimkamchiliklarga ega, chunkiyangi, ilg'ornarsa ba'zida eskisibilanziddiyatga keladi.

6. Resurslarga egalikqilishga asoslanganhukmronlik

Harbirtashkilotva bo'linma resurslarga muhtojbo'ladi. Resurslarni olabilishliknitartibga solishhukmronlikmanbaasinitashkilqiladi. Tashkilotda resurslarnitaqsimlash oqimi odatda yuqoridanpastga yo'nalishiga ega, bubilanvazifalarva ularnihalqilishuchuntalabqilinadiganrusurslaro'rtasidagimoslikka erishiladi. Tashkilotniboshqaruvdarajalaribo'yicha taqsimlanishitegishlidarajalardagirahbarlariga cheklanganresurslarninazoratqilishva shuningbilano'zhukmronliginimustahqamlashga imkonberadi.

7. Axborotlarni olishva ulardanfoydalanishga asoslanganhukmronlik.

Buhukmronlik atrofdagilar, qo'l ostidagilarga ta'sirqo'rsatishuchunqo'llaniladi. Olingan axborotuningegasiga kerakliqarorlarniqabulqilishva shuningbilanhukmronlikni amalga oshirishga imkonberadi. Axborot oqimlarinitartibga solishva kommunikatsiontarmoqustidannazoratqilishunihukmronqiladi. Bu axborotlashtirish asrida alohida ahamiyatkasbetadi.

Hukmronlikningsanabo'tilganshakllarirahbarga qo'li ostidagilarnitashkilotningmaqsadlariga erishishga yo'naltirilganishnibajarishga majburqilishga yordamberadi. Bushakllardanyana norasmiyyetakchitomonidantashkilotmaqsadlariga erishishga halaqitberishuchunhamfoydalanishmumkin, bunimenejerhisobga olishikerak.

Shunita'kidlashkerakki, keyingiyillarichida rahbarlarva qo'l ostidagilaro'rtasidagijiddiy aqliyva birqatorhollarda esa moliyaviyfarqlarbartarafqilinganlar. Bundaysharoitlarda hukmronliknifaqatmajburqilish, mukofotlash, an'analar, xarizmayokihatto omilkorlikbilanasoslashborgansariqiyinroqbo'libbormoqda. Shuninguchunrahbarijrochilarga ta'sirko'rsatishimkoniyatiga ega bo'lishiuchunularbilanhamkorlikqilishikerak.

Ta'sirko'rsatishningijrochinifaolhamkorlikqilishga undashimumkinbo'lganikkita shaklmavjud: ishontirishva ishtiroqetish.

Ishontirish-buo'znuqtainazarinisamaraliberishdir. U oqilona ishonchkabi,ekspertningmisoliva hukmronliginingkuchiga asoslangan. Farqfaqatshundaniboratki, ijrochinima qilishva nima uchunqilishnito'laroqhisetadi.

Ishontirishyo'libilanta'sirko'rsatuvchirahbarijrochiga nima qilishkerakligini aytmaydiUijrochiga nima qilishkerakligini "sotgandek "bo'ladi.

Rozilikka faolerishganholda, rahbarijrochiextiyojiga hurmatda, obro'da kuchlita'sirko'rsatadi, demak, ta'sirningkuchio'sadi. Bushuninguchunsodirbo'ladi,rahbarijrochining omilkorliginitan olgan, ijrochiesa rahbarhukmronliginingbirqismiunga o'tayotganliginitushunadi.

Odamlarga ta'sirko'rsatishningbuusuli, agarrahbardaboshqalarustidanrasmiyhukmronlikyo'qyokig'oyatda kambo'lsa yokiularga munosibmukofotlarnitaklifqila olmasa, ayniksa samaralidir.

Bunda ta'sirko'rsatishqobiliyatibirqator omillarga bog'liq. Hammadan avval, rahbarishonchniqozinishikerak.Uningdalillariijrochilarning aqliydarajasinihisobga olishikerak. Rahbarqo'yayotganmaqsadijrochilarqadriyatlaritizimiga zidbo'lmasligikerak.

Ishontirishyo'libilanta'sirko'rsatishningmuhim afzalligishundaniboratki, ta'sirko'rsatilayotgan odamishniundantalabqilinayotganga qaraganda yaxshiroqva kattaroqhajmda bajaradi, chunkibuharakatlaro'ziningshaxsiyehtiyojlariniqanoatlantiradidebhisobl aydi.

Ishontirishyo'libilanta'sirko'rsatishningkuchsiztomonisekinta'sirko'rsati shiva noaniqligidir.

Shuninazarda tutishzarurki, ishontirishyo'libilanta'sirko'rsata turib, ta'sirko'rsatishva hukmronlikningboshqa shakllaridanvozkechishkerakemas. Masalan, xarizmafaqatishontirishga ko'maklashadi, eshituvchio'zinirahbarbilantenglashtirishiga yordamberadi. An'analarda mukofotlaryordamida ta'sirko'rsatishishontirishnikuchaytiradi, rahbarga ishonchni oshiradi. Agarijrochirahbarunimajburqilishimkoniyatigaega, ammo undanqochishga harakatqilganinibilsa,ishontirishningkuchi ancha oshadi.

Xodimlarni boshqaruvda ishtiroqetishlari (jalbqilinishlari) orqalirahbari jirochilarga o'zistagi yoki fikrinizo'rlab qabul qildirmasligi uchun, hechqanday harakatlar qilmaydi. Ijrochilar shakllantirilgan maqsadni qabul qilishlari uchun rahbarlarning harakatlarini oddiygina yo'naltirish va axborotlarni erkin almashuviga ko'maklashadi. Bunda ta'sir shuning uchun muvaffaqiyatga ega bo'ladi, odamlar ularning ishtiroqida shakllantirilgan maqsad uchun yaxshi ishlaydilar.

Buyondoshuvdan hukmronlik, muvaffaqiyat va o'zini o'zi aksettirish kabiehtiyojlar faol rag'batlantiruvchi omillar bo'lgan xollarda, ijrochi o'zitanlagan maqsadlarini uchun ishlatish sharoitida foydalanish mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar ishchilarni taklif qilinayotgan o'zgarishlarning mahokamasida ishtirok etsalar, unda ular bu o'zgarishlarga kamroq qarshilik qiladilar. Bu hamishdan qanoatlanish va mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, ba'zibir qo'l ostidagilar qattiq nazorat qilinadigan avtoritar vaziyatlarni afzal ko'radilar. Xodimlarning korxonalar va ularning vakolatli idoralari boshqaruvida ishtiroqetish shakllari har xil bo'lishi mumkin.

Shuning munosabat bilan G'arbning rivojlangan mamlakatlarida tajribasiz o'zbeklar qatnashmaydi. Turli tuman shakllarga qarab maqsadlarni variantini ajratish mumkin. Konunchilik tomonidan ma'lum va ko'proq Germaniyaga xos bo'lgan ishtiroqetish tizimida Buyuk Britaniya uchun xos bo'lgan xodimlarning jamoaviy shartnomalar va birgalikda gimaslahatlar asosida ishtiroqetishlar tizimi.

Xodimlarning boshqaruvda ishtiroqetishlar tizimida vakillikning tarkibi bo'yicha ham farqlanadilar. Buyollanma xodimlarning "sof" vakilligini bo'lishi mumkin, bunda tegishli idoralarda faqat ularning vakillaridan tashkil topadi. Buidoralarda korxonaning barcha xodimlari tomonidan to'g'ri va to'g'ri riva yashirinsaylovlari yo'libilansaylanadilar. Ishtiroqning bunday turi, masalan, Germaniya, Ispaniya, Portugaliya va Gresiya uchun xosdir.

Ishtiroqetishning boshqa turi yollanma xodimlar va ish beruvchilarning, qoida ko'ra, teng huquqlilik asosidagi aralash vakilliklariga asoslanadilar.

Uchinchitur-kasaba uyushmalivakillik. Buholda kasaba uyushmalarnafaqato'zlarining a'zolari,balkikorxonada bandbo'lganbarcha xodimlarningmanfaatlariniifodalaydilar.

Umumiytan olinishiga ko'ra, ishlabchiqarishniboshqarishda xodimlarniishtiroketishtizimiGermaniyada to'laroqrivojlangan, uyerda qadimiy an'analarga ega. Korxonalar darajasidagiishtiroketishtizimiishlabchiqarishkengashlariga alohida rol ajratiladi, ularniyollanma mehnatningbarcha xodimlarikasaba uyushmaga tegishlidanqat'iy nazarsaylaydilar. Ularbandbo'lganlarsonibeshtadankambo'lmaganbarcha korxonadarda tashkilqilinadilar.

Ishlabchiqarishkengashikorxona tomonidanmehnatqonunchiligi, jamoaviyshartnomalarva bitimlarga rioyaqilinishiustidannazoratni amalga oshiradi. Xodimlarniishga qabulqilish,boshqa ishga o'tkazishvabo'shatishbilanbog'liqbarcha qarorlarularbilanmuvoqlashtirilishikerak.

Ishlabchiqarishkengashiishvaqtitartibi , ta'tilnitartibga solish, nafaqa bilanta'minlashningichkitizimi, tibbiy xizmatko'rsatish, texnika xavfsizligibo'yicha tadbirlaro'tkazishda ishtiroketadiva boshqalarga tegishlibo'lganqarorlarnihamqabulqiladi.

Bundantashqari, yirikkompaniyalarda kuzatuvkengashlarihammavjud, ularga yollanma xodimlarningvakillarihamkiritilgan. Bukengashboshqaruvnisaylaydi, uningfaoliyatini muvofiqlashtiradiva ba'zibir asosiy,masalan, ayrimishlabchiqarishlarniyopishyokiaksincha, sarmoyakiritishga tegishlibo'lganmasalalarnihalqiladilar. Bunda yollanma xodimlarvakillari aksiyadorlarvakillaribilanbir xildagihuquqlariva vazifalarga egalar.

Kengashlarkorxonaningichkimuammolaribilanshug'ullanadilar, ulartadbirkorlarbilan kelishuvga erishishga qaratilganlar. Kasaba uyushmalarga esa sohaviy (tarifli) bitimlartuzishvakolatlariberilgan. Hatto boshqaruvda ishtiroketishningbirnecha shakllarimavjudbo'lganda hamvakolatlarni aniqtaqsimlanishiijobiynatija beradi.

Demak, boshqaruvda ishtiroketishshakllarihar xilbo'lishlarimumkin, ammo mulkegalariva ishlovchilarmanfaatlarior'tasidagimuvofiqlmunosabattopilishikerak.

Ushbumasalalarbo'yicha mamlakatimizqonunchiligishakllanishibosqichida turibdi, mehnatjamoalariningtashkilotniboshqarishidagihuquqlarnibir

ozcheklangan. Shunga qaramasdan Mehnat Kodeksining 52-va 53-
moddalari xodimlarni tashkilot boshqaruvida (bevosita
yoki o'zlarining vakolatli idoralari orqali) ba'zibir ishtiroklarni ko'zda
tutadi. Ularga muvofiq xodimlarni tashkilot boshqaruvida
ishtiroketishlarning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

ushbu Kodeks, jamoaviy shartnoma tomonidan ko'zda
tutilgan hollarda xodimlarning vakolatli idoralari fikrini hisobga olish;

xodimlarning vakolatli idoralari ish beruvchi bilan mehnat huquqlar
ime'yorlariga ega

bo'lgan mahalliy me'yoriy hujjatlarni qabul qilish masalalarini bo'yicha
maslahatlashuvlarni o'tkazish;

ish beruvchi danush butashkilot xodimlari manfaatlariga bevosita
tegishli bo'lgan masalalar bo'yicha axborotlarni olish;

ish beruvchi bilan tashkilotning ishi haqidagi masalalarni muhokama
qilish, unita ko'millashtirish bo'yicha takliflarni kiritish;

jamoaviy shartnomalar ishlab chiqish va qabul qilishda ishtiroketish.

Bundantashqari,

xodimlari vakillari ish beruvchi dan quyidagi masalalar bo'yicha axborotlar
olish huquqiga egalar:

tashkilotni qayta tashkil qilish va tugatish;

o'z orqasidan xodimlarni mehnat sharoitlarini o'zgarishini
olib keluvchi texnologik o'zgarishlarni kiritish;

xodimlarning kasbiy tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini
oshirish;

ushbu Kodeks, respublikaning boshqa qonunlari, ta'sis hujjatlar va
jamoaviy shartnoma tomonidan ko'zda tutilgan boshqa masalalar bo'yicha.

Xodimlari vakillari yana ushbu masalalar bo'yicha
tashkilot boshqaruvi idoralari tegishli takliflarni kiritishlarini
ularni ko'rib chiqishda ko'rsatib o'tilgan idoralari majlislarida
ishtiroketishlarini mumkin.

Shunday qilib, qo'rquv, mukofot, an'ana, xarizma, oqilona ishonch,
ishontirish va boshqaruvgacha jalb qilishdan rahbari jirochiga,
uning ehtiyojlariga murojaat qilgan holda,
ta'sir ko'rsatish uchun foydalanadi. Ammo rahbar bunda boshqa
omillarni ham hisobga olish kerak. Hukmronlik boshqalarni ishga
undash uchun yetarlicha kuchli va tashkilotning maqsadlariga erishishga
qaratilgan bo'lish kerak. Bunda
eng kuchli ta'sir jirochi murojaat qilina yotgan ehtiyojni yuqorib baholagan va

o'zining harakati albatta rahbarning umidlarini oqlashiga ishongandagina bo'ladi.

10.3. Nizolarni boshqarish

Ko'pincha mehnat jamoalarida uyokibunizolivaziyatlarda davriy ravishda vujudga keladilar.

Nizo- bu ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar va guruhlar o'rtasidagi haqiqiy kurashdir, bunda har birtomon o'zining nuqtainazariyokimaqsadi qabul qilishiga va boshqa tomonni ushbu narsani qilishiga halaqit berishga harakat qiladi.

Shunday fikr borki, nizobu hamma vaqtham istalmagan hodisa, undan qochish va uning vujudga kelgan paytda yoqdarhol hal qilish kerak. Haqiqatda esa nizolarni tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishiga olib keluvchi vazifaviy yoki guruhli hamkorlik va ular faoliyatining samaradorligini pasayishiga olib keluvchi disvazifaviy bo'lishlar imomkin.

Aniqrog'i, nizolar ham ijobiy va ham salbiy vazifalarni bajarishlar imomkin (10.2-jadval). Nizolarning uyokibunizolivazifalarini ustunlik qilishi asosan ularni boshqarishga bog'liqdir. Nizolarni to'rtta asosiy tur imavjud.

Birinchi tur - **shaxsichidaginizo**. U har xil shakllarda bo'lish imomkin. Uning eng keng tarqalgan shakllaridan biri - bu rolli nizolar, bunda birkishi oldiga

uning ish natijalari qanday bo'lishi sababidan ziddiyatli talablar qo'yiladi. Masalan, bevosita boshliq - bo'lim mudiri tovarshunosga poyafzal sifatini tekshirishni jadallashtirish topshirig'ini beradi, sifat bo'yicha rahbar esa

poyafzal sifatini tekshirishni texnologik jarayonni sekinlashtirish yo'libilany axshilashni talab qiladi. Nizo yakka hukmronlikni buzilish va qo'l ostidagi shaxs oldiga ziddiyatli talablar qo'yilishi tufayli vujudga keladi.

10.2-jadval

Nizolarning vazifalari

Ijobiy	Salbiy
Nizolashuvchilarning o'rtasidagi keskinlikni kamaytirish	Nizoda ishtirok etishga katta moddiy, ruhiy xarajatlar
E'tiroz bildiruvchilar, nizolarning sabablari haqidagi yangi axborotlarni olinishi	Xodimlarni ish dan bo'shatilishi, intizomni pasayishi, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitni yomonlashuvi

Tashqidushmanbilankurashda tashkilotjamoasinijiplashishi	Mag'lubguruhlarhaqida dushmanlarhaqidagikabitasavvur
O'zgarishva rivojlanishga rag'batlantirish	Ishga ziyonyotkazganholda nizonio'zaro hamkorlikjarayoniga g'oyatda berilibketish
Qo'l ostidagilarda tobeliksindrominipasayishi	Nizotugagandankeyin – ishtirokchilaro'rtasidagihamkorliknikam ayishiyokitugashi
Muammolarni aniqlanishi	Ishga doirnizolarniqiyinchilikbilantiklanishi

Birqatorhollarda yakka shaxsningichida sodirbo'layotganshaxsichidaginizounimaqsadlariyoki qarashlariningnizos ibo'ladi. Uyakka shaxso'zaro birbirlariniistisno qiluvchimaqsadlarnitanlaganyokiularga erishishga harakatqilayotganholda maqsadlarningnizosiga aylanadi. Yakka shaxso'ziningfikrlari, qadriyatlariva umumanhulqiningqoniqroqsizliginingtan olganvaqtda ufikrlarningnizosibo'ladi.

Ikkinchitur-**shaxslararo nizo**(eng keng tarqalgan). Rahbarlarga ko'pincha jamoa manfaatlarinihimoya qilishga to'g'ri keladi(uskunalaridan foydalanish vaqtini taqsimlash va h. k.). Bunda har birkishiyu qorirahbariyatni ushbu resurslarni xuddiunga ajratishga ko'ndirish kerak. Yana ikkita mutaxassislar ni o'z loyihalarini amalga oshirilishi uchun to'qnashuvibo'lishi mumkin. Bitta bo'sho'rin (lavozim)ga ikkita nomzodlar o'rtasida, hamda xarakter, qarashlar va qadriyailarning har xil alomatlariga ega alohida shaxslar o'rtasida ham nizo bo'lishi mumkin.

Uchinchitur-**shaxs va guruho'rtasidagi nizo**. Norasmiy guruhlar hulqning me'yori ni belgilaydilar. Har birkishibu guruhga qabul qilinishi uchun ularga rioya qilinishi kerak. Ammo agarguruhning tilaklari alohida shaxsning tilaklariga nisbatan ziddiyatda bo'lsa, bu holda nizo kelib chiqadi.

Nizo lavozimli vaziyatlar zaminidan ham vujudga kelishi mumkin. Rahbar intizom choralari ni qo'llashga majbur bo'ladi, ular qo'l ostidagilarda ommabop bo'lmasliklari mumkin. Bu vaqtda guruh javobzarbasini berishi- rahbarga nisbatan munosabatni o'zgartirishi mumkin.

To'rtinchitur- **guruhlararo nizo**, ya'ni guruhlar (rasmiy va norasmiy) o'rtasidagi, hamda kasaba uyushmalariva

ma'muriyato'rtasidagi. Xizmatguruhlariko'pincha maqsadlardagifarqlartufaylibirbirlaribilannizolashadilar. Masalan, xaridorgasotishbo'limida hamma vaqthambyurtmalarnibajarishuchunko'proqtovarzaxiralaribo'lishikerak, buo'znavbatida, xarajatlarniko'payishiga olibkeladiva buning oqibatida, umoliyaviyva boshqa bo'limlarningmanfaatlariga zidbo'ladi.Bevosita menejerlarmuhitidaginizolarningbirnecha turlarini ajratishmumkin, ya'ni:

- boshqaruvninghar xildarajasidagimenejerlaro'rtasidagi;
- menejerlarva korxonaga bosimo'tkazuvchiguruhlaro'rtasidagi;
- ham alohida shaxslarva hammenejmentninghar xilg'oyalarningmanbalari-katta va kichikyoshdagiboshqaruvchilarvakillaribo'lganmenejerlaro'rtasidagi;
- menejerlarva jamiyatdigiharxiltashkilotlar (kasaba uyushmalari,birlashmalar, matbuotguruhleri, lobbistlarva h.k.)o'rtasidagi.

Shunita'kidlashkerakki, nizolarniturlarga bo'lishyetarlicha shartlidir. Nizolarninghar xilturlario'rtasidagiqat'iychegaralarmavjudemasva amaliyotda quydagicha nizolarvujudga keladilar:tashkiliyvertikallishaxslararo, gorizontalli ochiqguruhlararo va boshqalar.

Quyidagilarnizolarning asosiysabablaribo'ladilar:

1. Hamma vaqtcheklanganbo'lganresurslarni xodimlaryokibo'linmalar

o'rtasida taqsimlanishi. Rahbariyatmateriallar, odamresurslariva moliyaviymablag'larnihar xilguruhlaro'rtasida shundaytaqsimlashga harakatqiladiki, utashkilotmaqsadlariga samaraliroqerishishga yordambersin. Bunda harbiguruhkamroqemas, balkiko'proq olishniistaydi, natijada nizovujudga keladi.

2. Vazifalarningo'zaro bog'likligi. Ubir odamyokiguruhvazifanibajarishda boshqa odamyokiguruhga bog'likbo'lganbarcha yerda mavjudbo'ladi.

3.Maqsadlardagifarqlar. Korxonabo'linganvaqtida nizolivaziyatlarvujudga keladilar. Ularo'zmaqsadlarinio'zlarishakllantiradilarva ularga erishishga, butuntashkilotmaqsadlariga erishishga qaraganda ko'proqe'tiborqaratishlarimumkin.

4. Vaziyatva fikrlarnibaholashdagifarqlar.
Qandaydirvaziyathaqidagitasavvurma'lummaksadga erishishistagiga bog'liqdir. Vaziyatni ob'yektivbaholashningo'rniga, odamlar, ularningfikrlariga ko'ra, faqato'zlariningguruhlariva shaxsiyextiyojlariuchunqulayroqvaziyatningmuqobilligiva jihatlarinikuribchiqishlarimumkin. Masalan, qo'l ostidagikishio'zinihamma vaqthamo'zfikriniifodalashhuquqiga ega debhisoblaydi,shubilanbirvaqtda rahbar, qo'l ostidagikishifaqatundanso'ralganpaytdagina o'zfikriniifodalashhuquqiga ega va unga aytilgannarsaniso'zsizbajarishikerakdebhisoblaydi.

5. Hulqning odatlarva hayottajribasidagifarqlar. Tadqiqotlarshuniko'rsatadilarki, har xilhayottajribasi (ma'lumot, ishtaji, yoshiva ijtimoiyta'riflar)ga ega odamlarhamma vaqthamto'liqo'zaro birbirlarinitushunishga erisha olmaydilar. Ularninghamkorlikqilishlarida nizolarvujudga keladi.

6. Qoniqarsizkommunikatsion aloqa. Axborotlarga ega bo'lmagan xodimlarvaziyatyokiboshqalarningnuqtainazarinitushina olmaydilar,bunizoningsababibo'ladi.

7. Xodimlarninglavozimliyo'riqnomalari, hamda bo'linmalarhaqidagiqoidalarningyo'qligi, noaniqligiyokitakrorlanishi.

8. Xodimninghuquqlari, uningfaoliyatnatijalariuchunjavobgarliginingmutanosibyetarliemasligi.

9. Jamoa a'zolarimehnatinibaholashningo'ylabko'rilmaganmezonlari.

10. Mehnatniyomontashkilqilinishiva sharoitlari.

11. Rahbarliklavozimiga yangikelgan odamdarahbarlikfaoliyati,odamlarbilanishlashqobilyativa ko'nikmalariniyo'qligi. Bundayrahbar odamlarniuyushtira olmaydi. Xatto uningqo'l ostidagilargako'pgina qonuniytablarnihame'tiroz, salbiyreaksiyani, ba'zidaesa nizonikeltiribchiqadi.

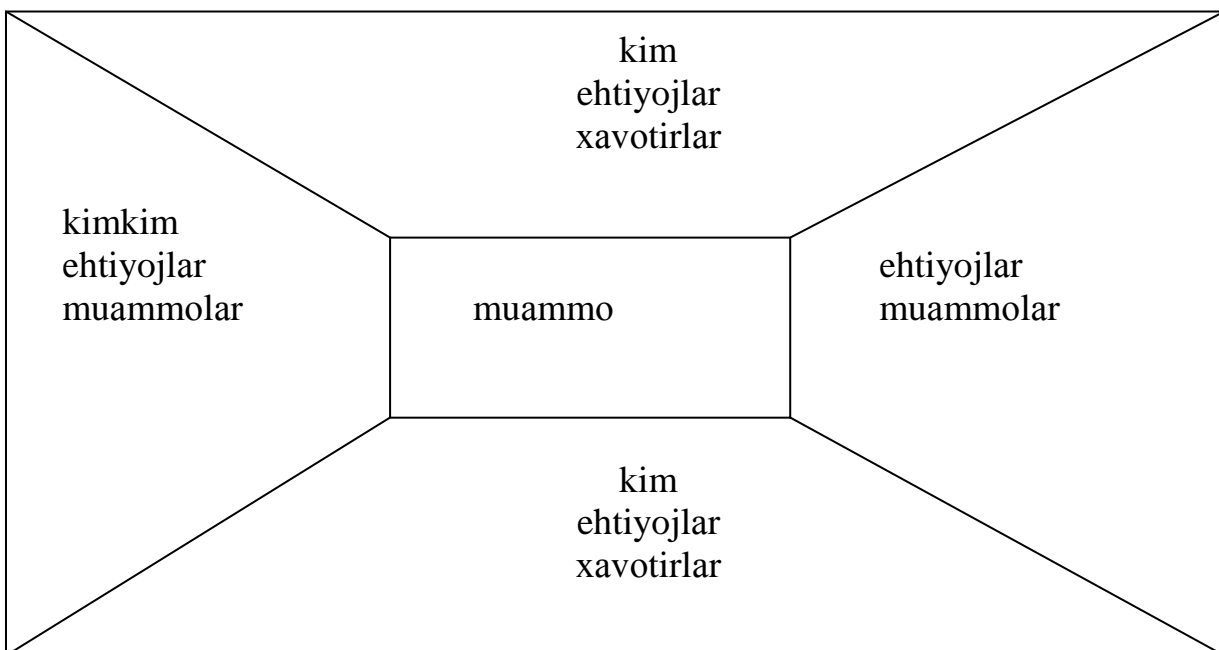
2. Shaxsning atrofdagilarbilanto'qnashuvga beriluvchibarqarorsifatlari,xarakteri alomatlariningmavjudligi, masalano'zso'zida qattiqturib olishga moyillik,boshqalarningkamchiligiga chidamaslik, o'zinio'zitanqidqilishnipasayishi, manmanlikva tarbiyasizlik.

13. Boshqa odamninghususiyatlariyokihulqiga nisbatanyanglishmunosabatga asoslanganpsixologikchidamaslik. Masalan, qandaydirkamchiliklarniuyokibuyosh, millat,

kasb, partiyalikning barcha vakillariga asossiz to'ng'ashdan iborat bo'lgan xurofiy odatlar.

Ammo ob'yektiv sabablar faqat shaxs yoki guruho'zehtiyojini amalga oshirish imkon bo'lmagan, shaxsiy va yoki guruhl manfaatlari qattiq tegilgan vaqt dagina nizoning sabablari bo'ladilar. Yakka shaxsning javobiko'proq shaxsning ijtimoiy pishib yetilganligi, hulqining uning uchun yo'l qo'yiladigan shakllari, jamiyatda qabul qilingan ijtimoiy me'yorlar va qoidalar bilan belgilanadi. Bundantashqari, yakka shaxsning nizoda ishtirok etishi qo'yilgan maqsadlarning uning uchun ahamiyatli ligi va vujudga kelgan to'siqlar ularni amalga oshirishga qanchalik halaqit berish bilan belgilanadi. Sub'yektning oldiga qanchalik muhimroq vazifa qo'yilgan, unga erishish uchun qanchalik ko'proq harakat qilayotgan bo'lsa, qarshilik shunchalik kuchliroq va bunga halaqit beruvchilar bilan o'zaro nizolimonosabat shunchalik keskin bo'ladi.

Nizolarning sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. **Kartografiy usuli** – asosiylaridan biridir. Uning mohiyati nizoni tashkil qiluvchilarning grafik tasvirlash, nizol o'zaro harakat ishti-rokchilari hulqini izchil tahlil qilish, asosiy muammolar, ishti-rokchilarning ehtiyojlar va xavotirlari, nizo olib keluvchi sabablarni bartaraf qilish usullarini shakllantirishdan iborat bo'ladi (7.2-rasm).



10.2-rasm. Nizoning kartasi

Uchinchi boqichda asosiy ehtiyojlar va buehtiyoj bilan bog'liq xavotirlarni, nizolio'zaro harakatning barcha ishtirokchilarini sanab chiqish ko'zda tutiladi. Bunda ishtirokchilarning nuqtainazarlarini orqasida turgan hulqining sabablari aniqlanadi.

Ehtiyojlar va xavotirlarni grafik tasvirlashim koniyatlarni kengaytiradiva kartografiyaning butun jarayonitugagan dan keyingiehtimol bo'lgan qarorlar ning kengroq doirasi uchun sharoitlari yaratadi. Kartani tuzish natijasida nizolashuvchitomonlar manfaatlarini mos kelish nuqtasi yuzaga chiqadi, har birtomonning qo'rqishlariva xavotirlarini moyon bo'ladi, vaziyatdani chiqishning ehtimol bo'lgan yo'llarini belgilanadi.

Nizolarning oqibatlarini vazifaviy bo'lishlarim mumkin. Muammo barcha tomonlar uchun qulay bo'lgan yo'l bilan hal qilinishim mumkin va buning natijasida odamlar muammoni hal qilishga o'zlarini daxldorekanliklarini ko'proq his qiladilar. Bu, o'z navbatda, qarorlarni amalga oshirishdagi qiyinchiliklar: dushmanlik, adolatsizlik, o'zixtiyoriga qarshiborish zaruriyatini kamaytiradi yoki butunlay bartaraf qiladi. Nizoning boshqa oqibatishundan iboratki, tomonlar bo'lg'uvsi vaziyatlarda ko'proq ziddiyatlarga emas, balki hamqorlikka moyil bo'ladilar. Nizoning ehtimol bo'lgan va muhim oqibatlari yana guruhliklar shehtimoliva qo'l ostidagi rahbarning g'oyasiga zidg'oyani ayta olmaydigan tobekisindromini pasayishidan iboratdir.

Nizolar, agar ularni hal qilishning samarali yo'litopilmasa, quyidagisalbiy oqibatlarga olib kelishlarim mumkin:

- xodimlar qo'nimsizligini oshishiva mehnatunimdorligini pasayishi;
- kelgusida boshqa guruhlar bilan hamqorlik qilishni istamaslik;
- o'z guruhlariga haddantashqarisodiqlikva boshqa guruhlar bilan unimsizraqobot;
- muammoni hal qilishdankora, nizodagi "g'alaba"ga kattaroq ahamiyat berishga.

Nizolarni boshqarish – bunizovujudga keltirgan sabablarni bartaraf qilish (kamaytirish), nizo ishtirokchilarini hulqiga o'zgarishlarkiritish, ularning maqsadlarini o'zgartirish bo'yicha maqsadga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Nizolivaziyatlarni boshqarishning birnecha usullarimavjud bo'lib, ulartarkibiy va shaxslararoga bo'linadilar.

Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari quyidagilardan iborat:

- ishga talablarni tushuntirib berish. Har bir xodim va guruhga ularni qanday natijalar kutilayotganligi, axborotlarni kim taqdim etish va kim olishi, vakolatlar va ma'suliyatning tizimikandayligi tushuntirilishi kerak;

- vakolatlar (vazifalar) ni nizolashuvchibo'linmalar orasida tegishli qoidalarga muvofiq to'la, asoslangan va mustahkamlangan holda taqsimlanishi;

- nizolashuvchibo'linmalar uchun maxsus muvofiq lashtiruvchi va integratsiyalovchi mexanizmlardan foydalanish.

Vakolatlarierarxiyasini o'rnatish odamlarning o'zaro hamkorligini tartibga solishga imkon beradi. Nizolarni boshqarishda xizmat guruhlari (maqsadiy guruhlar, kengashlar), bilimlari, xodimlar o'rtasida aloqani amalga oshiruvchi xizmatlar muhim rolni o'ynaydilar;

- umumtashkilotiy majmuaviy maqsadlarni belgilash. Bu maqsadlarni amalga oshirish uchun katta yoki o'proq xodimlari yoki bo'limlarning birgalikda harakat qilishi talab qilinadi. Masalan, agar savdo bo'limining uchta sektoribirlaribilan nizolashsalar, unda umuman bo'lim uchun maqsadlarni shakllantirish kerak. Umumankorxon uchun aniq shakllangan maqsadlarni shunday tartibda belgilanishi bo'limlar rahbarlarifaqat o'zlarining bo'limlarini emas, balki korxonaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishlariga yordam beradi;

- tashkilot boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish, bo'linmalar ni nizolash uchun maqsadida bo'lish yoki o'qoshib yuborish;

- mukofotlashtirishdan foydalanish. Umumiy tashkiliy maqsadlarga erishishga o'z ulushini o'qoshayotgan, boshqa guruhlarga yordam berayotgan va muammolarni hal qilishga majmuaviy yondashuvga harakat qilayotgan xodimlar va bo'linmalar mukofotlanishlari kerak. Shuning bilan bir vaqtda mukofotlashtirish alohida shaxslar va guruhlarning noma'qul hulqinirag'batlantirmasligi kerak.

Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullariga quyidagilari kiradi:

- boshtortirish usuli. Rahbar ziddiyatlarni vujudga kelishiga qutqusoluvchi nizolivaziyatlarga tushib qolmaslik, oqibat kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi masalalar ni muhokama qilishga kirishmaslikka harakat qiladi;

- silliqlash usuli. Rahbar hamkorlikka ehtiyojga murojaat qilib, nizolivaziyatdan qochishga harakat qiladi. Afsuski, bu usulda ko'pincha nizoning asosida yotgan muammo esdanchiqariladi, ular qoladi.

Tuyg'unamoyonbo'lmaydi, ammo yig'ila boradi. Piravordida portlashsodirbo'lishiehtimolio'sadi;

- ishontirishusuli;
- majburqilishusuli. rahbaro'znuqtainazariniqabulqilinishiga majburqilishuchunhukmronlikdanfoydalanadi.

Quyidagilarushbuusulningkamchiliklaribo'ladilar:

- qul ostidagilarningtashabbusinibo'g'ish, faqatbitta nuqtainazartaqdimetilganligisabablibarcha muhim omillarhamhisobga olinmas-liklariehtimolivujudga keladi;

- murosaga kelishusuli, ya'niboshqa nuqtainazarniqabulqilinishi.Ushbuusulboshqaruvvaziyatlarida yuqoribaholanadi,chunkiyomonniyatliknikamaytiradiva nizonitezhalqilishimkoniyatiniberadi. Ammo

muhimmuammonihalqilishmunosabatibilanvujudga kelgannizoningboshlang'ichbosqichida murosadanfoydalanish,mukobillarniqidiribtopishga halaqitberishimumkin.

- muammonihalqilishusuli.Buusuldanfoydalanayotganrahbarnizoliv aziyatnihalqilishningengyaxshivariantinitopishga harakatqiladi. Tadqiqotlarnizolivaziyatlarniboshqarishga ushbuyondoshuvningyuqorisamaradorliginitasdiqlaganlar.

Menejertomonidannizolivaziyatlarnihalqilishda tashkilotningqadriyatlimo'ljallari (hulqme'yorlari)ga o'zgarishlarnitashkiliykiritishyo'libo'yicha borish; har xilmanfaatlarnihisobga olishmexanizmlariniishlabchiqish; qarashlardagiyagonalikniishlabchiqishuchuntadbirlarkiritish (guruhlarbilanmuzokaralar olibborish, ishontirishusulidanfoydalanish, maslahatlaro'tkazish, rozibo'lish) tavsiyaetiladi.

Bunda menejerlarga hechqachonfaqatnizoda ishtiroquetuvchibirtomonningo'rganishbilancheklanmaslikva buning asosida qarorlarqabulqilmaslikkerak.

Nizolarnihalqilishningusullariva vositalarihar xilbo'lishimumkin.

- shaxsiy (shaxsliyondoshuv);
- rasmiy (ishlabchiqilganyo'riqnomalar, qoidalar asosida);
- ijtimoiy (guruhlarningijtimoiyholatinihisobga olishbilan);
- yuridik (qonundoirasidagiharakatlar).

Shundayqilib, mehnatjamoalaridaginizolivaziyatlarniboshqarsa bo'ladi. Ularnibartarafqilishda rahbarlar, menejerlarga katta roltegishlidir.

Turlitumanyondoshuvlarva aniq axborotlarqarorlarqabulqilishga ta'sirko'rsatuvchimuhim omillarbo'lganmurakkabvaziyatlarda menejerlarvujudga kelayotgannizolarnio'zvaqtida aniqlashlariva ularnihalqilishlari,alohida hollarda vujudga kelganvaziyatlarnirag'batlantirishlariva ulardanmuammolarnihalqilishuchunfoydalanishlarikerak.

10.4.Xodimlarniboshqarish

Xodimlargaishlabchiqarishyokiboshqaruv operatsiyalarinibajaruvchiva mehnatvositalaridanfoydalanishbilanmexnatpredmetiniqayta ishlashbilanbandbo'lganbarcha ishlovchilarkiradi. Xodimlardanquyidagilar ajratiladilar:ishchilar, rahbarlar, mutaxassislarva texnikijrochilar.

Xodimlarniboshqarish-bujamoa va alohida xodimlarga ulardanmuvofiqfoydalanish, ularnifaoliyatyuritishiva rivojlanishibo'yicha maqsadga qaratilgan,tashkilotmaqsadlariga erishishga yo'naltirilganta'sirko'rsatishdir.

Xodimlarniboshqarishningtexnologikjarayoni quyidagilarnio'zichiga oladi:

- odamresurslarinirejalashtirish;
- xodimlarnitanlash;
- xodimlarnitanlab olishva baholash;
- xodimlarga haqto'lashva rag'batlantirish;
- kasbga qayta yo'naltirishva moslashuv;
- xodimlarnirivojlanishi;
- mavjud xodimlarnibaholash ;
- rahbar xodimlarnitayyorlash, martabanirejalashtirish ;
- ko'tarish, pasaytirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdanbo'shatish;
- xodimlardanfoydalanish.

Hammadan avval, tashkilotning xodimlarga bo'lg'uvsiehtiyojlarinirejalashtirishturadi. Ularningasosida quydagilaryotadi:

- tashkilotningishlabchiqarishdasturi;
- mahsulotniishlabchikarish (sotish)nirejalashtirishstrategiyasi;

-tashkilot xodimlariningvujudga kelganta'minlanganligi, tuzilishiva sifati;

Tashkilotningkelguvsidavrdagi xodimlarga ehtiyojlarinirejalashtirishda hisoblashusuli, ekspertbaholariusuliva ekstropolyatsiyalashusulidanfoydalanishmaqsadga muvofiqdir. Rejaniquyidagilarkesmasida turkumlashtirishkerak:

- mutaxassisliklar;
- davrlar;
- xodimlarnijalbqilishmanbalari.

Shundankeyinrejanibajarilishi amalga oshiriladi.Keyin **xodimlarnitanlash**keladi. Ubo'sho'rinlarga munosibnomzodlarnitopishjarayonidaniboratbo'ladi.

Xodimlarnito'g'ritanlashga birtomondanbo'shlovozinga rasmiytalablar,boshqa tomondan–xodimlarhaqidagi axborotlarni,ularni asoslanganravishda birlashtirishnibajarishuchunmavjudligi asosbo'ladi.

Tashkilot xodimlariningtanlashjarayonio'zichiga quyidagibosqichlarni olishimumkin:

- tashkilotning xodimlarga ehtiyojirejasiniishlabchiqarish;
- ishchikuchibozorininghaqiqiymonitoringi;
- liniyalimenejertomonidan xodimlarbo'limiga buyurtmanituzilishi;
- nomzodga talablarnibelgilanish;
- kompaniyaningichidanva tashqarisidanqidirish;
- xodimlarnitanlash;
- xodimlarnibaholash.

Xodimlarnitanlashningichkiva tashqimanbaalarimavjud: masalan, quyidagilar xodimlarnitanlashningtashkimanbaalaribo'ladilar:

- OO'Yu, kollejlari;
- ishga joylashtirishbo'yicha vakilliklar;
- ommaviy axborotvositalari;
- internet.

Xodimlarnitanlashninghamichkiva hamtashqimanbaalarihamma'lum afzalliklarva kamchiliklarga egalar.(10.3- jadval)

Xodimlarnitanlashningmuhimbosqichi xodimnimalakalitanlab olinishidaniboratbo'lib, uo'zichiga quyidagilarni oladi:

- xodimlarkommissiyasinitashkilqilish;
- uniegallashikerakbo'lgan odamga lavozimva talablarnibayonqilish;
- ommaviy axborotvositalarida tanlovhaqida e'lonqilish;

- nomzodlarning salomatligi va ishlash qobiliyatini tibbiy tekshiruvdano'tkazish;
- har bir nomzodni baholash;
- nomzodlarni reyting bo'yicha majmuaviy baholash;
- bo'shlavozimga nomzodlarni tanlash bo'yicha xodimlarning komissiyasining xulosasi;
- lovozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- xodimlik hujjatlarini rasmiylashtirish va ularni xodimlar bo'limiga topshirish.

10.3- jadval

Xodimlarni tanlashning ichki va tashqi manbalarini solishtirish

Afzalliklar	Kamchiliklar
Ichki manbalar	
“ilgarisurish” g'oyasini shakllanishi; baholashning yaxshi imkoniyatlari; qidirishga kamxarajatlar; xodimlarning motivatsiyasi	“buzilish” ehtimoli; boshqa xodimlar bilan muammolar; tashkilot ichidagi istalmagan aloqalar; xodimlarning rivojlantirish dasturini amalga oshirish zarurligi
Tashqi manbalar	
“yangiqon” o'qitishga xarajatlarning pasayishi; tashkilotda istalmagan aloqalarning yo'qligi; tashqi tajribani aralashtirishi	birga bo'laolmaslikning ehtimoli; tashkilotda ishlovchi nomzodlar uchun ma'naviy muammolar; moslashuvning uzoq davri.

Nomzodlarni baholash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

-manbalar munoslik (bibliografik). Xodimlar haqidagi ma'lumotlar, ularni hisobga olish bo'yicha varaq, ariza, tajribani olish, ma'lumot haqidagi hujjatlar, ta'rifnoma, rezyumeni tahlil qilishdan iborat bo'ladi;

-xodim bilan inson va

uning kasbiy tayyorgarligi haqidagi ma'lumotlarni olish uchun ixtiyoriy shaklda yoki yaxshisi—oldindan tuzilgan sxema bo'yicha “savol-javob” tarzida suhbatlashish (intervyu olish). Bunda ekspert guruhlarining xodim bilan ikki va ko'proq bosqichli suhbatlashishlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir;

-anketa so'rovlarini o'tkazish-shaxssifatlariga o'ziga o'zibaho berishva ularni keyinchalik tahlil qilish uchun maxsus anketa yordamida so'rov;

-baholanayotganni yaxshibiluvchi xodimlarni sotsiologik (anketali) so'rashva shaxssifatlarining diogrammasini qurish;

-baholanayotgan xodimning orqasidan norasmiy va ishchi holatida kuzatish;

-testdano'tkazish, ya'nikasbiy bilimlarva ko'nikmalar, qobiliyatlarni maxsus testlari yordamida belgilashva keyinchalik ularni "kalitlar" yordamida shifrlarini ochmoq;

-keskin hodisa, ya'nivaziyatni yaratishva odamning unihal qilish jarayonidagi hulqi orqasidan kuzatish;

-ishbilarmonlik o'yini, uning natijalaribo'yicha bilimlarva ko'nikmalarning tahlili, o'yinchilarning ularni rollaribo'yicha ranjir ov-kalash ("g'oyalargeneratori", "tashkilotchi", "tanqidchi" va boshqalar) va kichik guruhda ishlash qobiliyatini baholash bajariladi;

-nomzodga tahlil qilishva unihal qilishbo'yicha takliflarni tayyorlash vazifasi bilan berilgan aniq vaziyatning tahlili;

-dasturlashtirilgan nazorat, ya'ninazoratsavollari yordamida kasbiy bilimlarva ko'nikmalar, aqlning darajasi, tajriba, ishlash qobiliyatini baholash;

-imtihon (zachyot, biznes-rejalarni himoya qilish) - ma'lum fanbo'yicha tayyorgarlik va imtihon komissiyasi oldida so'zga chiqish niko'zda tutuvchi bilimlarva ko'nikmalarning nazorati.

Bunda birnecha usullardan foydalanishnio'zichiga oluvchi majmuaviy yondoshuvengiyaxshinatijalarni beradi.

Ushbu ishnio'tkazishda aniqlavo zimga talablarva nomzodlarning ushbu lavozimga ma'lumotlarini solishtirilishinio'tkazish kerak.

Buning uchun lavozimning professiogrammasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Professiogramma- bu mutaxassislik, kasb, lavozimning (psixologik, ishlabchiqarish - texnik, tibbiy-gigienik va h.k.) xususiyatlari aksettirilgan (bayon qilingan) hujjatdir.

Professiogrammada kasb, lavozimning batafsil ta'rifini o'zlashtirishda ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqaruvchi ushbu kasb, lavozimning eng murakkab vazifalarini ko'rsatish bilan beriladi. Bunda odamning psixofiziologik sifatleri (ko'zning

xiraligi, sekin javob qaytarish va h.k.) va ishlab chikarishni tashkil qilish bilan bog'liq qiyinchiliklarni ko'rsatiladi.

Professiogramma asosida ushbu lavozimni egallaydigan odam albatta ega bo'lishi kerak bo'lgan sifatlarini ajratish kerak.

Keyingi ekspert yo'libilgan har bir sifatning salmog'ini belgilanadi, hamda ushbu lavozimga da'vogar bo'lgan aniq odamning har bir sifatiga baho beriladi.

Shuning uchun qidlash kerakki, sifatlarini tanlab olish va ayni kunda ularning menejerlarning har bir guruhi uchun salmog'ini o'zgartiriladi.

Ko'rsatib o'tilgan ish bilarmonlik sifatlarining ekspert baholarini jadvalga kiritiladi, har bir kishining salmog'ini ham xuddi shunday qilinadi (10.4 – rasm)

10.4.jadval

Menejning ish bilarmonlik sifatlarini baholash

Ekspertlar	Menejning sakkizta sifatlarining besh ballitizim bo'yicha ekspert baholari							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Besh ballitizim bo'yicha salmog'i								

Shundan keyin, jadval ma'lumotlaridan foydalanish bilan, ish bilarmonlik sifatleri (K_t) ning integrallik ko'rsatkichi (o'rtacha o'lchangan miqdori) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqiladi:

$$K_t = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^8 a_{ij} \beta_{ji}}{p}$$

bu yerda K_t – ish bilarmonlik sifatlarining o'rtacha o'lchangan integrallik ko'rsatkichi, ballar;

$i=1, 2, \dots, p$ – ekspertlarning soni;

$j=1, 2, \dots, 8$ – baholanayotgan sifatlarining soni;

a_{ij} – j -sifatning o'rtacha ballitizim bo'yicha salmog'ini, menejer va mutaxassislarining har bir guruhi uchun alohida aniqlanadi;

βji- *i-*ekspertitomonidan menejning j-sifatini besh ballitizim bo'yicha baholash.

Jadval ma'lumotlar bo'yicha ish bilarmonlik sifatlarini eng kichik, o'rtacha va eng katta ehtimol bo'lgan miqdor ichi qariladi.

Aniq odamning ish bilarmonlik sifatlarini oldindan hisoblab chiqilgan integrallik o'rsatkichi quyidagilar bilan solishtiriladi:

- chegaraviy (etalonli yoki eng katta) miqdor bilan;
- eng kichik miqdor bilan;
- raqiblarning xuddi shunday ko'rsatkichi bilan.

Buning asosida aniq odamning ish bilarmonlik sifatlarini yakuniy bahosi chiqariladi, odamning shaxsiy va ish bilarmonlik sifatlarini, qobiliyatlarini va imkoniyatlarini u ega qilgan nima'ljallagan kasbiy okilavozi talablariga mosligi darajasi haqida xulosa qilinadi.

Xodimlarni yollash qidirish va tanlab olishning yakuniy pallasini bo'ladi. Yollash jarayonida ish beruvchi va yollanma xodim o'rtasida gibo'lg'uvsi munosabatlarning yakuniy aniqlab olinishi sodir bo'ladi, u O'zbekiston Respublikasining qonunlari, muassasaviy va boshqa hujjatlar asosida quriladi. Xodimlarni yollash noma'lum muddatga, ma'lum muddatga va ma'lum ishni bajarish vaqtiga mehnat shartnomasi (kontrakt) bilan rasmiylashtiriladi.

Xodimning korxonaga moslashuvi uni qidirish, tanlab olish va yollash bo'yicha ishning muvaffaqiyatli ligini go'ziga xos indikator bo'ladi. Moslashishning bir necha jihatlari ajratish mumkin.

-psixofiziologik, ya'ni yangi psixologik va fiziologik yuklarni moslashish;

-ijtimoiy psixologik, ya'ni hulk va o'zaro munosabatlarning yangi me'yorlariga moslashish;

-tashkiliy, ya'ni umumiy tashkiliy tuzilmada o'zining tashkiliy mavqeini topish;

-kasbiy, ya'ni kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qilinayotganlarga yetkazish.

Xodim moslashish jarayonida quyidagilarni bosqichlardan o'tadi;

-vaziyatni bilantani shish;

-moslashish (ko'nikish);

-assimilyatsiyalash (to'liq moslashish);

-identifikatsiyalash (shaxsiymaqsadlarnijamoa maqsadlaribilantenglashtirish).

Yangi xodimniuningfaoliyatiga ohista kiritishva unijamoaningmehnatritmiga kirishiga ta'sirko'rsatishimumkinbo'lganvaziyatlar –ortiqcha yuktushishi, axborotniyetishmasligibilanbog'likko'zda tutilmaganqiyinchiliklarniistesno qilishkerak.

Bundantashqari, mavjud xodimlarningdavriyravishda baholashni (xodimlarningegallaganlavozimlariga mosliginibelgilashuchun) amalga oshirishmaqsadga muvofiqdir, uquyidagilarnio'zichiga olishikerak:

-ularningshaxsiyulushlari (mehnatnatijalari)nibaholash;

-bu xodimlarningsalohiyati (bo'lg'uvsidavrdagikasbiyimkoniyatlari)nibaholash.

Buninguchun xodimlarningko'rsatibo'tilganbaholarinio'zichiga oluvchimajmuaviybahosisifatida xodimlarning attestatsiyalaridanfoydalanishmaqsadga muvofiqdir.

Buninguchundastlabkima'lumotlar:

- xodimlarning attestatsiyasihaqidagiqoidalar;

- lavozimningprofissiogrammasi;

- tashkilotningshtatjadvali;

- xodimlarningshaxsiyishlari;

- xodimlarbo'yicha buyruqlar;

-psixologiktestlarva h.k.

Attestatsiyanatijalaribo'yicha xodimniko'tarish, joyinio'zgartirishyokipasaytirishhaqida qarorqabulqilinadi.Tashkilot xodimlariniboshqarishda xodimlarmartabasini boshqarishmuhim ahamiyatga ega. "Martaba" atamasingbuso'ziningtorva kengma'nosida ko'ribchiqishmumkin. Bu-hamtashkilotdagelementarvazifaviyo'sishva ham –insonninghayotyolinikatta o'zgarishi.

Tadqiqotlarshuniko'rsatadiki, zamonaviymenejermartabasiningquyidagibosqichlarini ajratishmumkin:

-dastlabki (25 yoshgacha);

-oyoqqa turishi (30yoshgacha);

-ilgarisiljishi (45 yoshgacha);

-saqlanishi (60 yoshgacha);

-nafaqaviy.

Amaliyotmartabaningba'zibirturlarinishakllantirgan:

-garizontal;

-vertikal;

- tadbirkorlik (yutuklarga erishish, foyda olish, yangiloyihalarnirivojlantirishga qaratilgan);
- tashkilotichidagi (insonningtashkilotdagiharakatlanishi);
- ixtisoslashtirilgan;
- kasbiy (sevimliishbilanshug'ullanish, ma'lumishda martaba cho'qqilariga erishishistagi–intilish);
- odatiy (o'sish, barqarorlanish, martabadagipasayishnio'rmini almashuvi);
- barqaror (xizmatzinapoyalaribo'yicha asta-sekin, qat'iyilgarisiljish).

Yana martabaningmodellariham ajratiladi. Masalan “Tramplin”martabasida xodimninghayotyoliuningalohiyati, bilimlari, tajribasiva malakasini asta sekino'sishibilan xizmatzinapoyasidanuzoqko'tarilishidaniboratbo'ladi.

Egallanganlavozimlartegishliravishda murakkabroqva yaxshihaqto'lanadiganlarga almashadilar. Ma'lumbosqichda xodimo'ziuchunyuqorilavozimniegallaydiva uniuzoqroqvaqtdavomida ushlabqolishga harakatqiladi. Keyinesa nafaqaga ketishtufayli “tramplindansakrash”sodirbo'ladi.

“Zinopoya“ modelimartabaningharbirzinachasi xodim, masalan, 5 yildankamroqmuddatda egallaydiganlavozimdaniboratbo'ladi, ulavozimga kirishva to'liqkuchbilanishlashuchunyetarlidir. Martabaningyuqoripog'onasiga xodimengyuqoritajriba va malakaga erishgandavrda yetadi. Keyin xizmatzinapoyasibo'yicha rejalaravishda pastga tushishketadi. Bumodelrahbarlaruchun “birinchirollar”danketishniistamaslikuchunnoqulaydir,shuninguchunbos hqaruvningyuqoriidorasitomonidan xodimningsalomatligiva ishqobiliyatini saqlabqolishnuqtainazaridanqo'llabquvvatlanishikerak.

Martabaning “Ilon”modelibirlavozimdanboshqasiga harbirini 1- 2 yilegallabturishbilangarizontalko'chibuyurishniko'zda tutadi. Buliniyalirahbarga boshqaruvningunga yuqorilavozimda kerakbo'lishimumkinbo'lganvazifalarinio'rganishimkoniyatiniberadi. ModelYaponiyada kengroqtarqalgan.

“Ikkilanish” modeli, ma'lummuddatnio'tishibo'yicha, davriyravishda rahbartomonidanmajmuaviybaholash (attestatsiya)dano'tishniko'zda tutadi, uningnatijalaribo'yicha ko'tarish, joynio'zgartirishyokipasaytirishhaqida qarorqabulqilinadi. Bumodelkontrakt (shartnima)niqo'llovchikorxonalaruchuntavsiyaetiladi. Bu amerikacha modeldir.

Martabaniboshqarish–bu

xodimlarning lavozimlari yoki ish joylari hierarxiyasida bo'yicha ma'lum vaqt oralig'ida, uning motivatsiyasi, kasbiy mahorati, tajribasi, bilimlari va ko'nikmalarini shakllanishi, hamda korxonada rivojlanishining talablari, strategiyasi va rejalari hisobga olish bilan rejaliravishda tashkiliy ilgarisiljitishdir.

Martabaniboshqarishni ratsional yoki lavozimlarni egallashning mi'yoriy muddatlarini xodimning istaklari va shaxsini, hamda korxonada ehtiyojlarini hisobga olish bilan ilmiy asoslashni ko'zda tutuvchi uning rejalashtirishdan boshlash kerak.

Ushbu maqsadda martabagramma, ya'ni tashkilotdagi (va uning tashkariidagi) kasbiy va lavozimlari o'rinlari ro'yxatidan foydalanish kerak, uning kasbiy va ilmiy darajasi, mutaxassislik aniq joyda samarali ishlashi uchun kerakli bilimlarni olish va zaruriy ko'nikmalarni egallash uchun qanday yo'lning olinishi haqida shartlar belgilanishi kerak.

Bundan tashqari, aniq xodim martabasini rivojlanishi yillar bo'yicha ko'rsatilgan, uning martabali o'sishini ta'minlovchi ehtiyojlarini belgilash kerak.

Tashkilotda martabaning rejalashtirish bilan xodimlar bo'yicha menejer, xodimlarning o'zi, uning bevosita rahbari (liniyali menejer) shug'ullanishi mumkin.

Xodimlardan foydalanish–bu

xodimlarning mehnat salohiyatini samarali roqamga oshirish uchun sharoitlarini ta'minlashga qaratilgan tadbirlar majmuasidir.

Xodimlardan ratsional foydalanish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ish joylari va xodimlarning miqdoriy va sifatiy muvofiq-
lashtirilganligiga erishish;

- bandlikning egiluvchan shakllarini qo'llash;

- xodimlardan foydalanish chegaralarini tashkilotning joriy va
bo'lajak ehtiyojlarini hisobga olish bilan aniqlash;

- xodimlarning mehnat salohiyatini aniqlash, mehnatni to'liq roqamga
amalgalash oshirishiga ko'maklashuvchi ish sharoitlari va
tashkilotning ta'minlash;

- bandlik tizimiga mehnat qobiliyatining har xil darajalariga ega
xodimlarni kiritishga tabaqalashtirilgan yondoshuvni qo'llash.

Ishchilarning soni va xodimlarning sonini muvofiqlashtirishga ishjoyini almashtirishlar, xodimlarning rotatsiyasini ko'zda tutuvchi xodimlarning joylariga to'g'ri qo'yish, tashkilot ichidagi safarbarlikni kuchaytirish vositasida erishiladi.

Xodimlarning joyiga qo'yish xodimlarning tarkibi tarkibiy bo'linmalar bo'yicha ratsional taqsimlashdan iborat bo'ladi. U ishlabchiqarishning o'ziga xosligi, odamning psixofiziologik sifatlarini ishning mazmuniga mos kelishini hisobga olish bilan amalga oshirilishi kerak. Bunda ikkita maqsad ko'zlanadi:

bo'linmalarining faol harakat qiluvchi mehnat jamoalarini shakllantirish va xodimlarning joyiga qo'yishning ularni o'sishiga ko'maklashuvchi istiqboliligi. Xodimlarning joyiga qo'yishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur: xodimning shaxsiy sifatlarini aniqlash va ularni, xodimlarning istiqboliligi, xodimlarni almashtirish olishlik talablariga mos kelishi.

Xodimlarning joyiga qo'yish va ularni yaxshiroq foydalanishga tashkilot ichidagi ishjoylarini o'zgartirish yordam beradi, uning ostida mehnat taqsimotini tashkilot ichidagi xodimlarning joylarini o'zgartirish, hamda tashkilot doirasida mehnatni qo'llash joylarini almashtirish jarayonlarini tushuniladi.

Joylarning bunday o'zgartirishlar hamman avval tashkilotning doim o'zgarib turuvchi ehtiyojlar bilan asoslanadi.

Ishjoylarini o'zgartirishning quyidagi sabablari mavjud:

- xodimga unga ko'proq mos keladigan ishni taqdim etish;
- xodimlarga bir-biriga bog'liq mutaxassisliklarni o'zlashtirishga ko'maklashish;

- xodimning tajribasini kengaytirish;

- ishlabchiqarish vazifalarini bajarish.

Xodimlarning yaxshiroq foydalanishga xodimlarning rotatsiyasi, ya'ni ularni muntazam ravishda almashtirilishi ham yordam beradi. Rotatsiyada ishning xarakteriga tubdan o'zgarishi mumkin, bu hollarda keng ko'lami talablariga ega xodim, ishlabchiqarishning rahbari shakllanadi. Agar

xodim qardosh mutaxassisliklarning doirasiga kiruvchi bir necha ishjoylarini o'zgartirsa, unda ishlabchiqarishning ma'lum chastikasidagi chukurva hartomonlama bilimlarga ega mutaxassis shakllanadi.

Xodimlarning tashkilotichidagi safarbarligini ishning unumdorligiga sifatini o'z ichiga olish zarur shart bo'lgan xodimlar tarkibining ma'lum qarorligi bilan birlashtirish kerak. Xodimlarning joyini o'zgartirish jarayonini ularning yoshiga muvofiq sekinlashtirish kerak.

Nazorat savollari

1. "Mehnat jamoasi" tushunchasiga ta'rif bering
2. Qanday jamoalar rasmiy deb ataladilar?
3. Hukmronlik nima?
4. Rahbarning "Ta'siretish" va "hukmronligi"ning farqi nima?
5. Qonuniy hukmronlik nima asoslanadi?
6. Menejrlarni qo'l ostidagilarga ta'siretishning qanday shakllari mavjud?
7. Rivojlanishning qanday bosqichida norasmiy jamoa tashqi xatar bilan kurashish uchun tarkibiy jipslashadi?
8. Hukmronlikning qaysi shaklidan foydalanish kattaroq xarajatli bo'ladi?
9. Hukmronlikning qaysi shakli uchun menejerning xatoli qaroriga o'zida istalgan emas?
10. Xarizma nima?
11. Qanday hukmronlik enginsonparvardir?
12. Ishontirish nima?
13. Kanday nizolar disvazifaviy deb ataladilar?
14. Nizolarni hal qilishning qaysi usullari samarali deb hisoblash mumkin?
15. Nizolarni hal qilishning qaysi usuliboshqa tomoning nuqtainazarini qabul qilish niko'zda tutadi?
16. Nizolarni hal qilishning qaysi usul hukmronlikdan foydalanish, qo'l ostidagilartashabbuslarinibo'g'ishni talab qiladi?
17. Ikkita rahbar xodimga ziddiyatli talablarni beruvchi nizo qanday nomlanadi?
18. Tashkilot xodimlariga kimlarkiradi?
19. Xodimlarni baholashning qanday zamonaviy usullari mavjud?
20. Menejermartabasini boshqarish nimanibildiradi?

11-BOB. KICHIKBIZNESNIBOSHQARISHVA TASHKILIYJIHATLARI

11-bobda kichikbiznestushunchasi, kichikbiznesniboshqarish, xususiyfirmalarnitashkilqilishshakllari, yakka shaxslifirmalar, sheriklik, korporatsiyalarhaqida fikryuritilgan.

11.1. Kichikbiznestushunchasi

Kichikbiznesni anchadanberi anaxronizmdebbhisoblamaydilar. Ammo keyingio'nyillarda G'arbningyuqoririvojlanganmamlakatlarida kichiktadbirkorlikningkeskinko'tarilishisodirbo'lmoqda. Bugunuiqtisodiyo'sish, ishjoylariniko'payishiningmuhimmanbasi, ilmiy-texniktaraqqiyotning omilibo'libqolmoqda. Hozirgisharoitlarda kichikfirmalarningsamaradorliginibelgilabberuvchibirqatorishlabchiqaris h-texnik, tashkiliy- boshqaruv, undovchijihatlarmavjud. ITTvazifaviyqismlarva modullardantashkiltopganyangimurakkabtexnikaniishlabchiqarilishinita' minlashga qodirkichiktorixtisoshgankorxonalarinirivojlanishlariuchunimkoniyatl arni ochibberdi. Firmalarningkichikko'lamiularga tezroqva arzonroqqayta qurollanish, yangitexnologiyalarnitadbiiqetishva moslashtirishga imkonberadi. Ko'pincha

kichiktadqiqotchilakfirmalariyiriklarbilang'oyatda muvaffaqiyaliravishda raqobatchilikqiladilar. Ulartadqiqotlarva ishlabchiqishlarnifaolroqo'tkazadilar, ularda ilmiy-texniktaraqqiyotyutuqlarinitadbiquetishsur'atlaritezroqdir. Bundayfirmalarengyangisohalarda muvaffaqiyatliharakatqiladilar. Masalan, shaxsiykompyuterlarbozoriga xuddikichikfirmalarbirinchiibo'libchiqqanlar.

Kichikfirmalarning afzalliklarinibelgilabberuvchi omillar orasidanbozorholatinio'zgarishlariga epchillikbilane'tiborqaratish, mijozlarnibilishni aytishmumkin. Ko'pincha ularbozorningkichiksig'imitufayliyirikkompaniyalarda qiziqishuyg'otmaydigansektorlari (masalan, iste'moltovarlari, maishiy xizmatlarniishlabchiqarish)nimo'ljallaydilar. Kichikfirmalarningboshqa iqtisodiy afzalligiularningmahsulot-larininisbatan arzonligidir. Ularda torixtisoslashish, uskuna-lardanto'liqroqfoydalanish, ma'muriy-boshqaruv xarajatlaridantejashhisobiga ishlabchiqarish xarajatlarniqisqartirishimkoniyatibor.

AQShva boshqa g'arbiymamlakatlarda bugunkichikva yirikbiznesbirbirlariniistisno qilmaydilar, balkito'ldiradilar. Kichikbiznesiqtisodiyotningbarcha sohalarida xo'jalikfaoliyatini olibboradi, birqatorsohalarda esa hatto ustunlikqiladi (qishloq xo'jaligi, qurilish, ulgurjiva chakana savdo).

Ma'lumki, xususiyfirmalarnitashkilqilishninguchta shaklimavjud: yakka shaxslifirmalar, sheriklik, korporatsiyalar. Kichikbiznesuchunyakka shaxsegaligida bo'lganfirmaengsodda shaklbo'ladi. Uni ochishuchun, masalan AQShda mahalliyhokimiyatlaryokishtahokimiyatlaridanruxsat (sertifikat)ga ega bo'lishva savdo nominiro'yxatdano'tkazishyetarlidir. Bufirmalarfirmalarningumumiysonida ko'pchilikni - AQShda 60%danko'proqnitashkilqiladilar. Bundaykichikfirma mulkegasitomondanboshqariladi, Utadbirkorlikningbarcha tavakkalchiliginio'ziga oladi. Ko'pincha buxgalteriyahisobiva moliya, sotishva ta'minot, narxlarva reklama bilanfirma boshlig'iningo'zishug'ullanadi. Ko'pnarsa uningmaqsadga intilishiva ishlashqobiliyatiga bog'liq. Korxonaningko'lami, sotishlarhajmio'sganisariboshqaruvguruhitashkilqilinadi. Uo'zichiga boshqaruvchi - mulkegasi, ko'pincha texnologvazifasinibajaruvchita'minotbo'yicha vakil, qo'li ostida ishchilarbo'lganmasterni olishimumkin. Vaqtincha

ishlash uchun hisobchitaklif qilinadi. Bunday korxonalarda kasblar, boshqaruv vazifalari, qarindoshlik va oilaviy munosabatlarni qoʻshib ketish resurslardan samarali foydalanishga imkon beradi.

Koʻpgina firmalar *shirikliklar* boʻladilar. Ular ikkita yoki koʻproq shaxslar tomonidan korxonaga birgalikda egalik qilishga shartnoma tuzish yoʻlibilantashkil qilinadilar. Sheriklardan har biri teng javobgarlikka ega va boshqa sheriklarning ishonchli shaxs boʻladilar, foydalar va zararlar har biriga taqsimlanadilar. (Ammo shiriklik yuridik shaxs sifatida daromadsoligʻini toʻlaganda, uni har bir sherik daromadga iulushiga koʻra toʻlaydi). Bunday huquqiy shakldagi firmalar boshqarish va tashkil qilish nuqtainazaridan qandaydiroʻziga xoslikka ega emaslar.

Kichik va oʻrtacha firmalar korporatsiyalar (aksionerlik jamiyatlari) kabitashkil qilinishlarim umkin. Buyerda eng sodda boshqaruv tuzilmasi oʻzicha prezident, vitseprezident, sotish boʻyicha mutaxassisni oladi. Kichik korporatsiyada umumiy rahbarlikni, qoidaga koʻra, tarkibida beshkishi, shujumladan uchta tashqi direktor boʻlgan direktorlar kengashi amalga oshiradi (ular bankirlar, yirik firmalarning boshqaruvchilari, yuristlardan iborat boʻlib, juda boʻlmaganda bunday korporatsiya boshqaruvchisining tajriba yetishmasligini qisman qoplashlari, qiyin muammolarni hal qilishda yordam berishlarim umkin).

Kichik firmalar tashkiliy-boshqaruv tuzilmalarining umumiy soddaligida ulardan koʻpchiligini murakkab muammolarga duch keladilar. Koʻpyillarda bunday firmalarning faoliyat yuritishlarining muvaffaqiyati aslida boshqaruvchining shaxsiy mahorati va gʻayratiga asoslangan. Hozirgi zamonda faqat gʻayratning oʻzi yetarli emas. 80-yillarda kichik firmalarni xonavayron boʻlishlariga koʻmaklashuvchi asosiy omillardan biri bu korxonalarining egalari, ularning boshqaruvchilarida boshqaruv bilimlarini yetishmasligidan iboratdir. Shuning uchun ular maslahat firmalari, yollanma menejerlar xizmatlariga bor gansari koʻproq murojaat qilishga majburlar. Bugun uddaburonlik strategiyasiga asoslangan boshqaruv shakllariva usullarini tadbiq qilayotgan kichik firmalari yashovchan boʻladilar. Bunday firmalar faoliyatining muvaffaqiyati yangi bozorlarni tashkil qilish,

yangiehtiyojlarniqanoatlantirishga imkonberuvchimahsulotlarva xizmatlarsohasiga muntazamravishdagiinnovatsiyalarnita'minlaydi. Bundayfirmalardagiboshqaruvvusbiliqidirishga yo'naltirilganligi, firmaningbarcha xodimlarinibujarayonga jalbqilinganligibilan ajralibturadi. Boshqaruvchi "odamlarustida turuvchinazoratchi" emas, balki "jamoaniyaratuvchi". "tajribanitarqatuvchisi" bo'ladi. Bundayfirmalarboshqaruvningdemokratikuslubi, qat'iytartibga solishlarniyo'qligi, norasmiymuloqat, o'zaro ishonchva tushunishbilan ajralibturadilar. Hozirgivaqtda xuddishundayfirmalarmuvaffaqiyatlarga erishadilar.

G'arbiymamlakatlardagikichikfirmalarnishartliravishda ikkita guruhga bo'lishmumkin: 1) yirikkonsernlar, korporatsiyalardaniqtisodiyva yuridikmustaqilbo'lganlar, 2) konsernlarbilanmustahkam aloqaga ega kompaniyalar. Ikkinchiguruhrasmiyravishda mustaqiltashkilotsifatida bo'ladilar, ularyirikkorporatsiyalarbilanishlabchiqarishva ilmiy-texnik, ta'minot, sotish, moliyaviymunosabatlarningkengtarmog'ibilanyaqindanbog'langandirar. Bundaykichikfirmalarnifaoliyatyuritishikatta o'ziga xosligibilan ajralibturadi. Ularningfaoliyatiquyidagilarbilan asoslanadi. Keyingio'nyillarningtajribasiyirikkorporatsiyalar, konsernlarga shunday xulosa chiqarishga imkonberadiki, xo'jalikyuritishninghozirgisharoitlarida kichikfirmalarniyutibyuborishhamma vakthamiqtisodiysamara bermaydi. Konserntarkibiga kiritilgankichikfirmalarda mehnatunumlorigi 1/3 qisqaradi, daromadlar 1,5 marta kamayadi, yangilikkiritishlarsur'ati ancha pasayadi. Buningsabablaridanbiri – ularningmustaqilliginikuchsizlanishi, korxonalarustidagiqo'polboshqaruvqurilmalariningsalbiyta'siriva h.k. Bundantashqari, ko'pincha konsernlarga o'zdoiralarida o'znomeklaturalariga katta turlitumanlikkirituvchi, boshqaruvnimurakkablashtiruvchi, texnik xodimlarinisbatanikkinchidarajalivazifalarnihalqilishga jalbqiluvchitorixtisoslashganishlabchiqarishnitashkilqilishbefoydadir. Shuninguchunularbundaymuammolarnihalqilishnio'zlaribilansubpudrat, subetkazibberishmunosabatlarinio'rnatgankichikfirmalarga qayta topshiradilar. Kichikbiznesniyirigiga "bog'lash" tizimiG'arbmamlakatlarisanoatitashkiliytuzilmasiningengmuhim xususiyatlaridanbiribo'libqolgan.

Ishlabchiqarishsohasida *shartnoma* *tizimiyirikva*
kichikkompaniyalaro'zaro
hamkorliginingtashkiliyshakllaridanbiribo'ladi.Uyirikkompaniyava
mahsulotlarishlabchiqarishningdetalli, uzelli, texnologik,
modulliixtisoslashish asosida
ishlovchikichikkorxonalariningko'pchiligio'rtasidagita'minotsohasidagiu
zoqmuddatlishartnoma munosabatlaridaniboratdir.
Yetkazibberishhaqidagishartnoma tovarlarva
xizmatlarko'rsatishningsifati, narxlar, yetkazibberishningmuddatlariva
hajmlarihaqidagi aniqkelishilganlikko'rinishida
rasmiylashtiriladi.Uzoqmuddatlishartnoma
uchunkonsernishlabchiqarishinirivojlanishiningistiqbollirejasi
asosbo'ladi. Kichikkorxonalaruchunbundaykooperatsiyafoydalidir,
chunkiularda bozorlarga mustaqilravishda o'rnashib
olishningimkoniyatikamroqdir. Ayniqsa buishlabchiqarilishiva
sotilishikichikfirmalarningixtiyorida bo'lmagpnkatta boshqaruv,
moliyaviyva
texnikharakatlarnitalabqiluvchitexnologikmurakkabmahsulotlarga
tegishlidir.Yirikkompaniyalarularga birqatoryengilliklarberadilar:
ishlabchiqarilganmahsulotningkatta ulishini
xaridqilinishinikafolatlaydilar, ishlabchiqarishvositalariniularga
taqdimetadilaryokiijaraga beradilar, xom ashyova materiallarni
xaridqilinishiva yetkazibberilishiningimtiyozlisharoitlarinibelgilaydilar,
kompaniyaningsavdo belgisidanfoydalanishga ruxsatberadilar.
Ko'pincha ularkichikfirmalar-
yetkazibberuvchilaruchunyangimahsulotlarniishlabchiqishva
loyihalashtirish, ularniishlabchiqarishtexnologiyasiniyaxshilash,
mahsulotsifatininazoratqilishningsamaraliusullariniishlabchiqishbo'yich
a ishlarnibajaradilar. Tuzilganshartnomalarda boshqaruvnitashkilqilish,
bandbo'lganlarnibozortadqiqotlarinatijalaridanfoydalanishga
o'rganishga yordamko'rsatishko'zda tutilganbo'lishimumkin.

Shartnoma tizimi ayniqsa
ommaviyyig'uvchiishlabchiqarishsohalarida rivojlangan.
Bundaymunosabatlarzamonaviytexnologiyalarbilanjihozlangantorixtisos
lashganfirmalarbilanunumliroqdir. Ularda boshqaruvningjuda katta
tashkiliytizimlarniyo'qligiqarorlarqabulqilishdagiegiluvchanligiga,
rahbarlarnipudratishlarinibajarishdagishaxsiyishtirokiningyuqoridarajasi
ga ko'tarilishiga ko'maklashadi.

Ishlabchiqarishga xizmatko'rsatishsohasida hamyirikva kichikfirmalarni o'rtasidagi xo'jalikmunosabatlarini murakkab tizim mavjud va rivojlanmoqda. Ko'pgina yirik korxonalar asta-sekin yordamchiva tayyorlash sexlaridan ozod bo'lmoqdalar, ta'mirlash va qurilish sexlarini yoqmoqdalar va ularning vazifalarini tixtisoslashtirilgan korxonalariga topshirmoqdalar. Kichik tixtisoslashtirilgan firmalar yirik firmalar bilan ham rejali-profilaktik ta'mirlash, va ham uskunalarga joriy xizmatko'rsatishga shartnomalar tuzadilar. Yirik kompaniyalar bir vaqtda bir necha kichik firmalar bilan shartnoma tuzishlarini mumkin, ulardan har biri uskunalarning alohida g'urini ta'mirlash va xizmatko'rsatishga ixtisoslashadilar.

Shunday qilib, kichik firmalar, o'zlarining moliyaviy va tashkiliy mustaqilliklarini saqlab qolgan holda, amalda oldindan berilgan sharoitlarda harakat qiladilar va ularning yirik korporatsiyalar bilan munosabatlari ko'proq filiallar va bosh kompaniyalar munosabatini eslatadilar.

Savdo va xizmatlar sohasida butundunyoda "franchayzing" (fransuzcha "franshiz" – imtiyoz, yengillik so'zidan) nomi bilan mashhur bo'lgan shartnoma munosabatlarini tixtisoslashtirgan kichik va katta biznesning xo'jalik integratsiyasining eng keng tarqalgan usulidir. Uning mohiyatini tixtisoslashtirgan bosh kompaniya (franchayzer) kichik mustaqil kompaniya (operator) bilan unga o'zining savdo markasi ostida aniq bozorda tovarlar va xizmatlarning belgilangan turini yaratish va sotishga mutloq huquqni berilishi haqida shartnoma tuzadi. Qoidaga ko'ra, franchayzer operator korxonadan uning nomi ostida bozorda harakat qilish huquqi uchun bir vaqtda gidastlab kimni kofatni talab qiladi.

Ishga sarmoyakiritish ham franchayzer korxonaning mulkida bo'lgan asosiy fondlarni operator korxonaga ijaraga berish va ham operatorning shaxsiy va qarzga olingan mablag'larini hisobiga amalga oshiriladi. Buning ustiga bosh kompaniyaning o'z kichik kompaniyaga kredit berishi, uning uchun bankdan qarz olishi yoki kafolatlangan qarzni olishda kafil bo'lishi mumkin. Ko'pgina hollarda operator firma o'z korxonasining fondlariga butunlay egalik qiladi va bosh kompaniya bilan faqat kompaniya savdo markasi ostida sotilish kerak bo'lgan uning yarim fabrikatlarini va tayyor mahsulotlarini uchun haq to'laydi.

Qoidaga ko'ra, shartnomada me'yorlaryokijoriyto'lovlarva foydadan ajratmalarningqaydetilganhajmlarikelishib olinadi (operatorninghar oylikso'tuvidan 2-3%). Boshkompaniyalarko'pgina hollarda yana operatorvano'zlariningsavdo markalari ostidagireklamadanfoydalanilganlikuchunmuntazamto'lovlarnitalabqiladilar (tushumdano'rtacha 1 dan 5% gacha), chunkifaqatyirikkompaniyalarqimmatbaho reklama tadbirlarinio'tkazishimkoniyatiga egalar. Ko'pgina hollarda shartnomada quyidagishartqo'yiladi: operatorinshoat, uskunalar, xom ashyova materiallarnimutloqboshkompaniyadanijaraga olishikerak. Boshkompaniyashartnomada operatorfirmaningtovarlarva xizmatlarningsifati, ularnibezatilishi, savdo markasining obro'siuchunjavabberishimajburiyatini aytibo'tadi. O'znavbatida, u operatorkorxonaga buxgalteriya xizmatiniko'rsatadi, sotishstrategiyasibo'yicha tavsiyalarberadi, boshqaruvmaslahatlariva xodimlarnio'qitishnitashkilqiladi. Odatda shartnoma tomonlartomonidan 5-10 yillimuddatga tuziladi. Agar operatorqabulqilinganstandartlarnibuzsa, boshkompaniyaubilanshartnomanihatto uni oldindan xabardorqilmasdanharqandaypaytda buzishhuquqiga ega.

Tashkiliynuqtaiynazaridanbugunshartnomalimunosabatlartizimiikki shakldanfoydalanishda quriladi. Birinchisikichikkorxonalarboshkorxonama mahsulotlaribilansavdo qilishiyokiuningnomidan xizmatlarko'rsatishlariva sotishlarhajmidanbelgilanganulush olishiga asoslanadi. Ammo kichikkorxonaga egasotishlarbilanbog'liqtavakkalchilikka ega bo'ladi. Yukva yengil avtomobillarnisotishlarva ularga xizmatlarko'rsatish, yonilg'iquyishshahobchalari xizmatlari, alkogolsizichimliklarnisotishlarshartnoma munosabatlariushbushakliningtipiksohasidir.

Keyingio'nyilliklarda shartnoma munosabatlariningikkinchishakli – korporativshakli ommaviybo'lgan. Usavdo markasi, mahsulotlarva xizmatlardanfoydalanishdantashqarifirma operatorniboshkompaniya xo'jalikfaoliyatiningto'liqdavrasiga qo'shilishiniko'zda tutadi. Operatorkorxonalarbundayholda korporatsiyaningbozorstrategiyasi, uningrejalashtirishva boshqaruvnitashkilqilishqoidalariga muvofiqharakatqiladilar, uningtexniktalablari, standartlariva sifatnita'minlashshartlariga rioyaqiladilar, O'qitishva ishlabchiqarishnirivojlantirishdasturlarida, axboratlarbilanta'minlashningyagona tizimida ishtiroketadilarva

o'zishlarining iqtisodiy natijalari uchun butunlay javob beradilar.

Korporativ shakldan ko'proq

ovqatlanirish, sanoat mahsulotlarini bilan chakana savdo qilish korxonalarini tashkil qilishda, biznesga xizmat ko'rsatishda maishiy xizmatlarda foydalaniladi.

Keyingi yillarda *ishga doir xizmatlar:*
axborotlarni ishlab chiqish bo'yicha xizmatlar, idora ishlari,
korxonalarini qo'riqlash va h.k.
kichik firmalar faol faoliyatisohasida bo'lib qolganlar. Bu

xizmatlar sohasida tez rivojlanmoqda,
borgansari kuchayib borayotgan raqobat firmalarini muniy xodimlarga xarajatlarini tejashga, har bir xodimdan ko'proq natija olishga erishishga majbur qiladi. Juda katta buyurokratik tuzilmalarda ko'phollarda buni qilish qiyin. Shuning uchun yirik firmalarda boshqaruv va muxandis-texnik xodimlarni qisqartirish va shuning bilan bir vaqtda ishga doir xizmatlar ko'rsatuvchi kichik korxonalar tarmog'ini rivojlantirish jarayonidir bo'lmoqda.

Bu korxonalar ham shartnomali (kontraktli) tizim doirasida va ham mustaqil harakat qiladilar.

Nazorat savollari

1. Kichik biznes tushunchasini yoritib bering?
2. Yakka tadbirkor deb qanday kishilarni aytish mumkin?
3. Sherikchilik korxonalarini nima?
4. Xususiy firmalar deganda qanday firmalar tushuniladi?
5. Korporatsiyalarini nima?

12-BOB. KORXONA QUDRATINIBOSHQARISH

12-bobda korxonada salohiyatidan foydalanish dinamikasini va samaradorligining tuzilishini, uning bozordagi ulushini baholash, korxonada salohiyatini raqobatbardoshligini baholash, korxonaning iqtisodiy qudrati, korxonada salohiyatini rezervlar va yo'qotishlarini tahlil qilish.

Har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyatli o'qinishi xorijiy biznesda menejmentning tarkibiy element bo'lgan korxonada (buyerdagi korxonada ostida firma, konsern, kompaniya, aksiyadorlik jamiyati, kooperativ, ijara, kichik korxonalar va biznesning boshqa birliklarini tushuniladi)

xodimlarini boshqarishning to'g'ri tanlangan strategiyasiga bog'liq. Strategiyani tanlash o'z navbatida bir necha omillarga bog'liq: korxonada salohiyati qanday hajmga ega; korxonada salohiyatining raqobatbardoshligi darajasi qanchalik yuqori; bozordagi ulushini qanday va u yetakchisi, raqibmi yoki orqada qoluvchisi; korxonada o'zining oldiga qanday maqsadlar qo'ygan – yetakchilikni mustahkamlash, yetakchilarsafiga kirish, "o'rtada" mustahkamlanish yoki inqirozdan qochish. Korxonada qo'yilgan maqsadlarga ko'ra bozordagi ulushini qanday yo'l bilan strategiyasini tanlaydi. Bunda korxonada salohiyatini boshqarish texnologiyasining o'ziga xosligini ta'kid qilish zarur bo'ladi:

1) Korxonada salohiyatidan foydalanish dinamikasini va samaradorligining tuzilishini, uning bozordagi ulushini baholash;

2) korxonada salohiyatini raqobatbardoshligini baholash;

3) korxonada salohiyatini rezervlar va yo'qotishlarini tahlil qilish;

4) korxonada salohiyatini raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiya va taktika tanlash;

5) tanlangan strategiya va taktika dasturlarida korxonada salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlarini o'tkazish.

Shundayqilib, bozorsharoitlarida korxonalar salohiyatini boshqarish, mohiyatiga ko'ra, uning raqobatbardoshligini boshqarish (korxonalar salohiyatini raqobatbardoshligini oshiruvchi yoki pasaytiruvchi omillarni baholash va tahlil qilish, uyokib ularni mo'ljallangan maqsadga erishish uchun tegishli strategiya va taktika tanlash)dan iborat bo'ladi. To'g'ri strategiya tanlash uchun menejerlar erga hammadan avval iqtisodiy salohiyatni ma'danibor tekshirib olish zarur.

Har qanday korxonaning *iqtisodiy salohiyati* – bu korxonalar ixtiyorida bo'lgan resurslar (mehnat, moddiy, nomoddiy, moliyaviy va boshqalar)ning majmuasi va uning xodimlari va menejerlarining tovarlar, xizmatlarni yaratish va katta roqdaromad olish maqsadida resurslardan foydalanish qobiliyatidir.

Korxonaning iqtisodiy salohiyati to'rtta asosiy alomatlar bilan ta'riflanadi.

Birinchi alomat. Korxonaning iqtisodiy salohiyati – uning iqtisodiy faoliyatining uyokib ushohasidagi *haqiqiy imkoniyatlar*idan iboratdir. Buning ustiga nafaqat amalga oshirilgan, balki qandaydir sabablar bo'yicha amalga oshirilmagan imkoniyatlar ham.

Ikkinchi alomat. Har qanday korxonaning imkoniyatlar ko'proqunda mavjud bo'lgan resurslar va ishlab chiqarishda ishga tushirilmagan rezervlar (iqtisodiy, sotsial)ga bog'liq. Shuning uchun korxonaning salohiyati yana ham ishlab chiqarishga jalb qilingan va ham jalb qilinmagan, ammo unda foydalanish uchun tayyorlangan *resurslar va rezervlarining hajmi* bilan belgilanadi.

Uchinchi alomat. Shaxsiy va xorijiy tajriba bizni ishontirishicha, har qanday biznesda muvaffaqiyat uchun resurslarga ega bo'lish zarur, ammo halibuyetarli emas. Biz resurslarining hajmi bo'yicha AQSh bilan tenglasha olishimiz va hatto undan ustun kelishimizdan qanday ma'no bor! Ishlab chiqarish natijalarichi? Amerikaliklar va bizning turmush darajamizchi? Bu qanchalik siyqa bo'lib yangramasin, yana mavjud resurslardan foydalanishni bilmoq kerak. Buesa – har qanday biznesda birinchi darajali vazifa dir. Menejer shuni esdanchi qamasligi kerakki, korxonaning salohiyatini nafaqatunda mavjud bo'lgan imkoniyatlar va resurslar bilan, balki uning ulardan tovarlar, xizmatlarni yaratish va katta roq foyda olish maqsadida foydalanish *qobiliyati* bilan ta'riflanadi.

To'rtinchi alomat. Korxonalar salohiyatini amalga oshirishning darajasi va natijalari (yaratilgan mahsulotlar va

daromadlarning hajmi) yana tanlangan tadbirkorlikning shakli va korxonaning unga mos keluvchi tashkiliy tuzilmasi bilan belgilanadi. Masalan, IBM 1981 yilda mavjud tashkiliy tuzilma o'zini ko'rsatib o'lganligi tushunib, markazlashtirilganlikni tugatgan. Natijada belgilangan tashkilot doirasida bir-biri bilan haqiqatdan ham raqobatlashuvchi 14 mustaqil birliklar – kompaniyalar vujudga kelgan. Bu firma ichidagi tadbirkorlikni rivojlanishiva umuman IBMning foydasini ko'paytirishga olib kelgan. Uning bo'linmalarini endinafaqat “foйда markazlari” sifatida, balki “yangilik kiritish markazi” sifatida faoliyat yuritmoqdalar, bunda ham IBMga va hamundan ajrabchiqqan 14 kompaniyalardan har biriga muvaffaqiyat keltirmoqda.

Xorijiy biznesning nazariyasi va amaliyotida yaqin yaqin qancha barcha to'rtta alomatlarni, ya'ni korxonalarining “iqtisodiy salohiyati”ni birlashtiruvchi tushuncha mana nima uchun bo'lmagan. G'arbda iqtisodiy texnologik ko'tarilish paytida ustivorlik asosiy kapital: mashinalar, dastg'ohlar, uskunalar va boshqa moddiy ashyoviy resurslar turlarida bo'lgan. Keyin esa texnik omil danka samara olishimkoniyatlarini tugashimunosabat bilan asosiy tibor kishilik kapitalga, xuddi xodimlarning qobiliyatlariga, ularning shaxslilohiatini to'liq foydalanishga qaratilgan. Shunday strategiya firmaga hatto barcha boshqa texnik koniyatlarini tugagan bo'lib ko'ringan paytda ham katta daromadlar keltirgan.

Shuning uchun bugun muvaffaqiyat qozonayotgan firmaning iqtisodiy salohiyatini model qiyidagicha ko'rinadi: $kishilik\ kapital + asosiy\ kapital + aylanma\ kapital = firmaning\ iqtisodiy\ salohiyati$. G'arbiy biznesmenlari iqtisodiy salohiyatning barcha ko'rsatib o'tilgan elementlarini, va hammadan avval kishilik va asosiy kapitalni muvafiq qilishida har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyatiga “kalit”ni ko'radilar. Shuning munosabat bilan biznes doiralarida katta obro'ga ega Li Yakokning fikrini dalil qilib keltiramiz. U quyidagicha yozadi: “Barcha xo'jalik operatsiyalarini pirovardida uchta so'z bilan belgilanganga olib kelish mumkin: odamlar, mahsulot, foyda. Birinchio'rinda odamlar turlari. Agar sizda ishonchli jamoa bo'lmasa, qolgan omillardan juda kam narsa qilish mumkin”.

An'anaviy ravishda xorijiy biznesda kishilik kapital faqat qisman va to'g'ridan to'g'ri bo'lmagan holda (aylana kapital tarkibi dagi ish haqiga xarajatlar shaklida) hisobga olingan, shuning bilan bir vaqtda hozirki kishilik kapitali ishlab chiqarishni rivojlanishidagi mustaqil asosiy omil bo'ladi.

Pulni hisoblashni biluvchi xorijiy biznesmenlar o'zlarining tajribalarida shunga iqror bo'ldilarki, insonga kiritma (malakani oshirish, ta'lim, sog'liq nisaqlash, firma hisobidan bo'sh vaqt va dam olishga xarajatlar) daromadlarni ko'paytiradigan raqobatbardoshlikni oshiradi.

Bizda esa ishqanday bormoqda? Afsuski, korxonalar iqtisodiy salohiyat modelini uzoq vaqt

amaliyot tomonidan talab qilinmagan. Bizning rivojlanmagan biznesimizda ham ko'rsatib o'tilgan modelning ayrim elementlarini qo'llash zarurligini his qilgan korxonalar bo'lsa ham. Masalan, "Plastik" kooperativi xodimlar uchun bepul tushliklar,

kooperativ hisobidagi fukorlarning navbatchiligi, o'z xodimlari uchun uy-joylarni ularning qiymatini qismant o'lash bilan qurishga pul kiritgan. Buning ustiga kooperativ pulardan bir qismini hayriya ishlariga ajratadi.

Ammo iqtisodiy salohiyat modelidan majmuaviy foydalanishni bizning korxonalarimiz hozircha orzu qiladilar. Xorijiy biznesda iqtisodiy salohiyat modelidan tashqari boshqalardan ham keng foydalaniladi. Masalan, insonparvarlik, innovatsion, ilmiy-texnika va moliyaviy salohiyat modellari.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyat modelini quyidagicha belgilaniladi:

- unda mavjud bo'lgan resurslarning hajmi va sifat bilan (asosiy ishlab chiqarish va noishlab chiqarish fondlarida band bo'lganlarning soni, aylana fondlar va moddiy xarajalar, moliyaviy va nomoddiy resurslar – patentlar, litsenziyalar, axborotlar, texnologiyalar bilan);

- xodimlar (mutaxassislar, ishchilar, yordamchi xodimlar) ning qanday dirmahsulotni yaratishga qobiliyatlari, boshqacha qilib aytganda ularning ma'lumotli, malakali, psixofiziologik va undovchilik salohiyatlar bilan;

- menejerning korxonadagi mavjud resurslardan muvofiq foydalanishga qobiliyati (menejerning tayyorgarligi, ist'edod va kasbiy moslashganligi, korxonalar tashkiliy tuzilmasini yaratish va yangilashni bilishi) bilan;

-innavsiyonqobiliyatlaribilan
(ya'nikorxonaniishlabchiqarishlarniyangilash, texnologiyalarni
almashtirishva h.k.ga qobiliyatlaribilan);

- axborotliqobiliyatlaribilan (ya'ni
axborotlarniulardanishlabchiqarishda foydalanishuchunishlabchiqishva
"qo'shimcha ishlovberish" usuli);

- moliyaviyqobiliyatlari (korxonaningraqobatbardoshligi,
moliyasohasidagiichkiva tashqiqarzdorligi) va boshqalaribilan.

Yig'ilganholda ularkorxonaningyig'ma (iqtisodiyva sotsial)
qobiliyatinitashkilqiladilar, u xuddishunday, masalanboshqa
korxonaningqobiliyatibilansolishtirilganda
uningraqobatbardoshligidarajasini aksettiradi.

Shundayqilib, *korxonaning salohiyatiningraqobatbardoshligi* –
uningmuhimparametrlariholatininiqandaydirtanlab olinganstandartlar
(jahon, xalq xo'jaligi, soha, boshqa korxonaniki)ga
nisbatankompleksbaholashdaniboratbo'lgansalohiyatiningolishtirma
ta'rifidir.

Xorijiybiznesda korxonaning
salohiyatiraqobatbardoshliginibaholashuchunhar
xilusullardanfoydalaniladi.

Indikatorliusul. Uning asosiga indikatorlartizimi qo'yilganbo'lib,
uningyordamida firma, kompaniya, korporatsiya, boshqa korxonaning va
umumanmilliyiqtisodiyotsalohiyatiraqobatbardoshliginingbahosiberiladi
. Xorijiybiznesda indikator ostida uyokibutadqiqotqilinayotgan
ob'yektnishakllantirilgankorinishda bayonqilishga
imkonberuvchitafirlarningmajmuasiva ular asosida
unifaoliyatyuritishiningperformance (natijaviyligi)ni oshirishbo'yicha
tavsiyalarnitanlab olishtushuniladi. Harbirindikator, o'znavbatida,
enlitadqiqotqilinayotgan ob'yektning alohida elementlariholatini
aksettiruvchibirqator ko'rsatkichlarga bo'linadi. Boshqacha qilib
aytganda, indikatorlartizimi – uyokibukorxonalar, mintaqalar,
mamlakatlarning ahvoliva "salomatligi"ningholatinibelgilashga
imkonberuvchio'ziga xos "gradusnik", "barometr"dir.
Keyinsog'lomlashishva ularningholatiniyaxshilash
(ya'niraqobatbardoshligini oshirish) uchunretseptlartaklifqilinadi. Va
nihoyat, muvofiqrivojlanishva
mavjudsalohiyatdanfoydalanishyo'llaribashoratlanadi,
ularniboshqarishningyangistrategiyasiva taktikasiishlabchiqiladi.

Hozirgivaqtda indikatorliusul xorijiybiznesda
raqobatbardoshliknibaholashuchunkengqo'llaniladi. Masalan,

g'arbiy biznesmenlar ishlab chiqarishning muvofiq joylashgan yerini va unga sarmoyalarni kiritishni belgilash uchun hammadan avval uyokibumamlakatsalohiyatining raqobatbardoshligini o'rganadilar. Ushbu maqsadlar uchun "Boshqaruv muammolar bo'yicha Yevropa forumi" (Jeneva dagi markaz bilan) xalqaro tashkiloti haryilirivojlangan mamlakatsalohiyatlar raqobatbardoshligidara jasi belgilaydi. Bunda 340 dan ortiq ko'rsatkichlar va 100 dan ortiq iqtisodchi-

ekspertlar baholaridan iborat bo'lgan indikatorlarni tizimidan foydalaniladi.

Ushbu tahlil 10 asosiy omillarni kabi guruhda shiriladi:

- iqtisodiyot (iqtisodiy salohiyat) ning dinamikasi;
- sanoatning ishlab chiqarish quvvati;
- bozorning dinamikasi;
- kishilik kapitali;
- davlatning obro'si;
- xom ashyo bilan ta'minlanganlik;
- tashqi bozorga qaratilganlik;
- innovatsion salohiyat;
- ijtimoiy barqarorlik.

Bu 10 omillardan har biri 20-40 yakka indikatorlardan vujudga keladi. Bu turlitumanlik menejning ist'edodidan ishlab chiqarishga to'g'ri dan to'g'ri sarmoya kiritishlarga, ilmiy tadqiqotlarga xarajatlardan o'g'itlarga xarajatlarga, soliqqa tortishdan davlat qarzlari gacha, mahsulotlarning sifatidan ishchikuchining qiymati gacha, sement ishlab chiqarishdan bo'shvaqtni rejalashtirish gacha yoziladi. Bunda keltirilgan 10 omillardan har birini baholash uchun eng ahamiyatli indikatorlarni tanlab olish bo'yicha murakkab vazifa vujudga keladi. Shveysariyalimutaxassislar, masalan, "kishilik kapitali" nita'riflash uchun quyidagi indikatorlardan foydalanishni ta'klif qiladilar (2 - jadval).

80 - yillarda AQSh, Yaponiya, GFR, Kanada va Shveysariya hamisha yuqori raqobatbardoshlik bilan ajralib turganlar. Bunda nafaqat iqtisodiy tashkilotchilari, balki eng asosiysi - ularning raqobatbardoshligining tuzilishi bilan ham. Chunonchi: iqtisodiyotni jahon talab o'zgarishlariga moslashganligidara jasi, ichki imkoniyatlarga mos keluvchi milliy ixtisoslashishni to'g'ri tanlanishi, qat'iy va ba'zida ma'nosi raqobatdan epechilik bilan qochocha bilishlik, yangi tovarlarni ishlab chiqarishga o'ta olishlik,

yangibozorlarnio'zlashtirishva h.k. bilan. Yetakchig'arbiymamlakatlarva firmalarningmuvaffaqiyatlariningsababi xuddisafarbarlikda, ya'nijahontalabievolyutsiyasiga moslasha olishva o'zsalohiyatinitarkibiyqayta qurishyo'libilanunga o'zvaqtida javobqaytarishva unikerakliyo'nalishlarda rivojlantirishdadir.

12.1- jadval

“Kishilik kapitali” omilini baholash uchun indikatorlarning Shveysariyatizimi (Jahon Jeneva iqtisodiy forumi. 1989)

“Insonparvarlik (kishilik) kapitali” omilining yig'ma indikatorlari	22 mamlakat orasidagi o'rin		
	1-chi	2-chi	3-chi
1	2	3	4
1. Aholisoni	AQSh	Yaponiya	GFR
2. Aholisonining dinamikasi	Turkiya	Avstriya	AQSh
3. Aholining iqtisodiy o'sishga ta'siri	AQSh	Portugaliya	Ispaniya
4. Aholining yoshlituzilmasi	Irlandiya	Turkiya	AQSh
5. Urbanizatsiyadarajasining ta'siri	Finlandiya	AQSh	Kanada
6. Yosh shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Turkiya	Irlandiya	Yangi Zelandiya
7. Katta yoshdagi shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Avstriya	Yaponiya	Yangi Zelandiya
8. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi (15-64 yoshlar) shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Daniya
9. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholisonining dinamikasi	Yangi Zelandiya	Avstriya	Kanada
10. Ayollarning mehnatga qobiliyatli yoshdagi ulushining aholisonidagi ulushi	Shvetsiya	Finlandiya	Daniya
11. Bandbo'lganlarning mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholisonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Finlandiya
1	2	3	4
12. Bandbo'lganlarning dinamikasi	AQSh	Avstriya	Norvegiya
13. Ishsizlikning umumiy darajasi	Shveysariya	Shvetsiya	Yaponiya
14. Yoshlar orasidagi ishsizlikning darajasi	Daniya	Shveysariya	GFR
15. Davomli ishsizlik darajasi	Yaponiya	Portugaliya	Shveysariya
16. 1986 yilda	Yaponiya	Portugaliya	Finlandiya

yangiishjoylarinitashkilqilinishi			a
17.Istiqbolda yangiishjoylarintashkilqilinishi	Yaponiya	Portugaliya	Kanada
18.Yuqorimalakaliishchikuchiniko'chibketishi	AQSh	Finlandiya	Shvetsariya
19.Kasbiyo'qitish	GFR	Yaponiya	Shvetsariya
20.Yuqorimalakaliishchikuchi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
21. Yuqorimalakaliishchikuchiningbandbo'lganlarsonidagiulushi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
22.Yollangan xodimlarningmotivatsiyasi	Yaponiya	Shvetsariya	Shvetsiya
23.Yollangan xodimlaruchunrag'batlar	Yaponiya	AQSh	Fransiya
24.Yollangan xodimlarningsafarbarligi	Yaponiya	AQSh	Irlandiya
25.Menejerlarnitayyorlash	Irlandiya	Shvetsiya	Shvetsariya
26.Menejerlarnikasbiyimoslashtirish	Shvetsiya	Irlandiya	AQSh
27.Menejeringist'edodi	Yaponiya	Shvetsariya	AQSh
28.Ishhaqi(oklad)	Yaponiya	Shvetsariya	Shvetsiya
29. Daromadsolig'iningengyuqoristavkasi	GFR	Fransiya	YangiZelandiya
30.Aholisonigata'limgadavlatxarajatlari	AQSh	Kanada	Shvetsiya
31.Yuqoriroqdarajadagio'rta ta'lim	Kanada Daniya	_	Shvetsariya
32.Oliyta'lim	AQSh	Kanada	Shvetsiya
33.Gazetalarchiqarish	Yaponiya	Finlandiya	Shvetsiya
34.Bo'lg'uvsihayotningo'rtachadavomiyligi	Yaponiya	YangiZelandiyaS hvetsariya	_
35.Sog'liqnimuhofaza qilishtizimi	Shvetsiya	Shvetsariya	GFR
36.Hayotning xatarligidarajasi	Yaponiya	Angliya	Turkiya
Umumankishilkkapitali omili	AQSh	Kanada	Yaponiya

Mutaxassislar nita'kidlashlaricha, zamonaviy raqobat kurashida "shtik bilan" hujumga boruvchi emas, balki to'g'ri riholatni tanlab, undan qochishni biluvchilik shig'alaba qozonadi.

Matritsa usuli. Uning asosida raqobat jarayonini ularni dinamika bilan bog'liqlikda ko'rib chiquvchig'oyayotadi. Tovarning egrichiziqli yashash davri ushbu usulning metodologik asosibo'ladi.

70 –yillarning oʻrtalarida “Boston konsalting grupp” marketing firmasi oʻzining yetarlicha oddiy holatlariga asoslangan holda har xil tovarlarning raqobatbardoshligini baholashning matritsa usulini ishlab chiqqan boʻlib, hozir u har xil korxonalar va sohalarning raqobatbardoshligini tadqiqot qilishda qoʻllaniladi. Tadqiqotning asosiy qurol ikkita koʻrsatkichlar asosida qurilgan matritsa dir. Vertikal boʻyicha bozorsigʻimini toʻgʻri richizikli koʻlamdagi oʻsish surʻatlarini koʻrsatiladi. Gorizontal boʻyicha esa – tadbirkor yoki korxonaning bozordagi logarifmik koʻlamdagi ulushi. Barcha kompaniyalar, korporatsiyalar, firmalar va biznesning boshqa birliklarini matritsada oʻzlarining parametrlarini bozor sharoitlariga koʻra joylashadilar. Bozorda eng katta ulushga ega boʻlganlar raqobatbardoshroq hisoblanadilar.

Matritsa usulidan foydalangan holda, menejerva biznesni munaafaqat oʻz korxonasi ning, balki raqibini salohiyatini raqobatbardoshligini darajasi ni baholash va keyin esa bozordagi hулqining strategiyasini ishlab chiqish imomkin . Matritsa usuli amari kalimaslahat firmalarida keng qoʻllaniladi, bizning tadbirkorlarimiz uchun ham salohiyatini raqobatbardoshligini baholash uchun shonchli qurol boʻladi.

Korxonaning salohiyati har xil turdagi bozorlardagi raqobat kurashida amalga oshiriladi. Uni amalga oshirilishining muvaffaqiyatini koʻproq menejerlarning sanʻati, ularning bilimlari, tajribasi va kasbiy mahoratiga bogʻliq. Biznesning murakkab dunyosida bunday oʻzini baholash yetarli emas. Ammo muvaffaqiyat va muvaffaqiyat-sizliklarning sabablariga mustaqil ekspertlar, maslahatchilar va raqiblarning koʻzlarini bilan qarash va solishtirish uchun maxsus ishlab chiqilgan standartlardan, yaʼni talon uchun qabul qilingan har xil korxonalar, sohalari va boshqalar salohiyatlarini raqobatbardoshligini baholaridan foydalanish foydalidir. Bu holda yutuqlarni oʻz itomonidan baholashga aniqlik, tuzatishlarni kiritiladi va u endi korxonaning bozortizimidagi haqiqiy holatiga mos keladi.

Qadimgilarni aytishlaricha, dunyo ni boshlanishida soʻzyotadi. Muvaffaqiyatli biznesning asosida esa nima yotadi? Biznes strategiya (uzoq muddatli maqsadlar) ni belgilashdan, yaʼni jamiyatda qabul qilingan va mustahkamlangan qonunlar, ahloqiy meʼyorlar, isteʼmolchilarning ruhiy qarashlari, milliy anʼanalar va h.k.

ko'rinishidagi huquqiy, iqtisodiy, sotsial, ekologik va boshqa standartlarni hisobga olish bilan kattaroq daromad olishga imkon beruvchi resurslar (xodimlar, moddiy-ashyoviy va boshqalar) ni muvofiq tanlab olishdan boshlanadi va uning asosida taktika ishlab chiqiladi.

Muvaffaqiyatli biznesning strategiyasini umumiy ko'rinishda quydagi aksettirish mumkin:

$$E_{bft} = D_{Nt} + D_{po} + D_{pb} + D_{pf}$$

$$P_{ht} \quad Pa \quad \text{yoki} \quad P_{prim} \text{ shartida max}$$

bu $E_{bft} > E_{bnt}$, agar $E_{bft} > E_{bnt}$, unda biznes: yomuman, yoki korxonaga uchun, yoki faqat jamiyat uchun samarali bo'ladi.

E_{vf}^* va $E_{b_i}^*$ belgilanishlar tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi biznes samaradorligining haqiqiy va me'yoriy darajasi:

D_{nr} va R_{nt} tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi korxonaning $yig'ma$ daromadlariga resurslari;

D_{po} – soliqlar va sotsial fondlarga ixtiyoriy to'lovlarni to'langandan keyin korxonaga ixtiyorida qoladigan daromadlar;

D_{pb} – korxonaning respublika va mahalliy byudjetga topshirilgan daromadlari;

D_{pf} – korxonaning sotsial fondlarga ixtiyoriy ajratmalar shaklida topshirilgan daromadlari;

R_a – korxonaga tomonidan avanslashtirilgan resurslar (korxonaning qiymatini baholashdagi barcha mavjud resurslari, shu jumladan rezerv qilingan ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiqzaxiralari, o'rnatilmagan uskunalari, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

R_{prim} – korxonaga tomonidan qo'llanilgan resurslar (avanslashtirilgan resurslar minus foydalanilmagan resurslar, ya'ni rezervli ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiqzaxiralari, o'rnatilmagan uskunalari, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Ushbu formula

umuman jamiyat nuqtainazaridan muvaffaqiyatli biznesni aksettiradi. Chunki soliqli byudjet tushumlari va sotsial fondlarni shakllantirishda faolishtiroketish, hamda daromadlar va xarajatlarning faol balans bilan raqobat qilishga qaratilgan. Bunday strategiyani amalga oshiruvchi korxonalar nafaqat raqobatbardosh salohiyatga egalar,

balkidavlatning iqtisodiy qudratini oshiradilar. G'arbda ularo'zlarini o'stirgan mamlakatlarning faxri bo'ladilar, ularning menejlariga esa – eng mashhur va nomli iqtisodchilardir.

Jahon amaliyotida korxonalar faoliyatining asosiy natijalarida daromadlar kategoriyasi bilan belgilanadilar.

Iqtisodiy o'ttilida bu – so'fda (soliqlar va sotsial fondlarga ixtiyoriy to'lovlarga to'langanidan keyin korxonalar ixtiyorida qoladigan foyda), ishlab chiqish bilan qo'shilgan qiymat (sotilgan tovarlar qiymat minus xarid qilingan tovarlar va xizmatlar qiymati), yalpi daromad (sotsial to'lovlarni o'z ichiga oluvchi ish haqi fond va plyus – balansli foyda). Barcha daromadlar korxonalar ixtiyorida qoluvchi daromadlar va undan soliqlar, rentalar, to'lovlar, subsidiyalar, badallar, hayriyalar, hamda raqobat natijasida (narxdagi yon berishlar, holat iyyo'qotishlar va h.k.) ko'rinishida undirib olinadigan daromatlarga bo'linadilar.

Daromadlar odatda ishga kiritiladigan resurslar (asosiy fondlar va moddiy aylanma mablag'lar, avans qilib berilgan yoki qo'llanilgan sarmoyalar) bilan tenglashtiriladi.

Daromadlar va xarajatlar (sarmoyalar, mehnat, vaqt, bozori sig'imini o'zlashtirilgan ulushi) ning har xil nisbatlarini ekspertyo'lib bilan aniqlangan

xuddi shunday standartlar bilan solishtirishda korxonalar salohiyatining raqobat-bardoshligini baholashga imkon beradi.

Bunday baho bir qator ko'rsatkichlar va standartlar (normativlar) dan foydalanish bilan beriladi, unga erisha turib, korxonalar raqobatbardosh bo'ladi. Standartlarni ishlab chiqish usullariga o'yoatda turli tumanligi bilan ajralib turadi.

Chunki rivojlangan mamlakatlardagi bozor munosabatlari amaliyoti asrdan ortiqqa tengdir. Hozirular orasida ekspertlik baholarga afzallik berilmoqda.

Umuman, korxonalar salohiyatining raqobatbardoshligini o'zgarishi – buuning tijorat sirini o'zga idir.

Shuning uchun ham bunday baholashning eng muhim va batafsil usullarini korxonalar menejlariga sirtutishga harakat qiladilar. Yetakchi indikatorlarning aniq miqdorlariga ularni boshqarish strategiyasi odatda korporatsiyalar uchun maxfiy bo'ladi. Shunga

qaramasdan biznes bo'yicha g'arb adabiyotlarini ko'ribchiqa turib, bozorning holatiga korporatsiyalarning iqtisodiy hulkuning orqasidan kuzata turib, eng ahamiyatli va ko'proq foydalaniladigan standartlarni, korxonalar faoliyatini natijalariga

resurslar harakatini gularning raqobatbardoshligi ostida yotuvchi indekslarini ajra-tish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligi salohiyat standartlari *iqtisodiy va sotsiallarga* bo'linadi. Ular odatda sinchiklab tanlab olinadilar, ularyetarlicha ko'pyoq nisbatan kam bo'lishi mumkin. Buo' tkazilayotgan tadqiqotning kengligiga bog'liqdir. Bizning minimum korxonalar salohiyatining *iqtisodiy* raqobatbardoshligini baholashga imkon beruvchi beshta indikatorlar bilan belgilanadi. Ya'ni: ashyoviy va axborat resurslari, iqtisodiy kenglik, vaqt, texnologiyalar, daromadlar darajasidan foydalanishning samaradorligi. Ushbu indikatorlardan kelib chiqqan holda korxonalar salohiyati *iqtisodiy* raqobatbardoshligini baholashning uyokibumetodikasi nitanlash mumkin. Ularni aniq misolda namoyish qilamiz.

Misol.

Indikatorlar va ularga mos ko'rsatkichlar sifatida quyidagilarni olamiz:

1) $K_{dp}(P_{chp})$ va $K_{rp}(R_a)$ koeffitsientlar o'rtasidagi nisbat, $D_{pb} + D_{pf} R_{prim}$ buyurda PCHP – korxonaning so'f foydasi, qolgan ko'rsatkichlar - oldin qabul qilingan belgilanishlarda. Bunda:

$$KR = \frac{K_{dp}}{K_{pn}} \rightarrow \max;$$

2) korxonaning so'f foydasiva korxonalar ish joylarining qiymati o'rtasidagi nisbat (R_{Mp}):

$$KT = \frac{P_{chp}}{R_{Mp}} \rightarrow \max$$

Korxonalar ish joyining o'rtacha yillik qiymati asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymatiga ish joylarining o'rtacha yillik qiymatiga nisbat sifatida belgilanadi. Korxonadagi ish joylari umumiy sonining miqdori xodimlarning o'rtacha yillik soniva ish joylarining hisoblab chiqilgan koeffitsient (ish joylarining o'rtacha yillik miqdoriga bo'lingan xodimlar soni) ning nisbatika belgilanadi.

3) Korxonaning balansli foydasi (P_{bp}) va ushbu tovar bozoriga imining nisbati (E_{Rp}):

$$KE = \frac{P_{bp}}{E_{Rp}} \rightarrow \max$$

Bozorning foydalisi g'imi iste'molchilarni tovarga xarid qiluvchiyig' ma pulli talab bilan talabning tovarni ishlab chiqarish va

sotishga ketadigan xarajatlarini qoplashga ketadigan qismini ajratib olingan holda belgilanadi.

4) Korxonaning bitta xodimga, shujumladan korxonaning mulkiegalarining ham, to'g'ri keladigan yalpidaromad (V_{Drsp}) va umuman xalq xo'jaligida bo'yicha faoliyatning tijorat sohasida vujudga kelgan xuddishunday daromad (V_{Dren}) ning nisbati:

$$KD = \frac{V_{dsp}}{V_{Dren}} \max$$

5) korxonaning olingan yalpidaromadining o'lchash uchun leri otda sifatida qabul qilingan vaqt (t_{vd}) va yalpidaromadni ikki marta ko'paytirish uchun talab qilinadigan vaqt (t_{2vd}) o'rtasidagi nisbat:

$$KU = \frac{t_{2vd}}{t_{vd}} \max$$

Bu barcha ko'rsatkichlar raqiblardagi xuddishunday me'yori yoki haqiqiy ko'rsatkichlar bilan solishtiriladi.

Shunday qilib,

solishtirish uchun qabul qilingan indikatorlarning har bir bo'yicha korxonaning salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligining shaxsiy darajasi o'lchanadi:

$$UKP = KR; \quad UKT = KT; \quad UKE = KE; \quad UKD = KD; \quad UKU = KU$$

$$KR_{n/x}, KT_{n/x}, KE_{n/x}, KD_{n/x}, KU_{n/x};$$

bu yerda $KR_{n/x}, KT_{n/x}, KE_{n/x}, KD_{n/x}, KU_{n/x}$ raqiblardagi xuddishunday me'yori yoki haqiqiy ko'rsatkichlar.

Barcha ko'rsatilgan indikatorlar (yoki ularning boshqa majmuasi) faqat majmuaviy holda quyidagi savolga javob berishga imkon beradi: korxonaning salohiyati qanchalik raqobatbardosh? Va baribir bunday indekslarning hatto eng mukammal majmuasiga ega bo'lish ham yetarli bo'lmaydi. Yana raqobat kurashining har xil darajalarida ularning berilgan indikatorlarning miqdorlari haqidagi axborotlar olinishi va tartibga solinishi kerak.

Ushbu maqsadlar uchun hammadan avval me'yori yoki ko'rsatkichlar va korxonaning raqobatbardoshligining darajalarini ajratish zarur. Bunday darajalar tadqiqotning maqsadlariga ko'ra bir nechta bo'lishlarim mumkin. Ulardan eng muhimlarini ajratamiz. Bujahon yetakchisi (yetakchi firmalar uchun indikatorlarning aniq miqdorlarini aksettiruvchi ko'rsatkichlar); jahon standarti (ekspert yo'lib olingan me'yori yoki ko'rsatkichning o'rtacha darajasi, unga chiqish korxonani talon-mo'ljallarsafiga kiritilganligini bildiradi); xalq xo'jaligining yetakchisi; xalq xo'jaligining standarti; sohaviy yetakchilik; sohaviy standart darajalari; chegaraviy daraja (undan keyin korxonaning

raqobatbardoshbo'la olmaydi). Raqobatbardoshlikningharbirdarajasiga aniqko'rsatkichlarko'rinishidagiindikatorlarningbelgilanganmajmuasimo skeladi.

Ularningbarchasikorxonasalohiyatiraqobatbardoshliginingmatritsasinitashkilqiladilar, unda tanlab olinganko'rsatkichlarningnisbiymiqdorlariva ularningfoizli-balli aksettirilishi aksettiriladi(2-jadval).

Ushbumatritsani aniqko'rsatkichlarbilanto'ldirish osonishemas. Ukorxonada malakali aqliymarkaznimavjudbo'lishini, raqiblartomonidanyashirilgantijoratsiriniqo'shishva o'zinikinislaqlabqolish, hamda axboratmanbalarini, shujumladan xorijnikiniqo'shimcha o'rganishva ulardanfoydalanishnitaqazo qiladi. Rivojlanganmamlakatlarda - bu "oltinyoqachalar": maslahatchilar, menejerlar, olimlar, yuristlar, tizimtahlilchilari, hokimiyatva hokimiyatningparlamenttuzilmalariningsobiq a'zolariva boshqalarning oddiyishibo'lsa ham. Bundayishsiz obro'liva o'zinihurmatqiluvchifirma biznesdagiuzoqmuvaaffaqiyatga umidqilolmaydi. Bundayishningsifativa hajmiko'proqfirmaningiqtisodiysalohiyatiga bog'liqva yetarlicha oddiyshaklda bo'lishimumkin.

Raqobatbardoshlikmatritsasi bugungiengyuqori – ekspertyo'libilan olinganindikatorningdarajasi 100% debqabulqilinadiva shunga ko'ra 100 ballbo'ladi. Ushbumatritsa asosda raqobatbardoshlikdarajasiniham alohidagiindikatorlarbo'yicha va ham, umuman, ularninggbutunmajmuasibo'yicha ballihisoblanishlariniberishmumkin. Bunda yettita ehtimolbo'lgandarajalardantanlab olingankorxonasalohiyatiiqtisodiyraqobatbardoshliginingumumiyhaqiqiydarajasinihisoblashformulasi- ningo'ziquyidagicha ko'rinadi:

$$UEK_{pf} = \frac{KR_{8b} + KT_{8b} + KE_{8b} + KD_{8b} + KU_{8b}}{KR_{ub} + KT_{ub} + KE_{ub} + KD_{ub} + KU_{ub}}$$

U - raqobotbardoshliknibaholashuchuntanlab olingandaraja (U= 1, 2,...,7).

Raqobatbardoshlikmatritsasiunga kiritilgan axboratlarqanchalik aniqbo'lsalar, shunchalikfoydalibo'ladi. Uning asosida korxonasalohiyatirezervlariva yo'qotishlariningjadvalinituzishva uningtahlilinio'tkazishmaqсадga muvofiqdir (12.2- jadval).

7 va 8 qatorlarda yo'qotishlarminusbelgisibilan aksettiriladi (ular – salohiyatdan ajratilishdir).

Uyokibuindikatorningyuqoriroqko'rsatkichiva korxonaningo'ziningko'rsatkichimiqdorio'rtasidagifarqkorxonala

uchun rezervlar bo'ladi. Bushunib bildiradiki, ubirvaqtningo'zida hamyo'qotishlarga va hamrezervlarga ega bo'la olmaydi. Younisi, yokibunisi, Yo'qotishlar bor joyda – rezervlaryo'q (raqiblarga sofyutqazish). Rezervlar bor joyda esa yo'qotishlaryo'q (raqiblarga shartli yutqazish). Ammo baholarning butun majmuasibo'yicha, turgan gapki, hamyo'qotishlar va hamrezervlar bor. Xususan,... (va h.k. harqanday turdagirezervlar uchun). Agar... (va h.k. harqanday darajadagibarcha yo'qotishlar uchun). Jadval aniqsonlar bilan to'ldirilgan holda quyidagilarga ega bo'lamiz. Agaryo'qotishlar ustunida nol bo'lmasa, unda indikator ustunidagibarcha rezeralarnolga teng va aksincha.

Yetarlicha ishonchli ma'lumotlarga ega bo'lgan holda, korxonada o'z salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha ustivortad birlar nitanlab olishda bozorning eng muhim va barqaror talablari ("ko'rinmas qo'lini") tanlab olish va nafaqa texnologik siyosat yo'nalishini savodlitasi niflash, balki ulardan eng ishonchli va birinchi navbatdagilar nitanlashga qodirdir. Tabiiyki, harqanday baholarda ham tavakkalchilik elementis aqlanib qoladi. Ammo usizna raqobat va na bozorningo'zibor.

Raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha tadbirlar niqanday qilib tanlash va silliqlash mumkin? 5.4-jadvaldan olinadigan rezervlar va yo'qotishlar haqidagi aniq bilimlardan tashqari, korxonada mutaxassis lari ishga barcha bo'limlarni jalb qilgan holda uyokibu indikatorning darajasini oshirish bo'yicha tadbirlar haqidagi qarorlar qabul qilishda

mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan investitsiyalarning hajmi (I), vaqt (t), iqtisodiy samara (Ef) ni aniqlashlar kerak. Yakuniy xulosalar uchun samaradorlikning ikkita koeffitsientlarini hisoblab chiqishdarkor: 1)

investitsiyalar samaradorligidan foydalanish koeffitsienti – $K^{EI} = \frac{Ef}{I} \rightarrow \max$

2) investitsiyalar va vaqtdan foydalanish samaradorligining integralkoeffitsienti – $K^{int} = \int_0^t K dt \rightarrow \max$

12.2 - jadval

Korxonalar salohiyatini qobul qilishning matritsasi

Indikatorlar	KR		KT		KE		KD		KU	
	1		2		3		4		5	
	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar
Korxonalar salohiyatini qabul qilish darajasi										
1. Jahon yetakchiligi	KR ₁	KR _{1b}	KT ₁	KT _{1b}	KE ₁	KE _{1b}	KD ₁	KD _{1b}	KU ₁	KU _{1b}
2. Jahon standartlari	KR ₂	KR _{2b}	KT ₂	KT _{2b}	KE ₂	KE _{2b}	KD ₂	KD _{2b}	KU ₂	KU _{2b}
3. Xalq xo'jaligi yetakchiligi	KR ₃	KR _{3b}	KT ₃	KT _{3b}	KE ₃	KE _{3b}	KD ₃	KD _{3b}	KU ₃	KU _{3b}
4. Xalq xo'jaligi standarti	KR ₄	KR _{4b}	KT ₄	KT _{4b}	KE ₄	KE _{4b}	KD ₄	KD _{4b}	KU ₄	KU _{4b}
5. Sohaviy yetakchilik	KR ₅	KR _{5b}	KT ₅	KT _{5b}	KE ₅	KE _{5b}	KD ₅	KD _{5b}	KU ₅	KU _{5b}
6. Sohaviy standart	KR ₆	KR _{6b}	KT ₆	KT _{6b}	KE ₆	KE _{6b}	KD ₆	KD _{6b}	KU ₆	KU _{6b}
7. CHegaraviy daraja	KR ₇	KR _{7b}	KT ₇	KT _{7b}	KE ₇	KE _{7b}	KD ₇	KD _{7b}	KU ₇	KU _{7b}
8. Korxonalar	KR ₈	KR _{8b}	KT ₈	KT _{8b}	KE ₈	KE _{8b}	KD ₈	KD _{8b}	KU ₈	KU _{8b}

12.3 - jadval

Korxonalar salohiyatining rezervlari va yo'qotishlari

Indikatorlar	KR	KT	KE	KD	KU	Barcha rezervlar va

Korxonalariva rezervlari											yo'qotishlar
	1		2		3		4		5		6
	Nisbiybirlik	ballar	Nisbiybirlik	ballar	Nisbiybirlik	ballar	Nisbiybirlik	ballar	Nisbiybirlik	ballar	ballar
REZERVLAR											
1.Jahonyetakchiligi	RKR ₁	RKR _{1b}	RKT ₁	RKT _{1b}	RKE ₁	RKE _{1b}	RKD ₁	RKD _{1b}	RKU ₁	RKU _{1b}	R _{1b}
2.Jahonstandarti	RKR ₂	RKR _{2b}	RKT ₂	RKT _{2b}	RKE ₂	RKE _{2b}	RKD ₂	RKD _{2b}	RKU ₂	RKU _{2b}	R _{2b}
3. Xalq xo'jaligiyetakchiligi	RKR ₃	RKR _{3b}	RKT ₃	RKT _{3b}	RKE ₃	RKE _{3b}	RKD ₃	RKD _{3b}	RKU ₃	RKU _{3b}	R _{3b}
4. Xalq xo'jaligistandarti	RKR ₄	RKR _{4b}	RKT ₄	RKT _{4b}	RKE ₄	RKE _{4b}	RKD ₄	RKD _{4b}	RKU ₄	RKU _{4b}	R _{4b}
5.Sohaviyyetakchilik	RKR ₅	RKR _{5b}	RKT ₅	RKT _{5b}	RKE ₅	RKE _{5b}	RKD ₅	RKD _{5b}	RKU ₅	RKU _{5b}	R _{5b}

buyerdagi t –sarmoyadansamara olishva investitsiyalarkiritishvaqti. Shunda jadvalniqurishmumkin. Ustivortadbirlarnitanlashmantiqini – salohiyatraqobatbardoshligini oshirishbo'yicha korxonastrategiyasining asoslariniishlabchiqilishini aksettiradi.

12.4-jadval

Salohiyatningraqobatbardoshligini oshirishbo'yicha strategiyantitash (jahonyetakchiligidarajasiuchun)

Maqsadga erishishuchun mablag'larva resurslar Indikatorlar	Investitsiyalar (I)	Vaqt (t)	Iqti. Samarata (Ef)	Samaradorlikningintegralkoeffitsienti (NK^{int})	Ustivorliklar (firmaningstrategiyasi)
1.RKR ₁	I_{kr}	tip	Ef_{kr}	K_1^{int}	5
2.RKT ₁	I_{kt}	1kt	Ef_{kt}	K_2^{int}	3
3.RKE ₁	I_{ke}	tie	Ef_{ke}	K_3^{int}	1
4.RKD ₁	I_{kd}	1>d	Ef_{kd}	K_4^{int}	4
5.RKU ₁	I_{ku}	tny	Ef_{ku}	K_5^{int}	2

Harbirkorxonatavakkalchilikningo'ziyengibo'tishimumkinbo'lgan "planka"sinitanlaydi. Biznesdahamjizzakilikvaham ortiqchakamtarlikqaramaqarshidir. Korxonarezervlariningbirqisminisafarbarqilishgaharakatqilib, "o'rtacha" holatgada'vogarlikqilishimumkin. Farazqilamizki, $K_3^{int} > K_5^{int} > K_2^{int} > K_4^{int} > K_1^{int}$. Bunda 5.5 – jadvalnig 5 – ustunidagiraqamlashkorxonasalohiyatraqobatbardoshligini oshirishningsilliqlanishi (navbatiyligi)niberadi. DastavvalKD, keyinKUva keyinesa KE va h.k. indikatoriningdarajasini oshirishbo'yichaiishnio'tkazishmaqsdgamuvofigdir. Agarbarchasigabirdanigakirishilsa, undauyokibudarajadagiraqobatkurashidamutahkamo'rinniegallashgakuchvavaqtyetmayqolishimumkin. Nimanidirbelgilangannarsanitanlab olib, korxonasineretiksamarani, ya'niqo'shimchafoydani olishimumkin, chunkiyaxshio'ylabko'rilgantadbirlarmajmuasibarchaqolganindikatorlarga ijobiyta'sirko'rsatishimumkin. Buraqobatbardoshlikmatritsasiementlarinibundankeyingiyangitdanko'ribchiqishvahisoblashlarvabaholashlarningbutunmajmuasiniyangilashnitaqazo qiladi.

Ko'rsatibo'tilgantahlilnirezervlar, yo'qotishlarva samara-
dorlikningintegralkoeffitsientidinamikasinio'rganishbilanto'ldirishdarko
r(6 - jadval).

Korxonasalohiyatiraqobatbardoshligini
oshirishsohasidagimuvaffaqiyatningkoeffitsienti (Kus)
debquyidagiformulanihisoblashmumkin:

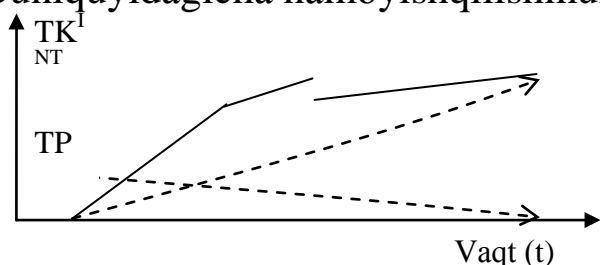
$$K_{us} = \frac{TK^{int} - TP_{max}}{TR}$$

12.5jadval

Korxonasalohiyatisamaradorligirezervlari, yo'qotishlariva integralkoeffitsientiballibaholariningdinamikasi

Rezervlar, yo'qotishlar, samaradorlik							
	t ₁	t ₂	t ₃	...	t ₁	...	t _p
1.Rezervlarningo'zgarishsur'atlari	TR ₁	TR ₁	TR ₁		TR ₁		TR ₁
2.Yo'qotishlarningo'zgarishsur'atlari	TP ₁	TP ₁	TP ₁		TP ₁		TP ₁
3.korxonasalohiyatisamaradorligiintegralkoeffitsientini ngo'zgarishsur'atlari	TK ₁ ^{int}	TK ₁ ^{int}	TK ₁ ^{int}		TK ₁ ^{int}		TK ₁ ^{int}

Engyaxshisiyo'qotishlardinamikasinolga qadarkekinpasayishi,
samaradorlikningintegralkoeffitsientio'zgarishlarsur'atlaritog'richizig'i
(TK^{int}) esa ularbirlariga nisbatanyetarlicha
yaqinroqjoylashishlaridagirezervlaro'zgarishlarsur'atlaritog'richiziq-lari
danyuqoriroqdaligidir. Ya'niengkattamuvaffaqiyatga TP= 0,
TK^{int}>TRbo'lganholda erishiladi. Bushunibildiradiki, korxonasa
agarraqobatninguyokibudarajasidagiyetakchilariga emas,
tenglaro'rtasidagiengyaxshilarga qarabshiddatbilanharakatlanadi.
Buni quyidagicha namoyishqilishmumkin:



12.1 – rasm. Raqobatmuvaffaqiyatining “o’qlari”.

Rivojlanganmamlakatlarda korxonalar salohiyatiraqobatbar-
doshliginibaholashda sotsialstandartlarkatta rolo'ynaydilar.
Buko'rsatkichlar - korxonasa

salohiyatisotsialraqobatbardoshliginiyokikorxonaningsotsialsifatinita'rifl ovchime'yorlardir. Xorijiyva qismanmamlakatimiztajribasiniko'rsatishicha, keyingilarbeshta o'ziga xosreytinglardanvujudga keladilar. Ya'niiste'molchilarva jamoatchiliktomonidankorxonafaoliyatining ahamiyatinibaholanishi (korxonaningiste'molchilikreytingi – RPPf); korxonafaoliyatiningraqiblartomonidanbaholanishi (ishgadoirreyting – RDpf); xodimlarva mulkegalaritomonidano'zkorxonasinio'zlaribaholashlari (obro'lireyting – RSpf); korxonaning xorijiybaholanishi (xalqaro reyting – RMpf)dan. O'zimizdagivaraqiblardagireytinglarningyig'ma ballibaholarinisolishtira turib, korxonasalohiyatisotsialraqobatbardoshligininghaqiqiydarajasini aksettiruvchiko'rsatkichni olamiz (USKpf):

$$\frac{VCV - RPPf + RDpf + RSpf + RMpfmav}{RPPp + RDpp + RSp + RMpp}$$

Agarraqiblar orasida qabulqilinganme'yor, standartUSK_pN orqalibelgilansa, USKpf>USKpnda ushbupaytda korxonao'zinisotsialmunosabatlarnuqtainazaridang'oyatda obro'liva raqobatbardoshhisoblashimumkin. AgarUSKpf<USKpnbo'lsa, undakorxonaiqtisodiyraqobatbardoshliginiyo'qotish xavfiga ega. Chamasi, bundaykorxonai shbilarmonlikdunyosida hurmatga ega emas, iste'molchilaruningmahsulotlariva xizmatlaridanvozkechadilar, uekologiyaga salbiyta'sirko'rsaiadi, xodimlaresa ishhaqiva mehnatsharoitlardannorozilar.

Bizningvaqeligimizhozircha me'yoriysotsialraqobatbardoshlikka ega korxonalar nibera olmaydi. Bunga birqatorholatlar xalaqitberadilar. Ular orasida mamlakatnisanooatnirivojlanishidavridano'tmaganligiva unga ko'proqsanotlashganjamiyatlarningmuammolarbegona ekanliklaribor. Yalpidefitsitva

bozormunosabatlarimadaniyatiyo'qligikuzatiladi. Xo'jalik

aloqalariningtabiiylashuvisodirbo'ladi;

iste'molchilarningharakatlarikuchsizrivojlanganlar,

ularumumancheklangantalabnitaqdimetadilar; biznesdoiralarida

korxonaningishbilarmonlik obro'sikabi omiliniyo'qligiva

korxonalariningjahonbozoridanuzoqvaqt ajralibqolganligio'zso'zini

aytadi. Bizningkorxonalarqandaydirdarajada

tashqiiqtisodiysohadagisotsialraqobattalablariga duchorbo'lmoqdalar.

Shubhasiz, bu oqibatlar ega bo'ladi. Mamlakatda iste'molchilarning jamiyatlari, sotsial assotsiatsiyalar, shujumladan menejerlar, fermerlar ittifoqlari, "yashillar" harakati va h.k. vujudga keladilar.

Mamlakatimizdagi sotsiologik bazaning nisbatan rivojlanmaganligi (busiz yetarlicha ishonchli baholar va reytinglari yo'q) va korxonalarining biznesga, iste'molchiga va xorijga chiquvchi qandaydir jiddiy reklama-axborot bazasini amalda yo'qligi muammoni tashkil qiladi. Biznes tizimida ko'rsatib o'tilgan omillarni rivojlantirish korxonalarining sotsial sifatiga talablar ham o'sa boshlaydi.

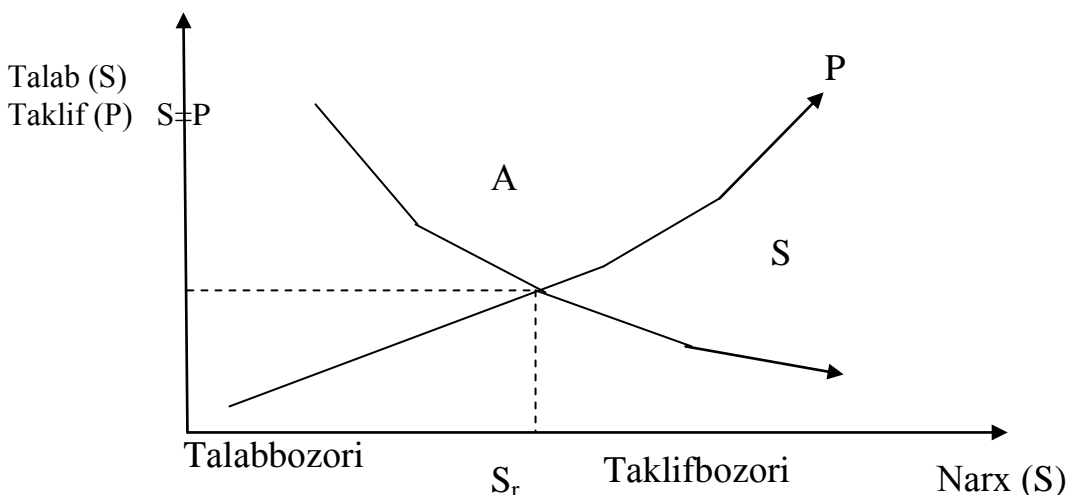
Iqtisodiy darajalar (UEKpf) va sotsial raqobatbardoshlik (USKpf) o'rtasida belgilangan aloqa mavjud. Korxonaning salohiyat raqobatbardoshligining haqiqiy darajasi (OUKpf) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqilishi mumkin:

$$\rightarrow \text{OUKpf} = \frac{\text{UEKpf} + \text{USKpf}}{\text{UEKpn} + \text{USKpn}} \quad \max$$

bu yerda UEKpn va USKpn – raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy va haqiqiy darajalar.

Yana bitta muhim muammo mavjud. Ubozor sharoitlarida salohiyatni boshqarishning samaradorligi bilan bog'liq. Korxonaning mulokat qiladigan bozorlarning turlari salohiyat elementlarini tuzilishiga samaralita' sir ko'rsatadilar. Bular qanday bozorlar va ularning ta'sir qanday aniqlanadi?

Biznesda talab, taklif, muvozanat va aralash bozorlar ajratiladilar. (3-rasm).



12.2 – rasm. Talab, taklifva muvozanatbozori.

Buyerda A – muvozanatnuqtasi

S_r – muvozanatningnarxi

Farazqilamizki, korxonalar belgilangan tovarning uch elementlinavi (T) ning, uning bilan har xil turdagi bozorlarga chiqqan holda, ishlab chiqaradi. Bozorning belgilangan turidagi tovar-oqimlar bo'yicha segmentlarga bo'lishni o'tkazamiz. Bunda quyidagilarni olamiz (12.6-jadval).

12.6-jadval

Bozorlarning turidagi, tovar oqimlarida raqobatbardoshlik ko'rsatkichlar bo'yicha segmentlarga bo'lish

Bozor turidagi ko'rsatkichlari	UEK_{pf1}	UEK_{pf2}	UEK_{pf3}
1. Taklif bozori	T_{111}	T_{212}	T_{313}
2. Talab bozori	T_{121}	T_{122}	T_{223}
3. Muvozanat bozori	T_{331}	T_{332}	T_{133}
4. Aralash bozor	T_{141}	T_{342}	T_{143}

Jadvalda $UEK_{pf1} > UEK_{pf2} > UEK_{pf3}$; UEK_{pf3} – chegaraviy daraja; E_{331} – UEK_{pf} raqobatbardoshlik koeffitsientiga ega muvozanat bozori segmentida sotiladigan (3) navli tovarning hajmi.

Bu jadval qaysi bozorni tanlash va qaysi nisbatda mustahkam o'rnatish olish maqsadga muvofiqligi haqida qarorlar qabul qilish uchun yetarlicha axborot beradi. Masalan, korxonaga T_{313} , T_{222} , T_{133} , T_{143} tovarlar hajmlarida navlariga ega taklif, talab, muvozanat va aralash bozorlarni tanlash foydalidir.

Chunki ularning uchun raqobatbardosh emaslar. Shuning bilan bir vaqtda bo'shagan resurslarni UEK_{pf1} va UEK_{pf} koeffitsientlariga ega segmentlarga yo'naltirish maqsadga muvofiqdir. (UERf) bozorlaridan foydalanishning samaradorligi darajasi quyidagicha belgilanadi:

$$UERf = \frac{T_{11} + T_{12} + T_{22} + T_{31} + T_{32} + T_{41} + T_{43}}{T_1 + T_2 + T_3}$$

buyerdagi, T_1 , T_2 , T_3 – tovarlar ishlab chiqarishning hajmlarida navlari; T_{11} , T_{12} va h.k. T_{43} gacha – UEK_{pf1} va UEK_{pf2} segmentlaridagi tovarlar.

Ushbu formuladan ko'rinib turibdiki, agar korxonalar raqobatbardoshlikning chegaraviy darajasidagi tovarlarga ega bo'lmasa, eng katta samaradorlikka erishadi.

Ammo quyidagisavol aniqlanmayqoladi: uningraqobatbardoshliginihaqiqiy oshirilishiuchunsalohiyatda qandayo'zgarishlarniqilish afzalroq? Buninguchunkorxonasalohiyatitarkibiyo'zgarishlarinibaholashzarur, uniquyidagijadvaldan olishmumkin.

12.7-jadval

Korxonasalohiyatiraqobatbardoshligining tuzilishivadinamikasi

Ko'rsatkichlar					
Tovarlar	Davrlar		Davrlar		Davrlar
	1	2	3	4	5
T	$UE^{T1}Kpf_{t1}$	$UE^{T1}Kpf_{t2}$	I_{t1}^{T1}	I_{12}^{T1}	T1t1
nT ₂	$UE^{T2}Kpf_{t1}$	$UE^{T2}Kpf_{t2}$	I_{t1}^{T2}	I_{12}^{T2}	T2t1
T ₃	$UE^{T3}Kpf_{t1}$	$UE^{T3}Kpf_{t3}$	I_{t1}^{T3}	I_{12}^{T3}	T3t1

Korxonasalohiyatitarkibiyo'zgarishlarisamaradorliginiuningraqobatbardoshligida rajasini oshirishmaqсадida umumlashtiruvchibaholash (Jes) uchunikkita indekstlarnihisobga olishzarur: raqobatbardoshlikdarajalariindeksi (Juek) va investitsiyalarindeksi (Jn)ni:

$$Juek = \frac{UEK^{T1}pf_{t2} * T_{1t} + UEK^{T2}pf_{y2} * T_{2t2} + UEK^{T3}pf_{t2} * T_{3t}}{\sum_{i=1} T_{lt2}}$$

$$: \frac{UEK^{T1} - pf_{t2} - T_{1t} + UEK^{T2}pf_{t1} * T_{2t1} + UEK^{T3}pf_{t2}T_{at}}{\sum_{i=1} T_{lt2}}$$

$$J = \frac{T_{1t} - I_{t2}^{T2} + T_{3t2} - I_{t2}^{T3}}{\sum_{i=1} I_{lt2}} : \frac{T_{1t1} - I_{t1}^{T1} + T_{2t1} - I_{t1}^{T2} - T_{3t1} - I_{t1}^{T3}}{\sum_{i=1} I_{t1}^{T1}}$$

Buvaqtda Jes = Juek - > max
Jn

Odatda bu formulada Juekning Jnsur'atlaridan oshibketuvchisur'atlarida Juek - > max va J - > max - bu korxonachun yaxshiko'rsatkich. Teskarinisbatda ishyomonketa boshlaydi. Albatta, Jningba'zibirpasayishib o'lishim mumkin, ammo u agartovarningyig'ma narxidagidaromadningulushiniqisqarishibilanqoplanmasa. Buholda daromadinvestitsiyalarva tovar taklifini o'sishisur'atlaridantezroqo'sadi.

Korxonalar salohiyatiraqobatbardoshligiva bozorfoydaliligini baholashning biz tomonimizdan taklif qilingan metodikasi yagona va universalemas. Bunday metodikalarning eng turlituman variantlarini bo'lishim mumkin. U aniq detallarni, korxonalar iqtisodiyotining nozik tomonlarini hisobga olishi, ammo shuning bilan bir vaqtda o'ziga umumiy qabul qilingan indikatorlarni, salohiyatning ko'rsatkichlarini va bozor jarayonlarini olishi kerak.

Nazorat savollari

1. Korxonalar qudratideganda nimanitushunasiz?
2. Korxonalar qudratidan foydalanish dinamikasinima?
3. Korxonalar qudratiraqobatbardoshligideganda nimanitushunasiz?
4. Korxonalar iqtisodiy qudratinima?
5. Korxonalar qudratining samaradorligiqanday aniqlanadi?

13-BOB.

TOVARLAR RAQOBAT BARDOSHLIGINI BOSHQARISH

13-bobda

raqobatbardoshlik tushunchasi, raqobatbardoshlikni boshqarish, sifat falsafasi, “Iste’molchining imo’ljallashi” falsafasi, “Tovarning yashash davri” konsepsiyasi, mahsulot ishlabchiqaruvchilarning strategiyalari, tovarning yashash davri bosqichlariga ko’ra raqobatbardoshlik sohasidagi ishlabchiqarish strategiyasi, novator kompaniya, novator-firmalar, injiniring firmalariga haqida fikr yuritilgan.

Iqtisodiyotimizda sodir bo’layotgan o’zgarishlarning sharoitida xo’jalik yuritish tajribasini shoshilich qaror qabul qilishni juda muhim zaruriyatga aylantiradi. Xususan, korxonalar va ishlabchiqarish birlashmalarini faoliyat yuritishlarining sharoitlariva tamoyillari jiddiy ravishda o’zgarimoqda. Ular faoliyatining natijalari endi – ularning mahsulotlarining raqobatbardoshligiga to’g’ridan – to’g’ri bog’liqdir. Ushbu muammoni hal qilish turib, bizning ishlabchiqaruvchilarning kapitalistik malakalar firmalarining tajribasini o’zlar uchun foydaliravishda hisobga olishlarim mumkin.

Qat’iy raqobat, bozordagi tovarlarning keng tanlovi, ularning navlarini tez yangilanish kapitalistik firmaning oldiga doimiy ravishda xaridor tomonidan ishlabchiqarilgan mahsulotni qanday qabul qiladi, tovarning muvaffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklarisababi qanday degansavollarni qo’yadi. Bunday muammolarni tahlil qilish zaruriyatini yangi mahsulotlarni ishlabchiqarishning o’sib borayotgan qiymati, ularni yaratish bilan bog’liq yuqoritavakkalchilikdankelibchiqadi. Bularni barcha firmani ishlabchiqarilayotgan tovarlarning raqobatbardoshligini e’tibor bilan o’rganishga majbur qiladi.

Shubhasiz,

tovarlarning yuqoriraqobatbardoshligi ishlabchiqaruvchi firma uchun birdan bir maqsad emas, u faqat yuqori foyda olish vositasidir. Firmani ilojiboricha eng yuqoriraqobatbardoshlikka ma’lum darajada

erishishga xarajatlaremas, balkiunifoydaning kattaroq hajmiga chiqishga imkon beruvchidarajasini ta'minlanishi qiziqtiradi.

Shuning uchun kompaniya raqobatbardoshlikning muvofiq darajasini ushlab turish ustida ishlaydi, unibosh qarishga harakat qiladi.

Raqobatbardoshlik - tovarning uning raqib tovaridan ham aniq ijtimoiy ehtiyojga mosligi darajasini bo'yicha va ham uning qanoatlantirishga xarajatlar bo'yicha farqlanishini aks ettiruvchi ta'rifi. Kapitalistik mamlakatlarda "raqobatbardoshlik" atamasidan tovarga nisbatan kamdan kam foydalaniladi. Uni asosan kompaniyalar, sanoat tarmoqlari, alohida gimamlakatlari iqtisodiyotiga nisbatan qo'llaydilar. Tovarlarga nisbatan ko'proq "mahsulotning sifati" tushunchasidan foydalanadilar, u amalda "mahsulotning raqobatbardoshligi" atamasiga o'xshashdir, chunki tovarning sifati ostida uning xaridorehtiyojini muvofiq qanoatlantirish, ya'ni uni eng kam xarajatlarda qanoatlantirish qobiliyatini tushuniladi. Buning ustiga xaridorlarko'ziga yuqori roqsifatli bo'lib ko'rinuvchi mahsulotlar raqobat afzalliklariga egalar. Agar sifati ushbu nuqtainazar dan ko'rib chiqilsa, bozor - sifat deb ataydigan narsaning xuddio'zidir. Xaridorni ishlab chiqaruvchi nuqtainazaridan muhimroq bo'lgan ularni ishlab chiqarishga mehnat sarflanishi, material sarflanishi, energiya sarflanishi, ishlab chiqarishdagimahsulotlarning texnologiyasi, ularning konstruksiyalari - dagi ko'pgina muhim o'ziga xosliklarkabi xususiyatlar butunlay qiziq tirmaydi. Ikkita element - iste'mol xususiyatlariva narx tovarning raqobatbardoshligining asosiy tashkil qiluvchilar bo'ladi.

Ammo, tovarning bozori istiqbollari nafaqat sifat va ishlab chiqarish xarajatlari bog'liq. Tovarning muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi sababiyetka zib beruvchining reklama faoliyati, uning obro'si, texnik xizmat ko'rsatishning taklif qilinayotgan darajasikabi boshqa (notovar) omillardan iborat bo'lishi mumkin. Vabaribir, firmalarning raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha faoliyatining noishlab chiqarish jihatlari qanchalik muhim bo'lmasinlar, sifat va narx asosiy bo'ladi. Texnik xizmat ko'rsatish katta ishonchni yaratadi. Shundankelibchiqqan holda, raqobatbardoshlik quyidagiko'rinishga ega:

raqobatbardoshlik = sifat + narx + xizmat ko'rsatish.

aytib o'tilgan tashkilotchilarning muvofiq nisbatini ta'minlash, asosiy harakatni quyidagi vazifalarni hal qilishga qaratish: sifatni oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishning tejamkorligi va tezkorligini oshirishdir. Raqobatbardoshlikning ko'rsatib o'tilgan tashkilotchilari ham ko'p omillarga bog'liq bo'ladilar, ular boshqaruvning murakkab mustaqil ob'ektlar sifatida ko'rib chiqiladilar. Xususan, ishlab chiqarish xarajatlarining miqdoriga xom ashyo, yonilg'i, elektr quvvati, xarid qilinadigan yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarning qiymati va sifati, ishlab chiqarish xodimlarining malakasiga ish haqidarajasi, mehnat unumdorligi, boshqaruv xarajatlari va h.k. ta'sir ko'rsatadilar. Bunda pirovardida raqobatbardoshlikni tashkilotchilarning zaruriy darajasini ta'minlash imkoniyati ishlab chiqarishni texnik darajasi, ishlab chiqarishni tashkilotchilik darajasiga boshqaruv kabi "bazaviy" ishlab chiqarish omillari bilan belgilanadi.

Foydani katta lashtirish hamma vaqtda kapitalistik kompaniyaning maqsadi, uning faoliyatini baholash mezonini, uning "falsafasi"ning asosini bo'lgan. Ammo keyingi yillarda firmaning boshqaruv tizimini qurish va ushbu mezon bo'yicha unda band bo'lganlarning motivatsiyasida gikamchiliklari yaqqol namoyon bo'lgan. Sofko'rinishda kompaniya faoliyatini uzoq muddatli muvaffaqiyatni ko'zda tutgan holda yo'naltirishga imkon bermaydi, ko'pincha kompaniyaning strategik maqsadlariga zid bo'lgan yaqin istiqbolli vazifalarni birinchi o'ringa suradi. Shuning munosabati bilan kapitalistik korxonalar boshqarishning nazariyasi chilari 50 – yillarning oxirida yoq yangi "muvaffaqiyat falsafasi" asoslarini ishlab chiqqan, u firma manfaatlarini raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotish maqsadlariga bog'ysindirishdan iborat bo'lgan. Bu falsafa – sifat falsafasi – E. Deming, J. Juran, F. Krosbi, K. Isikava lartomonidan faoltashviqot qilingan. Bunday yondashuv Yaponiyada kengroqtarqalgan.

60-70 – yillarda jahon bozorida birtomondan yapon va boshqa tomondan g'arbiy yevropaliva amerikalik kompaniyalarga rtasida gikurash firma boshqaruviga ikki xil –

raqobatbardoshlik mezoniva foyda mezoni asosdagiyondoshuvlarkurashikabio'tgan. Ushbukurashnatijasida sifatfalsafasining afzalliklariyaqqolko'ringanva g'arbiyyevropaliva amerikalifirmalarniunga nisbatanmunosabatlarinio'zgartirishga majburqilgan. 80 – yillarningboshlarida sifatfalsafasibarcha kapitalistikmamlakatlar orasida ustunroqbo'lgan.

Bunda yondoshuvningo'zihozirgivaqtda yangimazmunga ega bo'lgan: uningsifatningstatestiknazorati, sifatnazoratito'garaklarikabi aniqshakllari asta sekin xususiytexnikmasalalarturkumiga o'tgan. Birinchio'ringa masalaningmohiyati, ya'niuzoqmuddatlimuvaffaqiyatnimo'ljallash, iste'molchinimo'ljallashchiqqan. Xususan, hatto A.Feygenbaumkabisifatniboshqarishga "texnokratik" yondoshuvningtarafdoriham "iste'molchiuchunqulaysifatnimuvofiq xarajatlarda ta'minlanishi" sifatniboshqarishning asosiyvazifasideb atagan. Amerikaliboshqaruvbo'yicha mutaxassislarR.Pitersva R.Uotermanlarunimasalaga xususiyyondoshishlarningbarcha turlitumanliginumumlashtirilganholda "iste'molchinimo'ljallash" falsafasideb ataganlar.

Shubhasiz, iste'molchinimo'ljallashnifirmalarningo'ziga yuqoriroqfoyda erishishva uniushlabqolishishonchliroqyo'linita'minlashga intilishini aksettirilishikabitushunmoqkerak. Ko'pgina yaponkompaniyalariningmoliyaviynatijalarihozirgisharoitlarda xuddiushbufalsafa firmalarningbozordagibarqarorholati, uningfaoliyatiningyuqorirentabelliginita'minlanishiga olibkelishidanyaqqoldarakberadi. Shuninguchunkompaniyalarrahbarlarifoydalilikmasalalariga sifat, mahsulotningiste'mol xususiyatlari. Raqobatbardoshliknuqtainazaridanqaraydilar.

Buyumningbozordagiholatinitahlilqilish, sotishstrategiyasini, ishlabchiqaruvchilarva sotishkompaniyalarifaoliyatiningshakllariva usullarinitanlashuchun "tovarningyashashdavri" konsepsiyasidanfoydalaniladi. Aslini aytganda, usotishlhajmiva tovarnisotishningfoydaliliginio'zgarishlariniunimavjudbo'lishdavridoras ida birnecha bosqichlarmavjudligibilanizohlashga urinishdaniboratdir. Tubdanyangiyoki oldingi analoglardanjudayamfarqqiluvchiehtiyojlarniqanoatlantiruvchivositalarn

ishlabchiqaruvchisanoatkompaniyalarini mahsulotlariga bozorda alohida, "imtiyozli" holatni ta'minlash, raqobatdan qochish strategiyasini o'tkazadilar.

Yapon kompaniyasi "Soni" ning tranzistorli radiopriyomniklar, kasseta magnit o'lchamlari o'zlashtirilgan dankeyingiseriali ishlabchiqarish faoliyatini tashkilotlari namunaviy bo'ladi. Barcha hollarda firma yangi ishlabchiqarilgan mahsulotlarni ularni o'rtacha sohaviyga nisbatan yuqori o'q foydalilikni ta'minlovchi narxlar bo'yicha sotib, sotishning kattaroq hajmlariga erishgan.

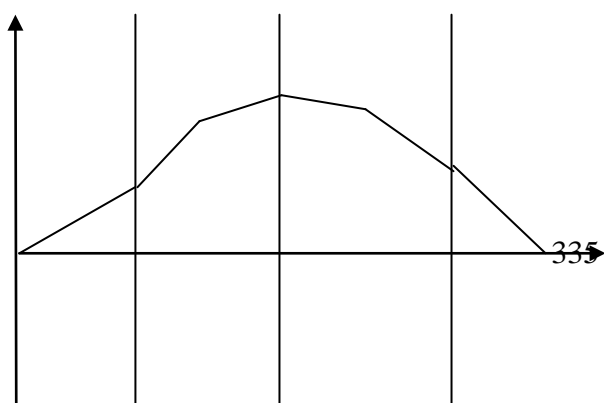
Bozorda

mahsulot ishlabchiqaruvchilar uchun yuqori rentabelli mahsulotlarni paydo bo'lishi yangi dan vujudga kelgan bozorga bunday tovarlarni ishlabchiqarish jarayoniga oldin jalb qilinmagan firmalarni jalb qiladi. Bunda, bozorni o'sishi, ishlabchiqaruvchilarning ishlabchiqarish quvvatlarini esa mavjud talabni to'liqqanoatlantira olmasligi sababli, ular o'zlarining texnik yutuqlarini har xil shartlarda boshqa firmalarga topshirishga boradilar. Bundan tashqari, mahsulot ishlabchiqaruvchi firmalarning o'zlarini yangi bozorga bozorda taqdim etilgan tovarlardan nusxa ko'chirish yoki xuddi shunday shaxsiy ishlar mamlakat zudlik bilan o'zlashtirish yo'l bilan kirishga harakat qiladilar. Ammo

yangi mahsulotni o'zlashtirishning boshlang'ich bosqichida uni ishlabchiqarishga kirishish, qoidaga ko'ra, faqat tegishli texnologik quvvatlariga ega kamdan kam kompaniyalar va buning uchun katta mablag'larni ajratishga qodir yirik firmalarning qo'lidan keladi.

Sotishlarni ko'paytirish bosqichida

mahsulot ishlabchiqaruvchi firmalar iste'mol talabini taqaballashtirgan holda mahsulotlarning modifikatsiyalarini ishlabchiqarishni faol olib boradilar. Bu mahsulotlardan foydalanishning qulayligi, ularning vazifaviy belgilanishi, kichiklashtirilishi va h.k. nuqtainazaridan biroz takomillashtirilishi bo'lishi mumkin. Har bir kompaniya sifatning xuddi shunday jihatlari nisbat bilan qidiradi.



Maxsulotda yangi texnik
tamoyillarni amalga oshirish,
bozorni shakllantirish

Maxsulotlarning yangi
modifikatsiyadarni ishlab chiqish,
bozorni segmentlarga bo'lish texnik

Ishlab chiqarish xarajkatlarini
paysaytirish, narxli raqobat

Infratuzilmada vujudga kelgan
imkoniyatlardan foydalanish,
foydalanish xarajatlarini pasaytirish
bozorni shakllantirish

13.1-rasm. Tovarning yashash davri bosqichlariga ko'ra raqobatbardoshlik sohasidagi ishlab chiqarish strategiyasi

Natijada birnecha kompaniyalar birinchi qarashda bir xildagi tovarlarni ishlab chiqarishlarim mumkin, ammo yaqinroq ko'rib chiqishda ulardan har birida bir qator kichik roq yangiliklarni topish mumkin.

Shuning bilan mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarni o'zlarining mahsulotlariehtiyojlarni qanoatlantirish vositalarini belgilanishlaribo'yicha ixtisoslashirilgan, analoglari yo'qrolida bo'lgan bozor segmentlarini ajratishga harakat qiladilar. Shunday qilib, mahsulotlarning boshqa firmalarning analoglaridan farqlanuvchi ajoyib modifikatsiyalarini ishlab chiqish mahsulot ishlab chiqaruvchining mahsulot yashash davri ikkinchi bosqichidagi yuqori raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha strategiyasini belgilab beradi.

Ammo o'z garmastexnologik bazada navlarni kengayish cheksiz davometishim mumkin emas.

Iste'mol talabini yanada tabaqalashtirish vositasibilan raqobat qilishimkoniyatitugaydi.

Narxli raqiblik raqobat kurashini olib borishning asosiy vositasibo'lib qoladi. Ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish hisobiga sotish narxlarini pasaytirish ishlab chiqaruvchilarning

“tovarlaryashashdavri”

ushbuuchinchibosqichi-

dagistrategiyasinibelgilabberadi.

Mahsulotlaryashashdavriyakuniybosqichiyangidanpaydo

bo'lganyangitexniktamoyillarga

asoslanganehtiyojniqanoatlantirishvositalaribilanturlararo

raqobatnikeskinlashuvibilanta'riflanadi. Bunda hatto eskimahsulotga

sotishnarxinikattaroqpasaytirilishihamko'pincha uningyangilikdan

xarajatlarbirligiga erishilganiste'molsamarasidan orqada qolishiniqoplay

olmasligimumkin.

Mahsulotishlabchiqaruvchiningholatinisaqlabqolishuchunkurashda

utomonidaiiste'molsohasida vujudga kelganinfratuzilma

afzalliklaridanfoydalanish asosiyqurolbo'ladi. Haqiqatda

tubdanyangitovareskirgan analogibilanemas,

balkio'ziningtexnologiktuzilmasi asosida vujudga kelgantexnik

xizmatko'rsatishbo'yicha o'ziga qaratilgankuvvatlarbilanraqobatqiladi.

Mahsulotishlabchiqaruvchiningtovaryashashdavriushbubosqichidagistrat

egiyasihammadan avvalist'molsohasida vujudga kelganinfratuzilma

imkoniyatlaridanfoydalanishhisobiga iste'molsamarasibirligiga

foydalanish xarajat-lariniyangidanishlabchiqilgan analoglarga

nisbatankamroqbo'lishinita'minlashdaniboratdir.

Mahsulotishlabchiqaruvchilarningstrategiyalarinibunday

ajratilishishaxsiy xarakterga ega. Amalda

yashashdavriningharqandaybosqichida turgantovarlarbo'yicha

ulardanharbirininamoyonbo'lishinitopishmumkin.

Tovaryashashdavribosqichlariga

strategiyainibundaybog'lashfaqatuyokibustrategiyadankelibchiquvchima

qsadiyko'rsatmalarmahsulotyashashdavriningbelgilanganbosqichlarida

ustivor, hukumron xarakterga egaliginiko'rsatadi. Bundantashqari,

aytibotilganstrategiyalardanharbiri,

agarmahsulotishlabchiqaruvchito'liqma'noda pioner, novatorbo'lmasa,

raqiblardanbirqadam oldinda yurmasa, pirovardida

natijasizbo'lishimumkin. **Novatorkompaniya** – shundaykompaniyaki,

ustrategiyalardanharbiriningmaqsadlariga

erishishvazifasinihammadantezroq amalga oshiradi.

Uninguchunbirstrategiyadanboshqasiga o'tish –

bozorhaqiqatlaritomonidanbuyuriladiganmajburiychora emas,

balkitovarbilaniste'molchilartalablarinito'liqroqqanoatlantirishida

uningyuqoriraqobatbardoshliginita'minlashmaqsadida

ishlashningtabiiyrivojlanishidir.

Strategiyalardan har birini samarali amalga oshirilishitegishlitashkilqilish, xodimlarbilanta'minlanish, texnikvositalarva h.k.nimavjudliginiko'zda tutadi. Xususan, analoglarga ega bo'lmaganyangimahsulotlarniyaratishuchunhammadan avvalITTKI bilanbandbo'lgankatta apparatva kengtajriba- ishlabchiqarishbazasizarurdir.

Mahsulotmodifikatsiyalarini ishlabchiqishva ishlabchiqarilishinio'zlashtirishstrategiyasinimuvaffaqiyatli amalga oshirilishining asosiyshartiegiluvchantechnologiyava ishlabchiqarishnikonstruktorlikva texnologiktayyorlashningtezkorfaoliyatuyurituvchi xizmatlaribo'ladilar. Ommaviyishlabchiqarishningishlabchiqarish xarajatlarinipasaytirishstrategiyasiyo'lga qo'yilgantechnologiyava katta ishlabchiqarishquvvatlariga suyanadi. Nihoyat, yangiishlabchiqilayotgan analoglarga nisbatankamroqfoydalanish xarajatlarinita'minlashstrategiyasimahsulotning obro'siniushlabeturish, kengsotishtarmog'i, tezkorva tejamkorfaoliyatuyurituvchiservis xizmatlarinirivojlantirishga asoslanadi.

Yashashdavrininghar xilbosqichlarida turgantovarlarbilanbirvaqtda ishlashfirmadanbarcha sanabo'tilganelementlarnimavjudliginitalabqiladiva shuninguchunufaqtyirikkompaniyalarningqo'lidankeladi, holbukikichikfirmalarixtisoslashishyo'lidanborishga majburlar, ya'nio'zlariga quyidagi“ampula”lardanbirinitanlab oladilar: hammadan avvalyangilikiritishbilanshug'ullanuvchinovator-firmalar; o'zlariningishlamalaribilanyaratilganmahsulotlarningnoyobnuxalariniis hlabchiqishbilanshug'ullanuvchiinjiniringfirmalari, vayangitadqiqotlarni olibborishda davometadilar.

Loyihaviyishlamalarishlabchiqarishda o'zlariningmoddiykamoltopishlarinikasbetadilar. Mahsulotishlabchiqarishnitashkilqilish, uningyuqorisifatinita'minlashda bizningishlabchiqaruvchilaruchunko'pgina ibratlinarsalarbor. Masalan, kapitalistikfirmalarshunday xulosaga keldilarki, kamchiliklarsizmahsulotlarniishlabchiqarish arzonroqtushadi, foydaliroqbo'ladiva yuqoriroqraqobatbardoshliknita'minlaydi. Kapitalistikfirmalarishlabchiqaribbo'linganqismlar, detallarva mahsulotlarninazoratqilishdanishlabchiqarishjarayoniustidannazoratqilis hga o'tganlar. Asosiye'tibormateriallarningtalabqilinadigansifati, ularga ishlovberilishi,

mahsulotlarni butlovchi qismlar bilan jihozlanishini ta'minlash bo'yicha choralar qaratiladi.

Ishlabchiqarish xarajatlariga munosabathamo'zgargan. Oldinlari xarajatlarni pasaytirish birinchi darajali mustaqil maqsad hisoblansa, hozirgi vaqtda unga mahsulot raqobatbardoshligining bitta, judayam muhim bo'lmagan omil sifatida qaraladi.

Ishlabchiqarishni tashkil qilish va boshqarishda jiddiy o'zgarishlar qilishga harakat qilinmoqda. Xususan, g'arbiy Evropa va Amerika kompaniyalari amaliyotiga ishlabchiqarishni tashkil qilishning yapon tizimi – "kanban" tadbiri qo'llanilmoqda. "Kanban"ning asosiy tamoyil shundan iboratki, ishlabchiqarish davrasining barcha pallalarida talab qilinadigan qism, detal keyingi ishlabchiqarish operatsiya joyiga faqat u kerak bo'lgan paytda yetkazib beriladi. Bunday tizimda transport-omborxona va ta'minot-sotish ishlarini amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlarda ancha qisqaradi. Har bir ishlabchiqarish davrasining oldingi pallasidan kelib tushuvchi mahsulotlarning sifatini nazorat qilish bo'ladi, bunda brak xaqidagi xabar topilgan dan keyin darhol kelib tushadi. Bunday tashqari, "kanban" ishlabchiqarishni faqat bunga zaruriyat paydo bo'lganidagina ishga tushirishga imkon beradi, uskuna ni turib qolish vaqtida esa profilaktika ta'mirlash va ko'zdan kechirish uchun foydalaniladi. Ammo "kanban"ning asosiy xususiyati egiluvchanlikdir. Bu tizim yakuniy mahsulotga qaratilgan va hamishlabchiqarish jarayoni, ham uskuna, hamishlabchiqarish shartlari xuddi uning karab to'g'rilanadi.

Yetkazib beruvchilar bilan judayam sinchiklab olib boriladi. Yondoshuvning yangi ligi to'g'ridan - to'g'ri yetkazib beruvchilarning umumiy sonini qisqarishi, ular bilan mutahkam uzoq muddatli aloqalarni o'rnatilishidan iboratdir.

Bu yana bir qator boshqa tadbirlar kapitalistik firmalarga iste'molchilarning talablariga yuqori darajada javob beruvchi mahsulotlarni yaratishga imkon beradilar. Ammo ishlabchiqarilgan tovar halifoydaliravishda foydalanish imkoniyatiga ega. Bu imkoniyatni amalga oshirish uchun tovar o'zining umumiy samarali qo'llanishini tashkil qilishga qodir iste'molchisini topish va tegishli ravishda jisotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan ta'minlanish kerak. Hozirgi paytda boshartlarni bajarilishiko'proq darajada ushbu tovarlarni ishlabchiqaruvchi kompaniyalarning harakatlariga

bog'liq.

Ular iste'molchilarni o'z mahsulotlaridan samarali foydalanish qoidalariva usullariga o'rgatish bilan shug'ullanadilar, tejamkor va tezkor xizmat ko'rsatishni ta'minlaydilar,

zaruriy ehtiyoqlarni uzliksiz yetkazib berilishini ta'minlaydilar.

Texnik jihatdan murakkab mahsulotni ishlab chiqaruvchi kapitalistik kompaniyalar shuni hisobga oladilarki, xaridor uyokib mahsulotni xarid qilish haqida qarorni qabul qilayotgan turib, tovarning raqobatbardoshligini emas, balki uning tushunchasida yagona bo'lgan "tovar – xizmat ko'rsatish" majmuasini baholaydi.

Texnik xizmat ko'rsatish sohasi, o'z navbatida, mahsulot ishlab chiqaruvchilarning mahsulotlarga qo'shimcha ishlov berishda foydalaniladiganlar (ishonchlilik, ta'mirlashga yaroqlilik, xizmat ko'rsatishdagi texnologik va h.k. haqidagi) bilan ta'minlaydi.

Kapitalistik firmalarning shu tajribasidan ko'pchiligidan bizning korxonalarimiz va birlashmalarimiz ilmiy-texnik taraqqiyotni intensivlik bilan ta'minlash, ishlab chiqarishni rivojlantirish va aholi ehtiyoqlarini qanoatlantirish masalalarini hal qilishda foydalanishlarimiz mumkin. Bu ayniqsa kapitalistik bozorga o'z mahsulotlarini bilan chiqarishga harakat qilayotgan korxonalar uchun muhimdir. Bu vazifalarni amalga oshirilishi ulardan iste'molchilarga mahalliy firmalarni ta'minlash va xizmat ko'rsatishning yaxshiroq yoki, juda bo'lmaganda, yomonroq bo'lmaganda sharoitlarni taqdim etishni talab qiladi, bunga ushbu firmalarning tajribasini sinchiklab o'rganish asosida erishish mumkin.

ATAMALARLUG'ATI

Aloqa – buboshqaruvtizimielementlariningo'zaro hamkorligiuchunmuhimelementlardanbiribo'lib, uningvositasida ushbutuzilma uchunma'lumunosabatlarshakllanadilar. Boshqaruvtizimlaridagi aloqaniloyihalashtirish axborotnazariyasiusullari, hamda axborotlarningtexnikmanbalarinitanlashva aloqa kanallariniiloyihalashtirishusullariga asoslanadi. Boshqaruvshakllariga ega boshqaruvtizimlariningtarkibiytizimlaridanto'g'ridanto'g'riva teskari aloqalarzanjirlari ajratiladilar. Ular axborotlarniharakatlanishyo'nalishlaribo'yicha farqlanadilar.

Boshqaruv (umumiyko'rinishda)–buikkita ob'yektlaro'zaro hamkorliginingma'lumturi-bunda ulardanbiriboshqaruvsub'yektiholatida, boshqasiesa–boshqaruv ob'yektiholatida bo'ladi.

Boshqaruvvazifalari–buboshqaruvfaoliyatiningnisbatanmustaqil, ixtisoslashtirilganva ajratilganturlari.

Boshqaruvjarayoni – tashkilotresurslariniutomonidano'ziningmaqsadlariga yetishishuchunshakllantirishva ulardanfoydalanishbo'yicha uzluksizo'zaro bog'liqharakatlarningmajmuasi.

Boshqaruvierarxiyasi – murakkabturli-tumanva o'zaro bog'langanjarayonlarniboshqarishning asosiytamoyillaridanbiri. Uboshqaruvningdarajalaribilanta'riflanadi, ularningsoniqanchalikko'pbo'lsa, tizimshunchalikiyirikdir. Ierarxiyabo'yicha, masalan, korxon, sex, uchastka va h.k. boshqaruvi ajratiladi. Harbirdarajaningboshqaruvtizimiyuqoriroqdaraja uchunboshqaruv ob'yektibo'ladilar. Umumiyholda boshqaruvierarxiyasiharbirdarajadagiboshqaruvni avtonomholda belgilanishiniko'zda tutadi. Ko'pincha buboshqaruvmaqsadlarini amalga oshirishningvositalariva usullarinitanlashga tegishlibo'ladi. Ierarxiyaboshqaruvningmurakkabtizimidagiboshqaruvtizimchalariningbi rgalikda bo'ysunishidaniboratbo'ladi.

Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi – tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlari yoki bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontaal taqsimlanishi – mehnatni ishlarining turlari, vazifalar bo'yicha taqsimlanishi. Umumtaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo'linmalar ni tashkil qilinishida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish – boshqaruv xodimlari mehnatini shunday tashkil qilishki, ufaynutuklar va ilg'ortajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo'llashga asoslanadigan xizmatчилarni bir-birlari va ishchilar bilan o'zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o'rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat) ni muxandislik- texnika va iqtisodiy ta'minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv ob'yekti – boshqaruv sub'yekti tomonidan boshqaruv chita'sirlar ni qabul qiluvchi idora. U impulslar (boshqaruv buyuruqlari) ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi Xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv ob'yekti sifatida bo'ladilar.

Boshqaruv sub'yekti – boshqaruv tizimining boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatish manba bo'lgan bo'g'ini yoki qismi. Boshqaruv sub'yekti sifatida firmaning bo'limlari va xizmatlar majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv sub'yektini ajratish boshqariladigan ijtimoiy- iqtisodiy tizimning ko'lamlari va undagi boshqaruv tizimining ta'riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.

Boshqaruv tamoyillari – boshqaruv sub'yektlari aniq ob'yektlar ni boshqarish jarayonida amal qilishlar ikerak bo'lgan ob'yektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi – 1. Odamlar ni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlari yig'indisi.

2. Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.

Boshqaruv usuli – burahbartomonidan foydalanadigan vazifalar ni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagi larga nisbatan

odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish- inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar so'rovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofida gilartomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobot afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epihillik bilan tartibga solishlar va o'z vaqtila gior'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv bo'lib, utashkilotni omonqolish va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.

Boshqaruv usullari – bu boshqaruv chitizimcha – boshqaruv sub'yektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv ob'yektiga qo'yilgan maqsadlariga erishish uchun ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullarini ijtimoiy ishlab chiqarishga xos bo'lgan ob'yektiv qonunlar asosida, birgalikda gimehnat jarayonida vujudga keladigan munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan ta'sniflasheng katta ahamiyatga egadir. Ushbu alomat bo'yicha ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullar ajratiladi.

Boshqaruv qarori – bu harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi.

Boshqaruvning maqsadi – ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzimsifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadida rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadida talablar, konunlarga mos kelish va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolliv va bevosita umumiy va xususiy, oralik va yakuniy sifatida tavsiflanadi.

Boshqaruvchanlik ko'lamini – bu boshqaruv idorasining boshqarish qobiliyati va boshqaruv ob'yektining murakkabligi o'rtasidagi nisbat.

Yetakchilik – boshqaruv o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samarali roq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlariga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

Yetakchining kasbga egaligi – menejertomonidan ishlab chiqarish (tijorat)ni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarni egallashi, har xil sohalaridagi odamlar bilan ishlash mahorati.

Iqtisodiy boshqaruv usullari – boshqaruv sub'yektiva ob'yekt o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliqtizimi,

moliya – kreditmexanizmi, bojxona tizim, firmanifaoliyat yuritishning iqtisodiy norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiyatizimi, menejment mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.

Kommunikatsion tarmoqlar–

ma'lum kommunikatsion jarayonni shartirokchilarini tegishli axborot oqimlarini yordamida birlashtirish.

Ma'muriy boshqaruv usullari– bu anik maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlariga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, unitashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozir javoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h.k. bajarish mumkin. Jamoaga

tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlarisamaraliva sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.

Ma'naviy - ruhiy holat – ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljalla - nishiva shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlarning kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlanganligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadiva bu orqalipiravordida xodimlar qo'nimsizligi, mehnat unimdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning eng muhim alomatlarini: guruh a'zolarining bir-birlariga ishonchiva yuqori talabchanligi; samimiy va ishga doirtanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosimning yo'qligi; jamoa a'zolarining umumiy vazifalariva ishlarning holati haqida yetarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi tomonidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi.

Menejer-doimiy ravishda boshqaruv lavozimida egallab turuvchiva bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlarini bo'yicha qaror qabul qilish va kolatib berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil xilvazifalarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turidagi tashkilotchisi, boshliq, mudir va h. k.), butunlay bir xil bo'lmagan masalalarni hal qiladilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Menejernio'zinio'zinazoratqilishi–

menejernio'zfaoliyatini natijalari ustidan nazorat qilishi, qo'yilan maqsadga shutufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, erishildi mi yoki yo'qligi tekshiriladi, hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.

Menejment – bu ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydaniko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv to'g'ri usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.

Menejmentning samaradorligi– ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi.

Boshqaruv natijalariga ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menajmentning samaradorligining vazifaviy roli-uning rivojlanish darajasiva dinamikasini, ushbu jarayonning sifatini va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.

Mexanik tashkilot – quyidagilar bilan ta'riflanadi: egiluvchan bo'lmagan tuzilma, standartlashtirilgan barqaror vazifalar, o'zgarishlarga qarshilik, nazoratning hierarxiya tizimi, kommunikatsiyalarning buyruq-til bilan.

Mehnat jamoasi – xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi.

Motivatsiya-menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uning faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanish niko'zda tutuvchi vazifasi. Har birkishining har qanday motivatsiya, ya'ni odamning ma'lum harakatlarni amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivatsiya uning ichki holatining omillari yoki atrof muhit, tashqi holat, vaziyat, sharoitlarga ta'siriga javobiko'rinishida namoyon bo'ladilar. Har bir odam motivatsiya ning shaxsiy tuzilishiga ega, bu uning rivojlanishi, o'z qobiliyatlari, qandaydir natijalarga erishishini namoyon qilish va o'zicha baholash jarayonida shakllanadi. Motivatsiya odamning ehtiyojlari, ularni qanoatlantirish darajasiva imkoniyatlarini his qilish bilan belgilanadi.

Muvofiqlashtirish– boshqaruv vazifalaridan birini bo'lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlar bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo'g'inlarini ishda muvofiqlikni ularo'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o'rtasida g'ozaro

hamkorliklarnio'rnatishyo'libilanta'minlash, boshqaruvningbarcha vazifalariningyagonaligiva muvofiqliginita'minlashdaniboratbo'ladi.

Nazorat – menejmentningdasturlar, rejalar, vazifalar, boshqaruvqarorlarinibajarilishinita'minlashbo'yicha vazifasi. Uo'zichiga boshqaruv ob'yektidagijarayonlarniborishi orqasidankuzatish, nazoratqilinayotganparametrniberilgandasturbilansolishtirish, dasturdanchetga chiqishlar, ularningsabablariva xarakterini aniqlashni oladi. Boshqarilayotgan ob'yektida sodirbo'layotganjarayonlarnazoratning ob'yektibo'ladilar. Nazoratniikkita asosiyshakllarimavjud-faolva passiv. Passiviqandaydirjarayonniyanunlanishibo'yicha diskretli amalga oshiriladi, faolda butunjarayondavomida boshqarilayotgan ob'yektga ta'sirko'rsatiladi, buchetga chiqishlarnibartarafetishva jahlbilanta'sirko'rsatishnio'rniqiqolashga imkonberadi.

Nizo (janjal)– buikkita yokiko'proqtomonlar, ya'ni aniqshaxslaryokiguruhlaro'rtasidagiziddiyatbo'lib, bundanharbirtomono'ziningnuqtainazariyokimaqsadiqabulqilinishiga harakatqiladiva boshqa tomonnishundayqilishiga halaqitqiladi.

Noverbal **axborotlar**– jo'natuvchitomonidanso'zlardanfoydalanmasdanyuborilgan axborotlar.

Norasmiyjamo'a –bu odamlarningsirtqita'sirnatijasida emas, balkiichkisababnatijasida vujudga kelganguruhi, uma'lummaqsadlarga erishishuchunvaqtinchaliko'zaro hamkorlikka kirishadi.

Organik (moslashuvchan) tashkilot – egiluvchantuzilma bilanta'riflanuvchi, maqsadlar, vazifalar, xizmatlarnio'zgarishlari, tashqimuhitdagio'zgarishlar, faoliyatsharoitlariga tezmaslashuvchitashkilot.

Rasmiytashkilot, guruh – ma'muriyatningistagiga ko'ra ma'lumvazifalarnibajarishuchuntashkilqilingantashkilot, guruh.

Rahbarnio'zinio'ziboshqarishi– rahbartomonidankunlik amaliyotda ishningsinalganusullaridanizchilva maqsadga qaratilganholda foydalanilishi, uningo'zinio'zirivojlantirishi.

Rejalashtirish – boshqaruvningtashqimuhitningvaziyatlariva omillarinitahlilqilish, maqsadlarga erishishningmuqobilvariantlarinibashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimningbo'lg'uvsiholati, unga yetishishyo'llari, usullariva vositalarinibelgilabberuvchirejalarniishlabchiqishdaniboratbo'lganvazifalaridanbiridir. Kompaniyalardarajasida rejalashtirishstrategikva biznes-rejalarshaklida amalga oshiriladi. Umummilliydarajada

uindikativyo'naltiruvchixarakterga ega. Rejalashtirishda iqtisodiy–matematik, muvozanatli usullarva hamekspertbaholaridan foydalaniladi.

Sinergetiksamara– bushundaniboratki, tashkilotningyagona birbutunsifatidagisalohiyatva imkoniyatlariuning alohida elementlariningsalohiyatlariva imkoniyatlaridan oshibketadi, bunarsa ularnio'zaro qo'llab-quvvatlanishlariva to'ldirilishlaribilan asoslangan.

Ijtimoiy–psixologikboshqaruvusullari– bu xodimlarning salomatligiva jamoadagiyaxshima'naviy–ruhiyholatnisaqlash, qonunlarva me'yoriyhujjatlartalablariga rioyaqilishsharoitida qo'yilganmaqsadga erishishbo'yicha jamoa (xodim)dagijtimoiy–psixologikjarayonlarniboshqarishga qaratilganusuldir.

Sotsiogramma –sotsiometriyama'lumotlarinigrafiktasvirlashusuli. Boshqaruvuchunguruhning sotsiogrammasinibilishmajburiydir, chunkirahbarguruhlivazifalarnihalqilishiuchunbirinchiuchta guruhlarning obro'sidan foydalanishiva keyingiguruhlarga bu xodimlarningpsixologikstatusini oshirishva unirivojlanganligidarajasini oshirishmaqsadida ta'sirko'rsatishikerak.

Tashkiliymadaniyat– butashkilotningichida va uningchegarasidantashqaridagimunosatlar asosidagitashkilotningkattaroqqismitomonidanqo'llaniladiganfalsafa, qadriyatlimo'ljallar, hulqningme'yorlari, qoidalarva muhitdir.

Tashkilot – odamlarningma'lummaqsadlari: boshqaruvvazifalariga erishishniko'zda tutuvchitizimlashtirilgan, onglibirlashmasi.

Tashkilot(korxon) niboshqarishningtashkiliytuzilmasi – tashkilotningmaqsadlariga erishishuchunfoydalaniladigan xizmatsohalariva boshqaruvdarajalariningmantiqiynisbati.

Tashkilotningmissiyasi– tashkilotnimavjudbo'lishiningma'nosini ochibberuvchishakllantirilgantasdiq, unda ushbutashkilotningboshqalardanfarqinamoyonbo'ladi.

Tashkilotchilikqobiliyati – bu odamga tashkiliyfaoliyatusullariniegallashva ularnimuvaffaqiyatli amalga oshiishgaimkonberuvchishaxsningshaxsiy–psixologik xususiyatlari.

Xarizma – yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg'ambar, dohiyyokiislohotchivazifasini amalga oshirishga imkonberuvchi, uning oldida ta'zimqilishva uningimkoniyatlariga so'zsizishonishnikeltiribchiqaruvchimutloqiste'dod, alohida sifatlarberilganligi. Xarizma – hukmronliknitashkilqilishning alohida turi.

Xodimlar – ishlabchiqarishyokiboshqaruv operatsiyalarinibajaruvchiva mehnatvositalaridanfoydalanishbilanmehnatpredmetiniqayta ishlashbilanbandbo'lganbarcha xodimlar.

Xodimlarniboshqarish – insoniytashkilqiluvchilarga xodimlarimkoniyatlariva tashkilotmaqsadlari, strategiyasi, rivojlanishisharoitlarinimuvofiqlikka keltirishga yo'naltirilganmaksadga qaratilganta'sir.

Xodimlarnitanlab olish–bo'shlavozimlarga nomzodlarnibaholash. O'zichiga quyidagibosqichlarni oladi: dastlabkisuhbatlashish, anketa ma'lumotlarinitahlilqilish; nomzodhaqida ma'lumotlarnito'plash; tekshiruvchisinovlar, testo'tkazish, tibbiyko'rikdano'tkazish; asosiyshuhbat; ekspertlar xulosasinitayyorlash.

Yumshoqtizimlar – butizimlarda insoniy omilgorizontaltuzilmalarningo'ziningjuftlideb ataluvchiresurslarni olibyuruvchimunosabatlariuzliksizo'zgaribturuvchikompozitsiyalari asosida vaqtincha o'zinio'zitashkilqiluvchi orqalinamoyonbo'ladi.

Yakka hukmronlik – boshqaruvnitashkilqilishshaklibo'lib, unda muassasa yokitashkilot (uningtarkibiybo'linmasi) boshqaruvidorasiningboshidao'zininghuquqiydoirasida yuridikmajburiyqarorlarniqabulqilishvakolatiga ega bitta shaxsturadi. Yakkahukmronlikqarorlarnioperativqabulqilishimkoniyatiniyaratadi, ushbuidora,tashkilot, muassasadagiishlarningumumiyholatiga shaxsiyjavobgarlikni oshiradi.

O'zinio'ziboshqarish – butashkilotningqo'yilganmaqsadlarga erishishuchun amaldagiqonunchilikdoirasida harqandayqarorlarnimustaqilqabulqilishva amalga oshirishimkoniyati.

Hukmronlik – buboshqa insonlarhulqiga ta'sirko'rsatishimkoniyatidir.

ADABIYOTLAR

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент, “Матбаа” ижодий уйи, 2008 йил.
2. Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодекси. Тошкент, “Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси” нашриёт уйи, 1997 йил.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси. //Халқ сўзи, 2010 йил, 13 ноябрь.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар

Маҳкамасининг мажлисидаги “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тарққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” маърузаси. //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

5. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2010 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги “Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир” маърузаси. // Ишонч, 2010 йил 30 январ, 13-сони.

6. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги “Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби” маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 14 февраль, 33-34-сони.

7. Каримов И.А. Жаҳон молиявий–иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этиш йўллари ва чоралари. – Т: Ўзбекистон, 2009.

8. Каримов И.А. Ўзбекистон Конституцияси - биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. Президент И.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 5 декабрь.

9. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учеб. Пособие для вузов – П.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

10. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд Стратегическое менеджмент / М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.

11. Ансофф И. Стратегическое менеджмент / Питер 2009.

12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. – Третье изд. – М.: Гардарика, 2008.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
17. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Пер с англ. – СПб.: Питер, 2007.
18. Lherth П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2008.
20. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999
21. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996.
22. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. А.Г.Поршиева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировский. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
23. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист. 2006.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.
25. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследования систем управления: Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2006.
26. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
27. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.
28. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
29. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
30. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
31. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.

32. Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.
33. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
34. Теория управления: Учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.Н.Ушвицкого. – М.: Дело, 2005.
35. Терминология менеджмента: Словарь/ Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
36. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г Поршьева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
37. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под рад. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2008.
38. Файоль А., Эморсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука искусство. – М.: Республика, 1992.
39. Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
41. Гулин. В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. - Минск: Современ. шк., 2009.
42. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентирований на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008.
43. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.
44. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008.
45. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009.
46. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
47. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
48. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.

49. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
50. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.
51. Карлик А. Е., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Инвестиционный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернера Регена, 2008.
52. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.
53. О.С. Виханский Стратегическое управление / М., Гардики, 2002.
54. Р.С. Галькович, В.И.Набоков Менеджмент / Пермь, 2002.
55. Н.Қ.Йўлдошев, О.С.Қозоқов Менежмент / Т, “Фан” 2004.
56. Н.Қ.Йўлдошев, М.Р.Болтабоев, О.Қ.Рихсимбоев, Б.О.Ғаниев Стратегик менежмент / ТДИУ, 2003.

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

Qaydlar uchun

N.Q. YO'LDOSHEV, V.I. NABOKOV

**MENEJMENT
NAZARIYASI**

Darslik

“Iqtisodiyot” - 2013.

Muharrir

Vahobova M.M., Mirhidoyatova D.M.

Kompyuterda sahifalovchi

Tavakkalov J.T.

Bosishga ruxsat etildi 12.12.2012. Qog'oz bichimi 60x80 1/16.

Adadi – 100 dona. Shartlibos matabog'i - 22,0.

“Timis New Roman” garniturasida.
