

**M.Q. ALLAYAROVA., O.T. SATTORKULOV., SH.O. SADIKOVA.,  
A.A. SALIMOV**

# **MENEJMENTGA KIRISH**

(Darslik)

Guliston - 2024

**UDK: 005,3**

**BBK: 65.29**

**M 55**

**M.Q.Allayarova**

**Menejmentga kirish / O.T.Sattorkulov., SH.O. Sadikova., A.A.Salimov/**

**Darslik.-Toshkent: “METHODIST NASHRIYOTI”, 2024, 288 b.**

*Ushbu darslikda menejmentning rivojlanish tarixi va nazariy asoslari, boshqaruv jarayoni va korxonalarining rivojlanishidagi innovatsion jihatlari batafsil yoritib berilgan. Boshqaruv mehnatini tashkil etishda asosiy shaxs bo‘lgan – menejerga zamonaviylik nuqtai nazaridan qaralib, yning yetakchilik qobiliyati, o‘zini o‘zi boshqarishdagi o‘rni va tashkilot hodimlarini boshqarishga muhim o‘rin ajratiladi.*

*Oliy va o‘rta maxsus ta’lim o‘quv yurtlari talabalari, o‘qituvchilar, ilmiy izlanuvchilar va turli darajadagi menejerlar uchun mo‘ljallangan.*

**Taqrizchilar:**

Toshkent moliya instituti “Iqtisodiyot” kafedrası

professori i.f.d. (Dse) **A.A.Mamatov**

Guliston davlat universiteti «Iqtisodiyot» kafedrası

dotsenti (PhD) **O.A.Yusufaliyev.**

Guliston davlat universiteti o‘quv uslubiy kengashining 2023-yil 27 iyundagi 11-sonli bayonnomasi hamda universitet rektorining 2023-yil 04-iyuldagi 88-sonli buyrug‘i bilan nashrga tavsiya etilgan

**ISBN 978-9910-9842-1-1**

**© M.Q. Allayarova va boshq, 2024**

**© METHODIST NASHRIYOTI, 2024**

## KIRISH

Hozirgi kunda menejmentning zamonaviy shakllari va usullari iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan subyektlarning bozorning talab va ehtiyojlariga, innovatsiyalardan keng foydalanishga, ishchi va hodimlarning yuqori mehnat natijalariga qiziqishini ta'minlashga yo'naltirilganligi bilan bog'liqdir. Bularning hammasi boshqaruvning oldingi eski shakllari va usullarini, avvalambor, mikro darajada, ya'ni korxonalar, tashkilotlar va ularning birlashmalari darajasida o'zgartirishni talab qiladi.

Professional boshqaruvni keng ko'lamli qayta qurish, ta'lim va tadqiqot tuzilmalari tarmog'ining kengayishi bilan bog'liq, xorijiy mamlakatlar sanoat korxonalarining tajribasini O'zbekiston sharoitiga avtomatik ravishda o'tkazishni qabul qilib bo'lmaydi. Bizga ijodkorlik, milliy iqtisodiyot samaradorligini oshirishning yangi zamonaviy yo'llari, shakllari va usullarini izlash kerak. Shu bilan birga, mavjud muammolarni ilmiy tahlil qilmasdan, aniq vazifalarni bajarishga qodir hodimlarni tanlamasdan, korxonalarini yuqori samarali faoliyat uchun zarur bo'lgan resurslar bilan ta'minlamasdan murakkab muammolarni hal qilib bo'lmaydi.

So'nggi yillarda O'zbekistonda "menejment" atamasi inson faoliyatini boshqarish sifatida keng talqin qilingan. Ko'pchilikning fikriga ko'ra menejment faqat iqtisodiy, y'ani ishlab chiqarish, savdo va boshqa tadbirkorlik faoliyati sohasida qo'llaniladi, deb hisoblashadi. Biroq, ilmiy menejmentning ko'plab tamoyillari jamoaning har qanday sohadagi faoliyatini boshqarish uchun qo'llanilishini taqozo qiladi. Hech kim tayyor rahbar bo'lib tug'ilmaydi, ular o'ziga xos tarzda, o'zlarining individual moyilligi darajasida, ilmiy asosda samarali boshqaruv ta'sirining o'ziga xos uslubi, usullari va shakllarini ishlab chiqadigan qat'iyatli va maqsadli odamlarga aylanadilar. Aynan shu yerda menejmentning mohiyati yoritiladi: bir tomondan, boshqaruv nazariyasining asosiy qoidalarini shakllantiradigan fan sifatida, ikkinchi tomondan, ulardan amaliyotda

foydalanish, tashkilotchilik san'atining ko'rinishi, mehnat jamoasining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun zarur va etarli darajada bo'lgan sharoitlarni yaratishi sifatida. Menejment san'atini o'rganish – nazariyani bilish va uni amaliyotda kafolatlangan natija bilan qo'llashdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi PF-60-son farmoni bilan 2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi qabul qilindi.

Ushbu startegiyaning inson qadrini yuksaltirish va erkin fukarolik jamiyatini yanada rivojlantirish orqali xalqparvar davlat barpo etish davlat boshqaruvi organlari faoliyatini "fuqarolarga xizmat qilishga yo'naltirish" tamoyili asosida transformatsiya qilish zarurligi ko'rsatib o'tilgan.

Vazirlik va idoralarni tashkil etish va tugatishning aniq tartibi, ularni bir-biridan farklovchi mezonlarni nazarda tutuvchi xuquqiy mexanizmlarni ishlab chiqib, amaldagi davlat boshqaruvi tizimini qayta ko'rib chiqish masalalari birinchi o'ringa qo'yilgan. Vazirlik va idoralar faoliyatining barcha yo'nalishlarini "Davlat - xalq xizmatchisi" tamoyili asosida fuqaroga xizmat qilishga yo'naltirish kerakligi aytili.

Ixcham, professional, adolatli, yuqori natijadorlikka xizmat qiladigan davlat boshqaruvi tizimini joriy qilish davr talabi ekanligi ko'rsatib o'tilgan. Vazirlik va idoralar rahbarlariga tashkiliy-xuquqiy masalalarni o'zlari mustaqil hal etishi uchun zarur sharoitlarni yaratish, qabul qilinayotgan qarorlarning ular tomonidan samarali ijro etilishi lozim.

Davlat boshqaruvi tizimida ma'muriy apparatni ixchamlashtirish va ish jarayonlarini maqbullashtirish ishlarini amalga oshirish uchun quyidagi ishlarni olib borish zarur. Jumladan,

- xususiy sektorga o'tkaziladigan ayrim davlat funktsiyalari sonini 3 barobarga oshirish;
- davlat-xususiy sheriklikni kengaytirish;
- raqamli texnologiyalarni keng joriy etish;

- davlat boshqaruvini nomarkazlashtirish ishlarini jadallashtirish;
- davlat organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash.

Hududlarni rivojlantirish bo'yicha vazifalarni hal qilishda barcha darajadagi davlat boshqaruvi organlari hududiy boshqarmalarining samarali ishini tashkil etishni amalga oshirish boshqaruv tizimini transformatsiya qilish jarayonining asosini tashkil etadi.

“Elektron hukumat” tizimini rivojlantirish, elektron davlat xizmatlarining ulushini 100 foizga yetkazish hamda byurokraziyani bartaraf etish, davlat xizmatlarini mobil ilovalar orqali xizmat ko'rsatishni kengaytirish, davlat xizmatlarini ko'rsatishda shaxsni identifikatsiya qilishning Mobile ID tizimini joriy qilish shular jumlasidandir.

“Elektron hukumat” tizimi idoralararo integratsiyalashuv platformasi orqali davlat organlari hamda xususiy tijorat tashkilotlari o'rtasida ma'lumot almashinuvini yo'lga qo'yish byurokratik jarayonlarni qisqartirishga olib keladi.<sup>1</sup>

Boshqaruv tizimini innovatsiyalashtirishga “Raqamli idora” loyihasi misol keltirish mumkin. Ushbu loyiha doirasida davlat organlarida ish yurituvini raqamlashtirish orqali ma'muriy tartib-taomillarni optimallashtiriladi va boshqaruv jarayonini avtomatlashtirishga erishiladi.

“Fuqarolarning raqamli pasporti” loyihasini ham joriy qilish hisobiga aholidan muayyan faktlarni tasdiqlovchi hujjatlarni talab qilish amaliyotini bekor qilinadi. Xorijdagi O'zbekiston fuqarolariga davlat xizmatlarini ko'rsatish amaliyotini kengaytirish amaliyoti ko'rsatiladi.

Davlat xizmatlarini raqamlashtirish va ularning 20 foizini xususiy sektorga o'tkazish asosiy masala hisoblanadi.

Mualliflar ushbu fanning asosida nimalar yotganini va menejmentning har bir qoidasini jamoani boshqarish amaliyotida, ayniqsa, mehnat samaradorligini oshirish bo'yicha qo'llash mumkinligini batafsil ko'rib chiqish vasifasini qo'ydilar.

---

<sup>1</sup> 2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi. O'R Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi PF-60-son farmoni

Ushbu darslik oliy ta'lim muassasalarining menejment va iqtisodiyot ta'lim yo'nalishlari bakalavr talabalari, menejmentni mustaqil o'rganish istagini bildirganlar uchun mo'ljallangan. Darslikning mazmuni oliy kasbiy ta'limning Davlat ta'lim standartlariga mos keladi. Darslik quyidagi tarkibiy qismlardan iborat: kirish qismi, o'n to'rtta bobdan iborat asosiy matn, har bir bob bo'yicha nazorat savollari, glossariy va adabiyotlar ro'yxati.

Asosiy matnda boshqaruvning nazariy asoslaridan tortib to zamonaviy menejning boshqaruv faoliyatini yangicha tashkil etish usullari va texnologiyalari o'z ifodasini topgan.

Mualliflar tomonidan yozilgan "Menejmentga kirish" fani talabalarga va ushbu sohada faoliyat yuritmoqchi bo'lganlar uchun tavsiya etiladi.

## **I-BOB. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI**

- 1.1. Menejmentni paydo bo'lishining tarixiy shart-sharoitlari va bosqichlari**
- 1.2. Menejmentdagi ilmiy maktablar va ularning ta'limotlari**
- 1.3. Menejmentning Amerika va Yaponiya boshqaruv modellari**

### **1.1. Menejmentni paydo bo'lishining tarixiy shart-sharoitlari va bosqichlari**

Menejment qadimgi davrlarga borib taqaladi. Kishilarning jamoa shaklidagi ma'lum bir maqsadga yo'naltirilgan faoliyati oqilona boshqaruvni talab qilgan: turli xil hayotiy muammolarni hal qilish jarayonida tegishli tashkilotlarni yaratish va ularga rahbarlik qilish zarurat bo'lib hisoblangan.

Hattoki insoniyatning yaratilishiga olib kelgan ibtidoiy jamoa tuzumida ham jamiyatning tashabbuskor a'zolari o'zlarining shaxsiy foydalanishlari uchun barcha turdagi vositalarga ega bo'lganlar va ularning yordamida iqtisodiyotning yuqori samaradorligiga erishishga, paydo bo'layotgan ehtiyojlarni to'laligicha qondirishga intilganlar. Shuni aytish joizki, tadbirkorlikning asosiy xususiyatlaridan biri bo'lgan tashabbuskorlik, mas'uliyatni his qilish, tavakkalchilik yuqori darajada qadrlangan.

Bunday faoliyat, yirik mehnat taqsimoti, qishloq xo'jaligidan hunarmandchilikning ajralib chiqqan quldorlik davrida yanada rivojlandi. Hunarmandchilikda ishlab chiqarish jarayoni birja va tovar munosabatlari asosida shakllanadi. Aholi ehtiyojlarini zarur bo'lgan barcha mahsulotlar bilan qondirish doirasi sezilarli darajada kengaydi: endi odamlarning turmush sharoitlarining yaxshilanishi nafaqat hayot uchun zarur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqarish qobiliyatiga, balki tovarlar va pullar evaziga ushbu narsalarni sotib olish qobiliyatiga ham bog'liq bo'la boshladi.

Ko'plab mohir hunarmandlar, kulollar, duradgorlar, bilan bir qatorda savdogarlar ham paydo bo'ldi. Bu davr bizga inson mehnat, san'ati yordamida yaratilgan fan va adabiyotning minglab ajoyib namunalarini qoldirdi. Ushbu davrda yaratilgan jamoaviy mehnatning yodgorliklari asrlar davomida yashab kelmoqda: ibodatxonalar, piramidalar, kanallar va boshqalar. Bularning hammasini hozirgi kunda biz menejment deb ataydigan - mehnatni aniq tashkil etishni, tabiiy sharoitlarni hisobga olishni (masalan, daryolarning toshib ketishini), ish sifatini nazorat qilishni, insonga ta'sir qilish qobiliyatini talab qiladi. Qadimda misrliklar tomonidan qoldirilgan yozma yodgorliklarda boshqaruv masalalariga alohida o'rin ajratilgan.

Shuni ta'kidlash joizki, taxminan to'rt ming yil avval yozilgan "Ptaxotep ta'limoti" kitobida hozirgi kunda ham menejerlar uchun ma'nosini yo'qotmagan quyidagi fikrlar mavjud: "agar siz rahbar bo'lsangiz xotirjamlikni saqlagan holda, so'rovchining so'zlarini tinglang; u sizga aytmoqchi bo'lgan so'zlarni uni to'xtatmasdan oxirigacha tinglang. Baxtsizlikka uchradan inson o'z savoliga ijobiy yechim topishdan ham ko'proq ichidagini to'kishni xoxlaydi".

Mehnatni boshqarish muammolariga qadimgi yunonlar qiziqish bildirishgan. Menejment fanining rivojlanish tarixida birinchilardan bo'lib, mashhur qadimgi yunon faylasufi Aflotun (miloddan avvalgi 427 - 347) mehnat taqsimoti haqida ilmiy g'oyalarni ifoda etgan. U o'z ma'ruzalarida hamma joyda muvaffaqiyatga erishish imkoniyati yo'qligi sababli inson bir vaqtning o'zida tosh, temir va yog'och ustida ishlay olmasligini ta'kidladi. Bundan tashqari, idealistik falsafalar asoschisi Platon o'zining "Davlat" deb nomlangan asarida davlat boshqaruvining ideal modelini yaratdi, u hozir ham ilmiy doiralarda muhokama qilinmoqda.

Suqrot (miloddan avvalgi 469 – 399 yillar) mahoratli sanoatchi, savdogar, harbiy rahbarning vazifalarini tahlil qilib, aslida ularning hammasi bir xil ekanligini va asosiysi kerakli insonni kerak bo'lgan joyga qo'yish va uning ko'rsatmalariga erishish zarur degan xulosaga keldi. Shunday qilib, u boshqaruv universal xarakterga ega degan g'oyani shakllantirdi.



Qadimgi rimliklar qat'iy ierarxiyaga asoslangan boshqaruv tizimidagi xizmat zinapoyasiga ega bo'lganlar. Katon (miloddan avvalgi 234 – 149) o'z maydonini aylanib chiqib, ishning qanchalik bajarilganligini, nima qilinganligini va nima qilish kerakligini ko'rib chiqishi zarurligini yozgan. Shundan so'ng, u menejerdan bajarilgan ishlar to'g'risida hisobotni talab qilish, berilgan topshiriqlarni olingan natijalar bilan taqqoslash, agarda ularning ma'lum bir qismi bajarilmay qolgan bo'lsa tushuntirish ishlarini olib borish zarurligini aytgan. Mulk egasi, agar yomon ob-havo sharoiti ishga to'sqinlik qilsa, uni yopiq joylarda tashkil etish to'g'risida topshiriq berishi kerak deb fikr yuritgan. Katonning ta'kidlashicha, mulk egasi menejerga yil davomida ish rejasini yozma ravishda berishi va vazifalarni aniq tushuntirishi zarur.

Qadimgi Hindistonda olimlar tomonidan "Arxashastra" kitobida (miloddan avvalgi IV asr – miloddan avvalgi III asr) iqtisodiyot va boshqaruv to'g'risida bir qator qiziqarli fikrlarni keltirganlar. Boshqaruvda to'g'ri va noto'g'ri, qonuniy va noqonuniy, foyda va zarar tushunchalari o'rganiladi. Sharq olimlari nazoratni zo'ravonlik bilan bog'lashadi: sanskrit tilida "boshqaruv san'ati" dandanit deb nomlanadi, bu so'zma-so'z tarjima qilinganda "tayoq (danda)ga egalik qilish ma'nosini anglatadi. Sharq mutafakkirlari hodimlarni rag'batlantirishga katta e'tibor qaratishadi.

Qadimgi Sharqda Bobil shohi Xammurapi (miloddan avvalgi 1792 - 1750) davlatning boshqaruv qonunlari to'plamini yaratdi, o'ziga xos bo'lgan yetakchilik uslubini ishlab chiqdi, eng kam ish haqi, nazorat va javobgarlikni aniqlaydigan huquqiy me'yorlarni o'rnatdi.

Assuriya davlati shohi Navuxodonokor (miloddan avvalgi 604-562) sanoat tarmog'ining to'qimachilik korxonalarini, omborxonalarida ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish tizimini ishlab chiqdi va uni amalga oshirdi. Har kuni keladigan xomashyo partiyalarini belgilaydigan ko'p rangli yorliqlar uning vositasi edi. Bu ularning ishlab chiqarishda yoki omborda bo'lish vaqtini aniqlash imkonini yaratdi.

Miloddan avvalgi 500 yilda xitoylik olim San Suning "Urush san'ati" kitobida tashkil etish tarkibining ierarxiyasi, tashkilotlararo munosabatlar va xodimlarni rejalashtirish zarurligi tan olingan.

Miloddan avvalgi 370 yilda birinchi bo'lib Ksenofont mehnat taqsimotining amaliy afzalliklarini, qadimgi yunon ergasteriyasini (yuzlab qullar ishlagan yirik ustaxona) hisobga olgan holda tavsif beradi.

Menejmentning keyingi rivojlanish davri feodalizm tuzumi sharoitida bo'lib o'tdi, bunda mahsulotlarning asosiy ishlab chiqaruvchisi endi hech qanday huquqqa ega bo'lmagan qul emas, balki feodalga tegishli yerlarda ishlaydigan yarim erkin dehqon va hunarmandga aylanadi. Ushbu davr o'zgarishlarga boy bo'lib, ishlab chiqarish vositalarining bir qismi mehnat bilan shug'ullanadiganlarga o'tadi, savdo va bozorga yo'naltirilgan hunarmandchilik keng ko'lamda rivojlanadi.

Hunarmandlar ustaxonalarda birlashdilar, ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlar sifatini oshirish uchun shart-sharoitlar yaratildi. Ishchilarni qo'l mehnatini taqsimlash asosida foydalaniladigan manufaktura deb nomlangan korxonalar vujudga keldi. Shu bilan birga, tovar ishlab chiqarish, xususiy mulkchilik va tadbirkorlik faoliyatini rivojlanishiga to'sqinlik qiladigan quldorlik tizimiga xos bo'lgan jihatlar saqlanib qolmoqda - iqtisodiy erkinlikning, tovar ishlab chiqaruvchining o'zi ishlab chiqargan mahsulotlarga bo'lgan huquqlarining mavjud emasligi.

Bugungi kunda biz biznes deb ataydigan kapitalizm bilan tadbirkorlik va menejment tushunchalari uzviy bog'liqdir. Avvalgi iqtisodiy tizimlardan farqli ravishda kapitalizm birinchi navbatda, ishchini asosiy moddiy ne'matlarni ishlab chiqaruvchi sifatida, dehqonni esa – huquqiy jihatdan erkin bo'lgan, o'z mehnatini faqat o'z manfaatlaridan kelib chiqib, majburlashsiz sotishi bilan ajralib turadi. Kapital - bu korxonaning tovar va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish va foyda olish uchun tadbirkorga kerak bo'lgan barcha narsalardir. Bularga biznesda ishlatiladigan moddiy va ma'naviy resurslar - pul, binolar va inshootlar, asbob

uskunalar va transport, xom ashyo va energiya manbalari, ixtirolar va kashfiyotlar kiradi.

Kapitalning mavjudligi uning egasi bo'lgan tadbirkorga ishlab chiqarilgan tovar yoki xizmatga egalik qilish, tasarruf etish, undan foydalanish va foyda olish huquqini beradi. Bu yerda foyda deganda biznesga investitsiya qilingan (xarajatlar) va tadbirkorlik faoliyati natijasida olingan mablag'lar (daromadlar) o'rtasidagi farq tushuniladi. Tadbirkor uchun eng muhim rag'bat bu foydadir. Taniqli amerikalik olim iqtisodchi B. Selichmen "Bu dunyoning kuchli tomonlari" asarida "Amerika biznesining tarixi, uning asosiy sharti biznesmenning asosiy maqsadi foyda olish ekanligini ko'rsatadi... Uning boshqa barcha motivlari faqat ikkinchi darajali ko'rinadi", deb yozadi.

Bozor iqtisodiyotining asosiy figurasi tadbirkor - biznesmen bo'lib, o'ziga tegishli bo'lgan mulk asosida yangi tovarlar va xizmatlarni yaratadi va shu bilan birga foyda oladi. Ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol sohasida kapitalistik bozor ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar majmui sifatida vujudga keladi. Bozor munosabatlarining asosini iqtisodiy erkinlik tashkil etadi, ya'ni, tadbirkor uchun – tanlov: nima, kimga, qayerda va qanday narxda ishlab chiqarish va sotish, iste'molchi uchun - nima, qayerda, kimdan va qanday narxda sotib olish. Bunga tadbirkor va tovar iste'molchisi o'rtasidagi teng huquqli munosabatlar yordam beradi, jumladan, ish joyini va ish sharoitlarini tanlash erkinligi bilan mos keladigan iste'molchining hamyoni uchun kurashdagi tadbirkorlar o'rtasidagi raqobat.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyotining asosida o'z manfaatlariga ega bo'lgan iste'molchi va tovarlarni ishlab chiqaruvchi turadi, uning asosiy vazifasi esa insonlarning ehtiyojlarini to'liq qondirishdir. Bunday qondirishning muvaffaqiyati tadbirkor tomonidan olinadigan foyda hisoblanadi. U tadbirkor uchun nafaqat rag'bat, balki uning faoliyati inson va jamiyat manfaatlarida muvaffaqiyat qozonishining eng muhim ko'rsatkichidir.

18-asrda yuz bergan sanoat inqilobi yirik korxonalariga o'tishni belgilab,

tadbirkorlikning rivojlanishiga kuchli turtki berdi. Hunarmand o'rniga yollanma ishchi asosiy shaxsga aylandi. A. Smit va D. Rikardo timsolida Angliya siyosiy iqtisodiyoti yangi sharoitlarda boshqaruv masalalariga – zavod mehnat taqsimotiga, ishlab chiqarish nazoratini tashkil etishga va boshqalarga katta e'tibor qaratdi. 1776 yilda Angliyada klassik maktabning asoschisi Adam Smit o'zining "Xalqlar boyligining tabiati va sabablarini o'rganish" asarida "iqtisodiy inson" g'oyasini shakllantirdi, uning asosiy maqsadi shaxsiy ehtiyojlarni boyitish va qondirishga intilishdan iboratdir. Olib borilgan keyingi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, insonlarning boyishga intilgan qismi faqat atigi 12 foizni, qolganlari esa 40 foizni tashkil qiladi.

19-asrning ikkinchi yarmida empirik tavsiyalar bilan bir qatorda amaliy tadqiqotlar va tajribalar natijalari boshqaruvga keng joriy etila boshlandi. Ular ishlab chiqarish me'yori va ish haqi stavkalarini, asbob uskunalarning optimal tezligini, ishlab chiqarish hajmini aniqlashga, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishni takomillashtirishga yordam berishdi.

Utopik sotsialistlar, ayniqsa Robert Ouen kapitalistik fabrikada insonlar mehnatini boshqarishga katta qiziqish bildirgan. U o'zining "Ishlab chiqarish menejerlariga murojaat" asarida menejerlarga "tirik bo'lmagan mashinalar" kabi "tirik mexanizmlar"(ishchilar) ga ko'proq e'tibor berish kerak degan fikrni ilgari surdi."

1800-1828 yillar oralig'ida bir qator to'qimachilik fabrikalarining menejeri bo'lib faoliyat yuritgan Ouen, keng ko'lamlı ijtimoiy tajriba o'tkazdi. Uning mazmuni ishchilarga qulay uy-joy bilan ta'minlash, mehnat, yashash va dam olish sharoitlarini yaxshilash, arzon narxlarda zarur tovarlarni sotadigan do'konlar tarmog'ini yaratish edi. Ouen rahbarligidagi fabrikalarda bolalarni mehnatga jalb qilinishi mumkin bo'lgan minimal yosh oshirildi, ishchi qishloqlarda maktablar ochildi. Ouen bir vaqtning o'zida nafaqat xayriya qilish istagiga, balkim mehnat unumdorligini oshirish uchun ajoyib iqtisodiy hisob-kitobni amalga oshirish uchun ham rahbarlik qildi. Dunyoda birinchi bo'lib Ouen fabrikada axloqiy

rag‘batlantirish usullarini qo‘llagan. U turli xil rangdagi lentalarni uskunalarga bog‘lab qo‘ydi: eng yaxshi ishlayotgan ishchilar uchun qizil, o‘rtacha ishlayotgan ishchilar uchun yashil, normani bajarmaydiganlar uchun sariq. Ouen ikki oydan so‘ng ish haqini oshirmasdan, texnik yaxshilanishlarni amalga oshirmasdan va tahdidlarga murojaat qilmasdan, barcha mashinalarda qizil lentalar borligini ta‘minladi. Ishchilar tomonidan barcha normalar ortiqchasi bilan bajarilganligi Ouenning muvaffaqiyat kalitidir.

Rasmiy ravishda yigiruv mashinasining ixtirochisi deb hisoblangan, Angliyalik R. Arkrayet, to‘qimachilik korxonalaridagi ishlab chiqarishning barcha jarayonlarini o‘z fabrikasi tomi ostida birlashtirishga erishdi va uni tashkil etishning iyerarxik tamoyilini joriy etdi. Mehnat taqsimoti, mashinalar va xodimlarning ishini muvofiqlashtirish uskunalarni joylashtirishni rejalashtirish, intizomni ta‘minlash asosida u xarajatlarni sezilarli darajada tejashga va texnologik jarayonlarning uzluksizligiga erishdi. Aslida, Arkrayet sanoat boshqaruvi yoki zamonaviy talqinda ishlab chiqarishni tashkil etish deb atash mumkin bo‘lgan narsalarga asos soldi. Shu bilan birga, u ishchilar uchun “Intizomiy kodeks”ni, sodir etilgan turli xil qoidabuzarliklar uchun jarimalar (asosan ish haqidan ajratmalar) to‘plamini shakllantirdi.

## **1.2. Menejmentdagi ilmiy maktablar va ularning ta‘limotlari**

**Menejmentning ilmiy maktabi.** “Ilmiy boshqaruv maktablari” deb nomlangan kapitalistik bozor ishlab chiqarishni boshqarish tizimining birinchi yaratuvchilaridan biri amerikalik muhandis Frederik Uinslov Teylor (1856-1915) edi.

Teylor tizimi mehnatni ilmiy tashkil etish uchun asos yaratdi, bu muallifning fikriga ko‘ra “yakka tartibdagi ishchining shaxsiy qarorini o‘rnini bosadigan va faqat ularning harakatlarini tizimli hisobga olish, o‘lchash va hokazolar amalga

oshirilgandan keyingina foydali qo'llanilishi mumkin bo'lgan ko'plab qoidalar, qonunlar va formulalarni ishlab chiqishni" o'z ichiga oladi. Masalan, ushbu tizim, muhim ishlab chiqarish muammosi bo'lgan ish haqiga nisbatan quyidagilarni anglatadi:

- ish haqi joyga emas, balki shaxsga to'lanadi;
- narxlarni belgilash taxminlarga emas, balki aniq bilimlarga asoslangan bo'lishi kerak;
- aniq bilimga asoslangan narxlar bir xil bo'lishi kerak;
- shu tarzda belgilangan narxlar tufayli tovarlar arzonroq ishlab chiqariladi va ishchilar odatdagidan yuqori ish haqi oladilar;
- aniq bilimga asoslangan ish haqi eng yaxshi ishchilarni yaratadi, ularga ko'proq pul topish imkonini beradi, ishda sustkashlik sabablarini bartaraf qiladi, ishchilar va tadbirkorlarning hamkorlikka qiziqishini uyg'otadi.

Taylor ishlab chiqarish jarayonini alohida elementlarga ajratish, ularning har birini bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlash va shu bilan xodimlarni o'qitishning samarali yo'li tanlanishi kerakligini ta'kidlaydi. Eng qobiliyatli ishchilar tanlanib, ular bilan mashg'ulotlar o'tkazish tavsiya etiladi.

Taylor tizimidan foydalanish boshqaruvni yangi tashkil etishni, menejerlarning yangi majburiyatlarini talab qiladi. Bu erda asosiysi funktsional bo'ysunishning sof chiziqli, "harbiy" tashkilotini almashtirish edi. Rejalashtirish funktsiyasiga alohida ahamiyat berildi. Teylorning so'zlariga ko'ra, zavodni boshqaruvchi direktor emas, balki rejalashtirish bo'limi boshqarishi kerak. Butun zavodning kundalik ishi har xil funktsional shaxslar tomonidan boshqarilishi kerak, shunda hech bo'lmaganda nazariy jihatdan, agar rejalashtirish bo'limiga kirmaydigan boshqaruvchi direktor, menejer va ularning yordamchilari bir oy davomida o'z ish joylarida bo'lmasalar ham, zavod muammosiz ishlashi mumkin. Aytgancha, yaxshi direktorning vaqtincha yo'qligi sezilmasdan o'tishi kerak degan fikr bugungi kunda o'zining yangiligini yo'qotmadi.

Taylor tizimi, albatta, kamchiliklardan xoli emas. Ulardan biri - bir kishilik

boshqaruvning zaiflashishi. Shunga qaramay, ushbu shaklda ham u ajoyib natijalar berdi: tizim joriy qilingan Filadelfiyadagi Teibor zavodi foydasiz korxonadan gullab – yashnagan korxonaga aylandi - ishlab chiqarish hajmi ishchilar sonini ko‘paytirmasdan va rekonstruktsiya qilmasdan uch baravar ko‘paydi.

**Menejmentning ma‘muriy maktabi.** “Ma‘muriy yoki klassik boshqaruv maktabi”ning eng yorqin namoyondalaridan biri taniqli tadbirkor va ishlab chiqarish rahbari fransuz muhandisi Anri Fayol (1841 – 1925). Korxonani boshqarishning eng muhim tomoni insonlarni boshqarish, ma‘muriy faoliyatdir. Fayol ushbu faoliyatga, uni ratsionalizatsiya qilishga bir qator ishlarni bag‘ishladi. O‘ttiz yil davomida u yirik tog‘ - kon va metallurgiya kompaniyasini boshqargan, uning bosh menejeri bo‘lgan. Fayol ushbu lavozimga kelganida, kompaniya iqtisodiy inqiroz yoqasida edi, o‘z lavozimini tark etgach esa, u jahon ahamiyatiga ega bo‘lgan eng kuchli konsernga aylandi. Fayol asosiy e‘tiborni xodimlarni, birinchi navbatda ma‘muriy xodimlarni boshqarishga qaratdi.

U yozgan: “Boshqarish – bu mavjud bo‘lgan barcha resurslardan maksimal imkoniyatlarni chiqarib, korxonani o‘z maqsadiga yo‘naltirishdir”. Fayol rahbar xodimlar tomonidan boshqarilishi kerak bo‘lgan korxonaning ishini quyidagi faoliyat turlariga ajratadi: texnik (texnologik jarayon); tijorat (sotib olish, sotish va almashtirish); moliyaviy (mablag‘larni qidirish va ulardan samarali foydalanish); himoya (mulk va shaxsni himoya qilish); buxgalteriya hisobi (ro‘yxatdan o‘tkazish, balans varaqalari, xarajatlar, statistika); ma‘muriy (ishchilarga ta‘sir). Fayol muhandislik universitetida rahbarni tayyorlash mumkin emas deb hisoblagan. Menejment mahoratiga, birinchi navbatda, amaliy ish o‘rgatadi va rahbarning lavozimdagi mavqei qanchalik baland bo‘lsa, u uchun boshqaruv bilimlari va ko‘nikmalari shunchalik muhimdir.

A. Fayol ma‘muriy boshqaruvning bir qator tamoyillarini ishlab chiqdi, uning fikricha, ular har qanday tashkilot uchun universaldir:

1. Hokimiyat javobgarlikdan ajralmas, “huquqqa ega bo‘l – javobgarlikni o‘z zimmangga ol, javobgarlikni o‘z zimmangga ol – huquqlarni ber”.

2. Ixtisoslashuvda mehnat taqsimoti. Ixtisoslashuvning afzalliklari keng tarqalgan.

3. Intizom. Asosiy g'oya shundaki, intizom hamma uchun majburiydir. Ammo menejment har doim yuqoridan pastga qarab yurganligi sababli, intizom rahbar nima ekanligini aytish mumkin. Fayol intizomni hurmat bilan, shu jumladan uning tashqi ko'rinishlari bilan bog'laydi.

4. Rahbarlar birligi. Bu quyidagicha ifodalanadi: bitta rahbar va umumiy maqsadga ega bo'lgan operatsiyalar to'plami uchun yagona reja.

5. Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish. Bu shuni anglatadiki, ishchi yoki ishchilar guruhining manfaatlari korxonada manfaatlardan ustun bo'lmasligi kerak. Agar manfaatlar bir-biridan farq qilsa, menejer ularni moslashtirishga harakat qilishi kerak.

6. Mukofot. Fayolning fikricha, ish haqini to'lash usuli adolatli bo'lishi va xodimlarni ham, tadbirkorlarni ham maksimal darajada qondirishi kerak.

8. Markazlashtirish. Markazlashtirish oqilona o'lchovga ega degan yangi fikr mavjud. Umumiy holatda: korxonada qanchalik katta bo'lsa, markazlashtirish shunchalik kam bo'lishi kerak.

9. Iyerarxiya. Bugungi kunda iyerarxik bosqichlar minimal bo'lishi, shuningdek boshqaruv tizimidagi gorizontaal aloqalarning nafliligi (iyerarxiyani buzmasdan) haqida dolzarb fikr yuritilmoqda.

10. Tartib. Fayol tartibni "moddiy" – narsalar tartibi va "ijtimoiy" – insonlar tartibiga ajratadi. Narsalarga nisbatan tartib quyudagilarni anglatadi: hamma narsa o'z joyiga ega va hamma narsa o'z joyida; insonlarga nisbatan: har kimning o'z o'rnini bor va har biri o'z o'rnida. Bu holat ishlab chiqarish va ishchilarning imkoniyatlari va ehtiyojlari haqidagi bilimlarni zararliligini ko'rsatadi.

**Inson munosabatlari maktabi.** XX - asrning o'rtalariga kelib, menejment muammolarini hal qilish uchun inson va jamiyatni o'rganadigan fanlarning yutuqlari - psixologiya va sotsiologiya fanlariga tobora ko'proq jalb qilinmoqda. Menejmentga "ijtimoiy-psixologik yondashuv" deb nomlangan oqimni keltirib



chiqardi.

“Inson munosabatlari maktabi” menejmentning muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Ushbu nazariya ishlab chiqarishda insonlar o‘rtasida yuzaga keladigan norasmiy aloqalarning ahamiyatini ko‘rsatdi. Mehnat jarayonida inson faoliyatining motivlari o‘rganilib, ochib berildi. Ushbu aloqalar va motivlardan foydalanib, mehnat unumdorligini oshirishga qanday erishish mumkinligi ko‘rsatilgan. Bu maktab o‘z e‘tiborini insonga qaratadi, uning boshqalar bilan, yani, turli xil vaziyatlarga qanday munosabatda bo‘lishi, o‘z ehtiyojlarini qondirish istagidir. “Inson munosabatlari” maktabi inson xatti-harakatlari modellarini yaratishga intildi, u tashkilot modellari bilan shug‘ullanadigan klassik maktabdan qanday farq qiladi.

“Inson munosabatlari” maktabining rivojlanishiga 1940-1960-yillarda bixeviorolog olimlar tomonidan katta hissa qo‘shildi. Motivatsiya nazariyalarini, xususan, ehtiyojlarning iyerarxik nazariyasini (A. Maslou) va ishdan qoniqish yoki qoniqmaslik (F. Gertsberg) ga qarab motivatsiya nazariyasini bixeviorolog olimlar (ingliz tilidan tarjima qilinganda - xatti-harakatlar) ishlab chiqqan. Elton Meyo “Insoniy munosabatlari” maktabining asoschisi (1880-1949) “Do‘lana eksperimenti”ni o‘tkazdi, bu insonning tashkilotdagi xatti-harakati va uning ish natijalari butunlay shaxsning ijtimoiy sharoitiga bog‘liqligini isbotladi. Tashkilot va ishchilar o‘rtasida, ishchilar va menejerlar o‘rtasidagi munosabatlar haqida to‘xtaldi.

“Havzorn” tajribasi quyidagi xulosalarga olib keldi:

- xulq-atvorning ijtimoiy me‘yorlari mehnat unumdorligiga ta’sir qiladi;
- ijtimoiy rag‘batlantirish tashkilot a‘zolarining xatti-harakatlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi;
- tajriba jarayonida ijtimoiy rag‘batlantirishlar iqtisodiy rag‘batlantirish ta’sirini butunlay to‘sib qo‘ygan holatlar qayd etilgan;
- xulq-atvorning guruh omillari shaxsiy omillardan ustunlik qiladi;
- butun guruh faoliyati uchun norasmiy yetakchilik muhim ahamiyatga

ega.

Ma'lum bo'lishicha, ba'zida xodimlar rahbariyatning xohish-istaklari yoki pul rag'batlantirishdan ko'ra ishchi guruhdagi hamkasblarining bosimiga kuchliroq munosabatda bo'lishadi. Ularning motivatsiyasi nafaqat iqtisodiy omillarga, balki qisman faqat pul va bilvosita qondira oladigan turli xil ehtiyojlarga ham asoslangan edi. Bu shuni anglatadiki, agar rahbar o'z qo'l ostidagilar haqida qayg'ursa, ularning qoniqish darajasi oshadi, bu esa mehnat unumdorligini oshirishga olib keladi. "Inson munosabatlari" maktabi menejmentni ishning boshqa insonlarning yordami bilan bajarilishini ta'minlash deb ta'riflaydi va to'g'ridan-to'g'ri rahbarlarning samarali usullaridan foydalangan holda insoniy munosabatlarni boshqarish, xodimlar bilan maslahatlashish va ularga ish joyida muloqot qilish imkoniyatini berishni tavsiya qiladi. E.Mayo tashkilotning unumdorligi nafaqat mehnat sharoitlariga, moddiy rag'batlantirish va boshqaruvning mavjudligiga, balki mehnat muhitidagi ijtimoiy va psixologik iqlimga ham bog'liq degan xulosaga keldi. "Inson munosabatlari" maktabining asoschilari menejerlarga kichik norasmiy guruhlarda shakllangan munosabatlarni, ularning etakchisini aniqlashni, keyin esa shaxslararo munosabatlarni o'rnatish va ishchilarning qoniqishini oshirish uchun bunday guruhlarning xususiyatlaridan (psixologik va ijtimoiy) foydalanishni tavsiya qildilar.

"Inson munosabatlari" maktabining asosiy qoidalari quyidagilardan iborat:

- mehnat jamoasi alohida ijtimoiy guruhdir;
- shaxslararo munosabatlar har bir xodimning samaradorligi va salohiyatini oshirish omili bo'lib xizmat qiladi;
- bo'ysunishning qat'iy iyerarxiyasi inson tabiatiga va uning erkinligiga mos kelmaydi.

Rahbarlar tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga emas, balki insonlarga ko'proq e'tibor qaratishlari kerak. E.Mayo o'zining "Sanoat madaniyatining ijtimoiy muammolari" nomli asosiy kitobida o'z nazariyasini amalda qo'llash natijasida bo'ysunuvchilarning obro'- e'tibori va sadoqati

oshishini ta'kidladi. Uning fikricha, xodimlarning ehtiyojlarini qondirish orqali tashkilotda ko'zlangan maqsadlarga erishish juda realdir. Binobarin, muloqot san'ati ma'murlarni tanlashda sex ustasidan boshlab eng muhim mezonga aylanishi kerak. "Inson munosabatlari" maktabi vakillari klassik maktabning ba'zi bayonotlariga rozi emasliklarini bildirdilar.

Shunday qilib, mehnat taqsimotini to'liq holda amalga oshirilishi mehnat mazmunining o'zini qashshoqlashishiga olib keladi. Bundan shu kelib chiqadiki, "yuqoridan pastga" hokimiyat iyerarxiyasi samarali emasligi aniqlandi. Shu sababli, E.Mayo va uning hamkasblari ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha komissiya tuzishni taklif qildilar, bu g'oyalarni tashkil etish va tushunishda yanada samarali muloqotni ta'minlaydi, tashkilotning umumiy siyosatini yaxshiroq idrok etish va uni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi.

"Inson" mas'uliyatini topshirish ikki tomonlama jarayon sifatida ko'rib chiqildi: pastdan boshqaruv va faoliyatni muvofiqlashtirish funktsiyalari, yuqoridan esa – ishlab chiqarish funktsiyalari doirasida qarorlar qabul qilish huquqi berilgan. E.Mayo va uning tarafdorlari o'z ishlarida psixologiya va sotsiologiya usullaridan foydalanganlar. Shunday qilib, ular xodimlarni ishga olishda birinchi bo'lib test sinovlari va suhbatning maxsus shakllaridan foydalanganlar.

"Inson munosabatlari" boshqaruv maktabi psixologiyani inson psixikasi va mehnat faoliyati o'rtasidagi munosabatlar haqidagi ma'lumotlar bilan boyitdi. Insoniy munosabatlar maktabi 1920-1930 yillar oxirida paydo bo'ldi. Uning asosini psixologiya va sotsiologiya fanlari yutuqlari tashkil etdi, shu sababli insonning mehnat jarayonida xulq-atvorini o'rganish orqali mehnat unumdorligini oshirish muammosi hal qilindi. Olimlar e'tiborni insonga qaratish orqali ular mehnatni samarali rag'batlantirish usullarini taklif qilishlari mumkinligini tushunishdi. R.Ouen birinchi bo'lib insonga e'tibor qaratgan. Uning ta'kidlashicha, kompaniya uskunalarga texnik xizmat ko'rsatishga (moylash, ta'mirlash va h.k.) ko'p vaqt sarflaydi va insonlar haqida kam qayg'uradi. Shu sababli, bir vaqtning

o'zida insonlarga "g'amxo'rlik" ("tirik mashina") qilish juda o'rinli, keyin, ehtimol, insonlarni "ta'mirlash" ga ehtiyoj paydo bo'lmaydi. E. Mayo insoniy munosabatlar maktabining asoschisi hisoblanadi. U avvalgisiga ishondi boshqaruv usullari insonlarga shunchaki e'tibor ko'rsatish mehnat unumdorligiga juda katta ta'sir ko'rsatadigan holda hamkorlikni o'rnatishga emas, balki butunlay moddiy samaradorlikka erishishga qaratilgan.

Ushbu yo'nalishning boshqa olimlari orasida etakchilik nazariyasiga katta hissa qo'shgan M.P.Folettini ajratib ko'rsatish mumkin. Insoniy munosabatlar maktabi vakillari har bir tashkilotni ma'lum "ijtimoiy tizim" deb hisoblashga intildilar, bu menejment nazariyasi rivojida yangi qadam bo'ldi. Inson munosabatlari nazariyasining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- insonlar asosan ijtimoiy ehtiyojlardan kelib chiqadi va boshqa insonlar bilan munosabatlar orqali o'zlarining individualligini his qiladilar;

- sanoat inqilobi va jarayonning ratsionalizatsiyasi natijasida ishning o'zi asosan jozibadorligini yo'qotdi, shuning uchun inson boshqa insonlar bilan munosabatlarda qoniqish izlaydi;

- insonlar boshqaruv tomonidan nazorat qilish orqali rag'batlantirishdan ko'ra, tengdoshlar guruhining ijtimoiy ta'siriga ko'proq javob beradi;

- agar menejer xodim tomonidan uning ehtiyojlarini qondirish vositasi deb hisoblansa xodim menejerning motivatsiyasiga javob beradi. Ushbu bosqichda boshqaruvning vazifasi guruhlar (jamo) a'zolari o'rtasidagi rasmiy munosabatlardan (tartib-bo'ysunish) qo'shimcha ravishda samarali norasmiy aloqalarni rivojlantirish edi. Birgalikda ishlash jarayonida norasmiy munosabatlar korporativ maqsadlarni amalga oshirishga hissa qo'shadigan to'sqinlik qiladigan muhim tashkiliy kuch sifatida tan olingan. Shuning uchun norasmiy munosabatlarni boshqarish zarur. Agar rahbariyat o'z xodimlariga g'amxo'rlik qilsa, unda qoniqish darajasi oshishi kerak, bu esa mehnat unumdorligini oshirishga olib keladi. Keyinchalik (20-asrning 40-60-yillari) inson munosabatlari maktabi g'oyalari xulq-atvor fanlari maktabining asosini tashkil etdi, ularning

vakillari A.Maslou, MakGregor, Gertsberg va boshqalar bo'ldi. Sohada tadqiqot usullarining takomillashtirilishi sotsiologiya va psixologiya fanlari mehnat jarayonida ilmiy asosga qo'yilgan inson xulq-atvorini o'rganish imkonini berdi.

**Bixevioristik maktab.** Boshqaruvga xulq-atvor (bixevioristik) yondashuvning asosini ijtimoiy o'zaro ta'sirning turli jihatlari tashkil etadi, bu esa jamoani maxsus jamoa sifatida shakllantirish nazariyasi va usullarini ishlab chiqishga olib keldi. Boshqaruv uslubiga va uning mehnat unumdorligiga va xodimlarning o'z ishidan qoniqishiga ta'siriga alohida ahamiyat beriladi. Bu maktab asoschilari menejmentning asosiy vazifalarini xodimlarni boshqarishni tashkil etishda, muloqot, motivatsiya, yetakchilik omillaridan foydalanishda, shuningdek, xodimlarga nisbatan munosabatni saqlashda faol inson resurslari sifatida qaraydilar ya'ni, ular inson resurslari samaradorligini oshirish orqali korxonada samaradorligini oshirishga intiladi

“Inson munosabatlari maktabi” ning keyingi rivojlanishi “xulq-atvor fanlari maktabi” deb nomlangan, boshqacha qilib aytganda – “xulq – atvor yo‘nalishi” (inglizchadan bixevior – “xulq-atvor”). Menejmentning “xulq-atvor maktabi”ning taniqli vakili amerikalik psixolog Avraam Maslou bo'lib, u o'zi ishlab chiqqan “ehtiyotlar piramidasi” tufayli mashhur bo'lgan, unda inson ehtiyojlari pastdan yuqoriga qarab iyerarxik tartibda joylashtirilgan. Bundan tashqari, ushbu nazariyaga ko'ra, ushbu ehtiyojlar ketma-ket qondirilishi kerak, ya'ni quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgunga qadar yuqori darajadagi ehtiyojlar paydo bo'lmaydi.

Maslouning iyerarxiyasi ko'pincha piramida ko'rinishida namoyon bo'ladi. Piramidaning eng past darajasi eng asosiy ehtiyojlardan iborat, eng murakkab ehtiyoj esa piramidaning tepasida. Piramidaning pastki qismida muhtojlik - oziq-ovqat, suv, uyqu va issiqlikka muhtoj bo'lgan asosiy jismoniy ehtiyojlardir. Ushbu past darajadagi ehtiyojlar qondirilgach, insonlar xavfsizlik uchun zarur bo'lgan keyingi ehtiyoj darajasiga o'tishlari mumkin.

A.Maslou ham o‘z-o‘zini anglashning muhimligini alohida ta’kidlab o‘tdi, bu shaxsiy imkoniyatlarga erishish uchun inson sifatida rivojlanish zarurligini aytdi.

A.Maslou, piramidaning eng yuqori darajasini **o‘sish ehtiyoji** deb ataydi. Bu ehtiyojlar bir narsaning etishmasligidan kelib chiqmaydi, balki inson sifatida o‘sishni xohlashidan kelib chiqadi. Bu nazariya odatda nisbatan qat’iy iyerarxiya sifatida tasvirlangan bo‘lsa-da, A.Maslou ushbu talablarning bajarilishi tartibini doimo ushbu standart taraqqiyotga rioya qilmasligini ta’kidladi.

**Fiziologik ehtiyojlar.** Asosiy fiziologik ehtiyojlar bu bizning hayotimiz uchun muhim bo‘lgan narsalar majmuidan iborat. Fiziologik ehtiyojlarning ayrimlari quyidagilardan iborat: ovqat, suv, nafas olish, oziqlanish, havo va haroratni tartibga solishning asosiy talablaridan tashqari, fiziologik ehtiyoj shuningdek, boshpana va kiyim kabi narsalarni ham o‘z ichiga oladi. A.Maslou ehtiyojlarning iyerarxiyasidagi ushbu darajadagi jinsiy reproduksiyani o‘z ichiga oladi.

**Xavfsizlik va uning talablari.** A.Maslouning ehtiyojlari ikkinchi darajasiga ko‘tarilayotganda, talablar murakkablasha boshlaydi. Bu darajadagi xavfsizlik talablari birlamchi bo‘ladi. Insonlar o‘z hayotlarida nazorat va tartibni xohlashadi, shuning uchun xavfsizlik va unga bo‘lgan ehtiyoj bu darajadagi xatti-harakatlarga katta hissa qo‘shadi.

**Ijtimoiy ehtiyojlar.** A.Maslouning iyerarxiyasidagi ijtimoiy ehtiyojlar orasida sevgi, qabul va tegishli narsalar mavjud. Ushbu darajada, hissiy munosabatlarga bo‘lgan ehtiyoj insoniy xatti-harakatga keltiradi.

A.Maslouning iyerarxiyasidagi to‘rtinchi darajadagi minnatdorchilik va hurmatga ehtiyoj bor. Pastki uchta darajadagi ehtiyojlar qondirilganida, hurmat harakatlarning harakatlanishida muhim rol o‘ynashi kerak.

Shu nuqtada, boshqalarning hurmat va qadr-qimmatini qozonish uchun tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Insonlar narsalarni amalga oshirishga ehtiyoj sezadilar, keyin esa ularning harakatlarini tan olishadi.

**O‘z-o‘zini rivojlantirish ehtiyojlari.** A.Maslouning iyerarxiyasining eng yuqori cho‘qqisida o‘zini o‘zi bajarish kerak. A.Maslouning so‘zlariga ko‘ra, inson qanday qilib insoniyatning to‘liq salohiyatiga erishishi kerakligi haqida gapiradi.



**1.2.1-chizma. A.Maslou piramidasi**

**1.2.1-jadval**

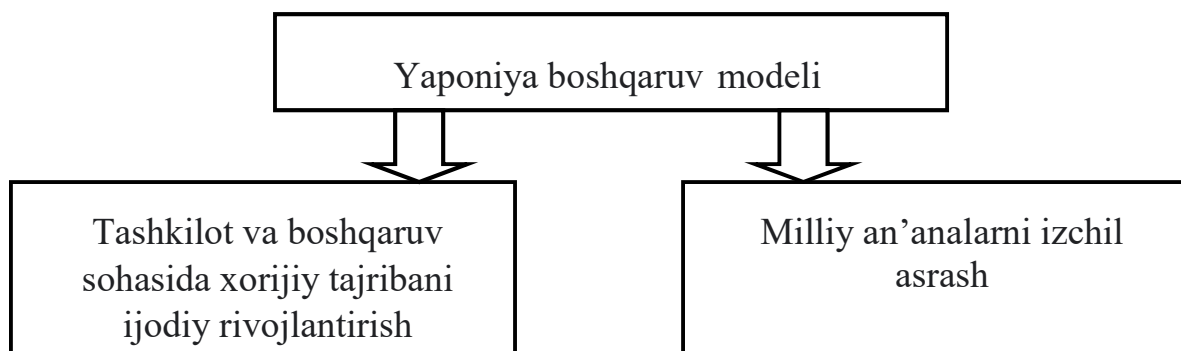
**Zamonaviy boshqaruv kontseptsiyalarining turkumlanishi**

<b>Kontseptsiyalar</b>	<b>Kontseptsiyalarning mazmuni</b>
1	2
<b>Managment ohne Hierarie (iyerarxiyasiz menejment)</b>	Ushbu kontseptsiyaning maqsadlari: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ resurslar va axborotni bir tomonlama boshqarish huquqini qonuniylashtirishdan voz kechish;</li> <li>➤ hokimiyatni depersonalizatsiya qilish va dual tamoyili “sanktsiya” va “mukofot” ni bekor qilish;</li> <li>➤ yuqori o‘zini o‘zi boshqarish salohiyatiga ega bo‘lgan avtonom guruhlarni ta’ sis etish;</li> <li>➤ iqtisodiy natijaga bir tomonlama yo‘naltirish o‘rniga insonparvar qadriyatlar va xatti-harakatlarni tasdiqlash;</li> <li>➤ tadbirkorlik qarorlarini qabul qilishda iqtisodiy talablarni hisobga olish.</li> </ul>

<b>Total Quality Control (TQC)</b>	Ushbu kontsepsiya iste'molchilarning talablarini eng yaxshi qondirishni ta'minlash uchun barcha ishlab chiqarish bo'g'inlaridagi ishchilarni qamrab olishni o'z ichiga olgan kafolatlangan sifat kontsepsiyasini anglatadi.
<b>Total Productive Maintenance (TCP)</b>	Kontsepsiya ushbu jarayonga tashkilotning barcha xodimlarini jalb qilish orqali ishlab chiqarish tizimining samaradorligini har tomonlama oshirishga qaratilgan.
<b>Benchmarking</b>	Kontsepsiya kompaniya faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirish va barcha funktsional sohalarda eng yuqori yutuqlarga e'tibor qaratish orqali uning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan. U bozorlardagi asosiy raqobatchilarning yutuqlari bilan solishtirganda kompaniya faoliyatini tizimli tahlil qilish va baholashga asoslanadi; fan va texnika rivojlanishining ob'ektiv tendentsiyalari bilan; tegishli sohada xalqaro amaliyotning eng yuqori yutuqlari bilan.
<b>Biznes reinjiningi</b>	Kontsepsiyani tashkil etishning an'anaviy asoslarini va tashkiliy madaniyatini qayta ko'rib chiqish, sud biznes jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqishdir. Biznes reinjiningi "noldan boshlash" degan ma'noni anglatadi

### 1.3. Menejmentning Amerika va Yaponiya boshqaruv modellari

Menejment nazariyasi va amaliyoti evolyutsiyasi turli shakl va yo'nalishlarda ifodalangan. Boshqaruv islohotlarining boshlanishi jamiyatning axborot bosqichiga kirishi bilan bir vaqtga to'g'ri keldi. Biroq, qiyosiy boshqaruvni ko'rib chiqishda, odatda, ikki turdagi modellar ajralib turadi: yapon va amerika.



#### 1.3.1-chizma. Yapon menejment modeli shakllanishiga ta'sir ko'rsatgan omillar



Yapon modelining eng muhim xususiyatlari - umrbod ish bilan ta'minlash, ish staji bo'yicha ko'tarilish tizimi va firma kasaba uyushmalarining mavjudligi.

Yaponiya mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakllariga (guruhchilik) sodiqlik bilan ajralib turadi. Ishning jamoaviy tabiati menejerlardan insonlar bilan til topishishni talab qiladi. Hayotiy tajriba ham yuksak qadrlanadi, shaxsning ma'naviy kamolotiga katta e'tibor beriladi.

Yaponiyada paternalizm deb atalmish ta'limot keng tarqaldi. Paternalizm (lotincha paternus - otalik, pater - ota) - tadbirkorlarning ish bilan band bo'lgan ishchilarga "otalik", "xayriya" munosabati haqidagi ta'limot. Paternalizm bu bir oila tarzida bir butun jamoani boshlig'i korxonada deb tasavvur etiladi. Nimaning yaxshiligi va yomonligini korxonada rahbari belgilaydi, har bir kishining hokimiyat bo'g'inlari tizimida egallagan o'rnini hisobga olgan holda ne'matlarni to'g'ri taqsimlaydi. Korxonaning ularga bo'ysungan sub'ektlar - xodimlarga homiylik munosabatlarida, shuningdek, shunday g'amxo'rlik va homiylikka ishonch bilan qarash shakllarida namoyon bo'ladi. Demak, mehnat jarayonida o'zaro munosabatlarning demokratik shakllariga, mehnat faoliyati davomida o'zaro munosabatlarning demokratik shakllariga moyillik mavjud.

Amerika boshqaruv modelining o'ziga xosligi amerikaliklarning milliy xususiyatlari bilan bog'liq: oxirigacha kurashish, o'z ustunligi va hayotiylikni isbotlash qobiliyati. Ular o'zlarining eksklyuzivligini, "Xudoning tanlanganligini" ta'kidlaydilar, tez va katta muvaffaqiyatlarga erishishga intilishadi. Ular o'z ishlariga katta e'tibor berishadi. Ular etakchilik uchun kurash bilan ajralib turadi. Yaqin vaqtgacha Amerikada boshqaruvning bir kishilik uslubi hukmronlik qilgan; firmalar qattiq tartib-intizom va sof tashqi demokratiya bilan so'zsiz itoatkorlikni kuzatgan. Biroq, Amerika menejment modeli dunyodagi yetakchi mavqeyini yo'qotmoqda va so'nggi paytlarda yapon modelining ma'lum xususiyatlariga ega bo'la boshladi. Ammo, boshqa mamlakatlarning boshqaruv tajribasining katta

qismi Rossiya amaliyotida ham foydali bo'lishi mumkin. Shu sababli ikkita eng taniqli Amerika va Yaponiya boshqaruv modellarining qiyosiy tahlili keltirilgan.

### 1.3.1 - jadval

#### Yaponiya va Amerika boshqaruv modellarining qiyosiy tahlili

Tavsiflanishi	Menejment modellari	
	Yapon	Amerika
<b>Ishbilarmon insonning liderlik sifatleri</b>	“Jamoada ishlash” qobiliyati, jamoaga yo‘naltirilganlik, o‘z “men” dan voz kechish, tavakkal qilishni istamaslik	Individualizmni rad etish, jamoaviy shakllarga o‘tish, tavakkalchilikka intilish
<b>Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi va nazoratning rasmiy jarayoni</b>	Nostandart, moslashuvchan tuzilish. Tashkilotning norasmiy boshqaruvi. Kollektiv nazorati	Boshqaruv tuzilmasini ko‘p jihatdan rasmiylashtirilganligi. Nazoratning aniq rasmiylashtirilgan tartibi. Rahbarning individual nazorati
<b>Xizmat lavozimlari bo‘yicha ko‘tarilish mezonlari</b>	Hayotiy tajriba, ishlab chiqarish bo‘yicha yaxshi bilimlarga ega bo‘lish. Asta sekin lavozimga ko‘tarilish. Xizmat lavozimlariga ish staji va yoshga ko‘ra ko‘tarilish.	Yuqori malaka, o‘rganish qobiliyati. Lavozimga ko‘tarilishning tez amalga oshishi. Ish bo‘yicha o‘sish shaxsiy natijalarga asoslanadi.
<b>Rahbarlarni tayyorlash</b>	Universal shakldagi rahbarlarni tayyorlash	Tor ixtisoslikga asoslangan rahbarlarni tayyorlash
<b>Kasbiy kompetentlik</b>	Keng profildagi mutaxassislar, maxsus talablar va malaka oshirish shakllari: majburiy qayta tayyorlov; ish joyini rotatsiyalash (mansabni); ish haqida yozma hisobot berish. Rahbarning asosiy sifatleri – harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilishni amalga oshirish	Tor ixtisoslikdan bir nechta turdosh mutaxassisliklarni o‘zlashtirishga o‘tish tendentsiyasi. Ta’lim va malaka oshirishning an’anaviy shakllari. Rahbarning asosiy sifati - professionallik va tashabbuskorlikdir
<b>Qaror qabul qilish jarayoni</b>	Pastdan yuqoriga, konsensus asosida qaror qabul qilish; Qaror uzoq vaqt davomida qabul qilinadi, tezda amalga oshiriladi. Boshqaruv qarorlari yakdillik asosida birgalikda qabul qilinadi	Yuqoridan pastga qarab, menejer tomonidan qaror qabul qilishning individualligi; tez qabul qilinadi, sekin amalga oshiriladi
<b>Innovatsiyalarni amalga oshirish tavsifi</b>	Evolyutsion yo‘l bilan	Inqilobiy yo‘l bilan
<b>Ishbilarmonlik munosabatlarining shakli</b>	O‘zaro ishonch asosida shaxsiy aloqalar	Shartnomalar

## Nazorat savollari

1. Menejmentning paydo bo'lishi nima bilan izohlanadi?
2. Menejment fan sifatida qachon va qaerda shakllangan?
3. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda menejmentning shakllanish jarayonlari qanday amalga oshirilgan?
4. Mehnatni boshqarish muammolari qadimda qaysi olimlar tomonidan fikrlar yuritilgan?
5. Tadbirkorlik va menejmentning kapitalizm bilan bog'liqligi nimalarda aks etgan?
6. A. Smit va D. Rikardo tomonidan Angliya siyosiy iqtisodiyoti yangi sharoitlarda boshqaruv masalalariga qanday ahamiyat berilgan?
7. Menejmentning ilmiy maktablari va ularning hozirgi sharoitdagi ahamiyati nimada?
8. "Ilmiy boshqaruv maktablari" deb nomlangan kapitalistik bozor ishlab chiqarishni boshqarish tizimining mohiyati nimada?
9. "Ma'muriy yoki klassik boshqaruv maktabi"ning asosiy g'oyasi nimadan iborat?
10. Menejmentning qaysi ilmiy maktabi ishlab chiqarishda insonlar o'rtasida yuzaga keladigan norasmiy aloqalarning ahamiyatini ko'rsatadi?
11. Boshqaruvga xulq-atvor yondashuvning asosini ijtimoiy o'zaro ta'sirning turli jihatlarini qaysi ilmiy maktab tashkil etadi?
12. Menejmentning "Xulq-atvor maktabi" nazariyasining taniqli vakili amerikalik psixolog kim va u qanday kontseptsiyani yaratgan?
13. Zamonaviy boshqaruv kontseptsiyalari qanday mezonlar asosida turkumlanadi?
14. Menejmentning Amerika va Yaponiya boshqaruv modellari o'rtasidagi farqlar nimalardan iborat?
15. Qaysi ta'limot tadbirkorlarning ish bilan band bo'lgan ishchilarga "otalik", "xayriya" munosabati haqidagi ta'limoti hisoblanadi?

## **II BOB. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

### **2.1. Boshqaruv va menejment**

### **2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi**

### **2.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari**

### **2.4. Boshqaruv usullari**

#### **2.1. Boshqaruv va menejment**

Menejment (ingliz tilidan tarjima qilinganda management- boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq degan ma'noni anglatadi).

Menejment - bu:

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

- boshqaruv nazariyasi fani, boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi;

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

“Menejment” tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o'zbek tilida ish yuritish uchun odatiy bo'lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladilar.

Shuningdek “menejment” atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha “boshqaruv” so'zi va inglizcha “menejment”ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni bir muncha farqlanadi. “Menejment” atamasini qo'llab turib biz xalqaro amaliyotda o'rnashib qolgan tendentsiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa “boshqaruv” atamasi “menejment” atamasining qanoatlantiruvchi o'rinbosari bo'lmaydi, chunki

keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkil qilish asosida amalga oshirilgan xo‘jalik yuritishning bozor turi menejmentning adekvat iqtisodiy asosi bo‘ladi.

Shunday qilib, “menejment” atamasi zamonaviy tashkilotni boshqarishga nisbatan qo‘llaniladi, shu vaqtda esa boshqa maqsadlar uchun boshqa atamalar, masalan: government administration – davlat boshqaruvi va rublik administration – ijtimoiy boshqaruvdan foydalaniladi. Bizning sharoitlarda buning uchun “tashkil qilish”, “tartibga solish”, “boshqarish” va “ma’muriy boshqarish” atamalarini qo‘llash kerak. Shunga qaramasdan davlat, jamoa va boshqa tashkilotlar ham agar o‘z maqsadlariga kamroq xarajatlar, faoliyat yuritish va davlat tomonidan tartibga solishning yuqori samaradorligida erishishni istasalar, menejmentning ba’zi bir tamoyillari va usullaridan foydalanishlari zarur.

Yuqorida bayon qilinganlari hisobga olish bilan ushbu ishda “boshqaruv” atamasi shartlilikning ma’lum darajasi bilan “menejment” ma’nosida ham qo‘llaniladi.

Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba’zi bir holatlarni, hammadan avval maqsadli mazmuni aniqlab olish darkor.

Masalan, boshqaruv tizimini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishning ta’minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo‘ladi.

Shuning bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonini ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo‘li bilan erishishdan iboratdir

Menejmentning maqsadlari va vazifalari ishlab chiqarish va tijorat ko‘lamlarini o‘sishi va rivojlanganligi sari uzluksiz ravishda murakkablashadi.

Bajarilagan vazifalar va mo'ljallangan maqsadlarga erishilganligi bozorda baholanadi.

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iqtisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi vazifalarning ko'pgina sifat yechimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to'ldirish yoki almashtirishga imkon bergan, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko'maklashgan. Hisoblashlarning ko'p mehnat talab qilishi tufayli vaqtning haqiqiy yoki yo'l qo'yiladigan ko'lamlarda hal qilinishi mumkin bo'lmagan ko'pgina masalalar kundalik haqiqat bo'lib qolgan.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar. O'zbekistonda nazariy va amaliy statistika, masalalar yechish, muxandislik hisoblashlarning iqtisodiy-matematik modellari va hokazo, yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo boshqaruvning samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq darajada xo'jalik yuritish mexanizmi va davlat tomonidan tartibga solish tizimiga bog'liqdir. Shuning uchun xorijda foydalaniladigan boshqaruvning ko'pgina (strategik va operativ) modellarini O'zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo'llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbiriq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy – texnik ta'minot va

hokazo vazifalarni hal qiladi. Xo‘jalik faoliyatining tahlili va funktsional – qiymat tahlil ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o‘tkaziladi, ammo bunda iste‘molchilar hali yetarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo‘ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta’sir ko‘rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o‘zaro hamkorlikning butun turli-tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini yetarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti- bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta’minlashning majmuaviy tizimidir. U o‘z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko‘rsatish masalalarini oladi.

**Moliyaviy menejment** – bu moliyalarni boshqarishning barqarorligi, ishonchliligi va samaradorligini ta’minlashning majmuaviy tizimidir. U o‘z ichiga moliyaviy ko‘rsatkichlarni menejmentga ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, daromadlar va xarajatlar balansi, resurslardan foydalanishning samaradorligi ko‘rsatkichlari, ishlar va tovarlar rentabelligiga rioya qilish bilan shakllantirish va rejalashtirishni oladi.

**Innovatsion menejment** – bu mulk egasi tomonidan innovatsiyalarning barcha turlarini rivojlantirishga kiritiladigan investitsiyalarni boshqarishning majmuaviy usuli. U o‘z ichiga tashkiliy tuzilmalarni qurish, innovatsiyalarning yo‘nalishlarini tanlash, innovatsiyalar, xodimlarni boshqarishning har xil jihatlarini muvofiqlashtirishni oladi.

**Savdo menejmenti** – savdo korxonasi faoliyatining barcha asosiy jihatlarini boshqarish jarayonidan iborat bo‘ladi. U aniq savdo korxonasini rivojlantirish masalalari bo‘yicha ratsionalroq boshqaruv qarorlarini shakllantirish, uning

faoliyati har xil yo‘nalishlarini muvofiqlashtirish va bu faoliyatning yakuniy natijalari yuqori samaradorligini ta‘minlashga qaratilgan.

Maxsus menejmentning yuqorida keltirilgan turlaridan tashqari hozirgi vaqtda quyidagi boshqa turlari ham ishlab chiqilmoqda: ijtimoiy soha, bank, soliq, tashkiliy, xalqaro menejment va boshqalar.

Ijtimoiy rivojlanishning davriy xarakteri, inqiroz sharoitlarida qarorlar qabul qilish zaruriyati menejmentning nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo‘lgan. G‘arbning ilg‘or mamlakatlari tajribasi shuni ko‘rsatadiki, menejment oldiga qo‘yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligini oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir. Bunda shuni ta‘kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashyabdi. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shvetsariya yetakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSh -9, Frantsiya – 12, Italiya – 14, Buyuk Britaniya -16 o‘rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko‘tarilish xos bo‘lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan yetakchilik qilmoqdalar.

Bizning mamlakatimizda ham menejment G‘arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi sifatida tanilmoqda. Ammo 20 yillar oldin, uning asosiy maqsadlari imperalizmning o‘rnini mustahkamlash va ijtimoiyistik davlatlarga qarshi iqtisodiy kurash olib borish manfaatlari yo‘lida katta foyda olish va ijtimoiyizm mamlakatlaridan mehnat unumdorligi bo‘yicha o‘zib ketish deb hisoblangan. Bunday qarash xo‘jalik yuritishning ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi doirasiga ma‘lum darajada mos kelgan, chunki rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasini yo‘qligi sharoitlarida bozor mexanizmi harakatini bizning iqtisodiyotimizga to‘liq ko‘chirishning iloji bo‘lmagan. Shunga qaramasdan, o‘sha sharoitlarda ham bizda menejmentning ko‘pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo‘lgan.

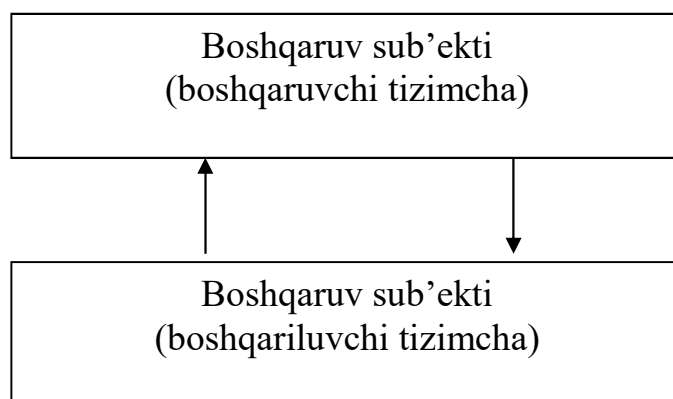


Mamlakat ijtimoiy hayotini demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O‘zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qaratilishi esa ilg‘or davlatlar tajribasini o‘rganish va undan foydalanishni zarur qilib qo‘ygan. Shuning munosabati bilan O‘zbekistonda menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o‘zgargan. Menejmentning ko‘zga ko‘ringan nazariyachilari va amaliyotchilarning asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi-menejerlarni faol tayyorlash boshlangan.

## 2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi

Umumiy ko‘rinishda boshqaruv ikkita obyektning maqsadiga qaratilgan o‘zaro hamkorligidan iborat bo‘lib, bunda ulardan biri boshqaruv subyeksi o‘rnida, boshqasi esa boshqaruv obyekti o‘rnida bo‘ladi. Bu o‘zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv subyeksi boshqaruv obyektiga ta’sir ko‘rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo‘natadi, ular boshqaruv obyekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo‘ldilar;
- boshqaruv obyeksi ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi.



2.2.1-rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari

Boshqaruv subyekti sifatida firmalar bo‘limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo‘linma, yakka shaxs va boshqalarni ko‘rib chiqish mumkin. Boshqaruv obyektini sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, xujjatlar va hokazo bo‘ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv subyekti, ishchilar esa – boshqaruv obyektlari bo‘ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo‘linmalarining ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv subyekti, ko‘rsatilgan bo‘linmalar - boshqaruv obyektlari bo‘ladilar.

Boshqaruvning boshqa ta’riflari ham mavjud. Masalan, ko‘zga ko‘ringan tadqiqotchi P. Druker (AQSH) hisoblaydiki, boshqaruv bu tashkil qilinmagan to‘dani samarali maqsadga yo‘naltiruvchi va ishlab chiqarish guruhiga aylantiruvchi faoliyatning asosiy turidir. Amerikalik olim K.Killen boshqaruvni “ishni boshqalarning qo‘li bilan bajarish” sifatida belgilaydi.

Ta’kidlash kerakki, boshqaruvni ko‘pincha subyektning obyektga ta’siri sifatida belgilaydilar, ya’ni boshqaruv subyektning faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga subyektning obyektga bir tomonlama ta’siri sifatida qaraladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto‘g‘ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o‘zaro aloqa, obyekt va subyektning birligini ularning subordinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi – subyekt va obyekt o‘rtasidagi ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi qanchalik to‘liq hisobga olinmasin, agar ular faqat samaraliroq boshqaruv ta’sirlarini qidirish uchun asos sifatida ko‘rib chiqilsa, boshqaruv imkoniyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imkoniyatlariga adekvat bo‘lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv subyekti holatida ko‘rib chiqish mumkin emas.

Subyektning boshqaruv obyektini bilan o‘zaro hamkorligi uchun ular o‘rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlar mavjud bo‘lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning u yoki bu turlari ustunlik

qiladilar. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandirlar. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun printsiplial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalarning birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar bir tomondan boshqaruv subyektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa – boshqaruv obyektida boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Subyektning boshqaruvchi faoliyati bunda u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlari subyektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv subyektining boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan tashkiliy-texnik jihatlari bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnikasi va h.k. mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv subyektida boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv obektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv obekti ishlab chiqarish vositalarining mulk egasi bo'lmasa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoji buning natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan. Bu holda boshqaruv obekti va subyekt o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv obyektida mulk egasi bo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv obyektining ham mulk egasi, ham ijrochi sifatidagi bir vaqtdagi manfaatlarini birlashtirish mexanizmi bilan beriladi, bunda mulk egasining manfaatlari ustunlik qiladi.

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

Eslash kerakki, tizim bu bir birlari bilan munosabatda va aloqada bo'lgan, ma'lum birlikni tashkil qiladigan elementlarning yig'indisidir. Asosiy tizimli tamoyillar quyidagilardir: 1) tizim xususiyatlarining uni tashkil qiluvchi elementlar xususiyatlari summasiga nisbatan yaxlitligi; 2) tarkibiylik (bo'linishlik); 3) tuzilish va muhitning o'zaro bog'liqligi; 4) iyerarxiyalik; 5) har bir tizim ta'rifining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qayta turib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlik qiluvchi tashkil qiluvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilgandir. Bunda emerdjmentlar deb ataluvchi yangi yaxlit xususiyatlar vujudga keladi.

Zamonaviy tashkilotni boshqarish tizimi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- yuqori egiluvchanlikka ega bo'lish;
- ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, 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'zi tartibga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimining muqarrar elementi bo'ladi. Aloqalar to'g'ridan to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontall va diagonalli va hokazo bo'lishi mumkin.

**To'g'ridan to'g'ri aloqa** - bu boshqaruv subyektining obyektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va h.k ko'rinishidagi ta'siridir. **Teskari aloqa** - bu boshqaruv obyektidan boshqaruv subyektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar vertikalga kiradilar. Ulardan tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshishiga imkon beruvchi, bilimlar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashuvchi, boshqaruv tizimining o'zining oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi subyektlarning harakatlari mufoviqlashuvini ta'minlovchi gorinzontal aloqalar ham mavjud. Diogonal aloqa, masalan, bitta bo'limning mutaxassisi va boshqa bo'limning boshlig'i o'rtasida mavjud bo'ladi.

Boshqaruv tizimini ikkita tizimchalar – boshqaruvchi (boshqaruv subyekt) va boshqariluvchi (boshqaruv obyekt), hamda ular o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqani tashkil qiluvchilarni elementar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin.

O.S. Vixanskiy va A.I. Naumov boshqaruv tizimida uchta tizimchani belgilaydilar. Birinchi tizim boshqaruv tizimi sifatida avvalroq qabul qilingan. Bu o'zlarining oldilariga qo'yilgan vazifalarni bajaruvchi boshqaruv idoralari, bo'linmalar va ijrochilar majmuasi, ular yordamida boshqaruv amalga oshiriladigan usullar yig'indisidir. Ushbu tizimchani tashkilot, texnologiya va boshqaruv usullarining birligi deb belgilash mumkin. U tarkibiy-vazifaviy deb ataladi va boshqaruv tizimining “negizi” sifatida bo'ladi.

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

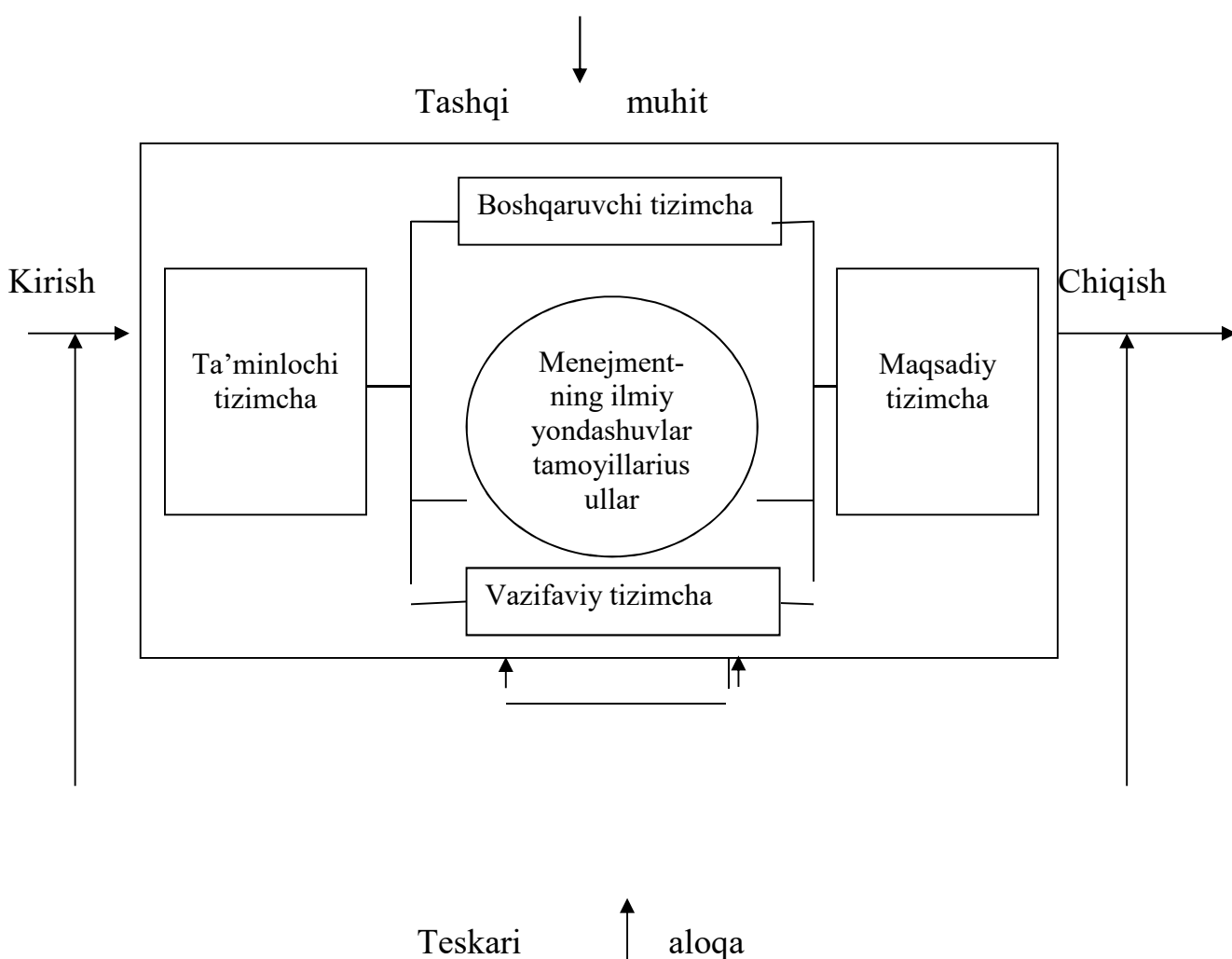
- boshqaruv g'oyasi va boshqaruv tizimini qiymatga yo'naltirish;
- boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlari va axloqiy me'yorlari;
- boshqaruv tizimidagi axborotlar va kommunikatsiyalar.

Ushbu bloklar yig'indisi asosan butun ko'rib chiqilayotgan tizimchani qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo'shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv steorotiplari bo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda

obyektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadal va keng tarqalish munosabatlari bilan ushbu tizimchanning roli keskin o'sadi.

Boshqaruv tizimining o'zini o'zi rivojlantirish tizimchasi uchinchi tizimcha bo'ladi. Uni paydo bo'lishi boshqaruv tizimida o'zini o'zi takomillashtirishga intilish, ilg'or g'oyalarini qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tadbiiq etish kabi sifatlarni vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amalga tadbiiq etilishiga yordam beradi.

R.A.Fatxutdinov tashkilot menejmenti tizimining quyidagi tuzilishini taklif etadi (2. – rasm)



**2.2.2- rasm. Menejment tizimining tuzilishi**

Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi – boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomillashish va rivojlanishga yo‘naltiradi. Ikkinchisi uni rivojlanishini ta‘minlaydi.

Bunda quyidagilar tashkilotning menejment tizimi maqsadli tizimchasining tarkibiy qismlari bo‘ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovarlar va 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, resurslar ta‘minoti, axborot ta‘minoti va 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.

Tashkilot menejmenti tizimini boshqaruvchi tizimchasi quyidagilarni o‘z ichiga quyidagilarni oladi: xodimlarni boshqarish, menejmentning sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlarni qabul qilishdagi tahlil, qarorlarni qabul qilishdagi bashorat.

### **2.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari**

Menejmentning samaradorligi ko‘proq darajada ilmiy yondashuvlar va tamoyillardan foydalanish bilan belgolanadi. Hozirgi vaqtda amaliyotda menejmentga nisbatan faqat ba‘zi bir ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo‘llaniladi., bu uni tushunishni “torligi” bilan izohlanadi.

Har bir obyektning boshqarishning nazariyasi va amaliyoti tahlili R.A.Fatxutdinov bo‘yicha menejmentga nisbatan o‘z ilmiy yondoshuvlarini qo‘llash zarurligini belgilashga imkon beradi.

### 2.3.1-jadval. Menejmentga nisbatan yondoshuvlar

Nomi	Qisqacha mazmuni
Ma'muriy	Ma'muriy yondoshuvda me'yoriy xujjatlardagi menejment tizimining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari, elementlari tartibga solinadi
Qayta ishlab chiqaruvchi	Qayta ishlab chiqaruvchi yondoshuv bozor ehtiyojlarini kamroq xarajatlar bilan qanoatlantirish uchun tovar ishlab chiqarishni doimo qaytadan boshlashga mo'ljallangan
Dinamik	Dinamik yondoshuvda boshqaruv obyekti dialektik rivojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagi tobelikda ko'rib chiqiladi
Integratsiyali	Integratsiyali yondoshuvda alohida tizimchalar va boshqaruv tizimining elementlari o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi
Miqdoriy	Miqdoriy yondoshuvning mohiyati matematik, statistik va muxandislik hisoblashlar yordamida miqdoriy baholashdan foydalanishdan iboratdir
Majmuaviy	Majmuaviy yondoshuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi
Marketingli	Marketing yondoshuvi boshqaruvchi tizimchalarni iste'molchiga qaratishni ko'zda tutadi
Me'yoriy	Me'yoriy yondoshuvda boshqaruvdagi me'yorlar va normativlar belgilanadi
Ahloqiy	Ahloqiy yondoshuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir.
Jarayonli	Jarayonli yondoshuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqiladi
Tizimli	Tizimli yondoshuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaraladi
A.Vaziyatli	Vaziyatli yondoshuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniq vaziyat bilan belgilanishi nazarda tutiladi
Vazifaviy	Vazifaviy yondoshuvning mohiyati ehtiyojni qanoatlashtirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqilishida iborat bo'ladi



Ushbu yondoshuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillariga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq obyektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv subyektlari (idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning obyektiv qonunlari va 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 asoslari va mehnat operatsiyalarini o'rganish asosida ishchilarning shaxsiy mehnatlarini boshqarishning to'rtta tamoyillarini shakllantirgan:

- ishning har bir elementini bajarilishiga ilmiy yondoshuv;
- ishchilarni tanlash, o'qitish va mashq qildirishga ilmiy yondoshuv;
- ishchilar bilan kooperatsiyalashish;
- natijalar uchun javobgarlikni menejerlar va ishchilar o'rtasida taqsimlash.

Sotsiolog M.Veber ma'muriy tashkilotlar tomonidan boshqaruvning prus tajribasini umumlashtirish asosida universal qoidalar deb ataluvchilarni ishlab chiqqan. Uning fikriga ko'ra, boshqaruvning har qanday idoralari ularga amal qilishlari kerak. Boshqaruv tamoyillarini o'rganish keyinchalik bir qator mamlakatimiz va xorij olimlari tomonidan davom ettirilgan.

Boshqaruv tamoyillari boshqaruvning erishishga harakat qilishi zarur bo'lgan nazariy idealini aks ettiradilar. Bu tamoyillarni amalga oshirilishi boshqaruvning barcha bosqichlaridagi samaradorligi va ilmiyligining mezoni bo'ladi.

Boshqaruv tamoyillari cheklovchi shartlar sifatida bo'ladilar. Bundan tashqari, boshqaruv sifatini, ya'ni boshqaruv jarayoni natijalarini baholashda ularga amal qilish zarur. Bu ma'noda boshqaruv idoralari ishining sifati, natijaviyligi baholashning mezonlariga aylanadilar.

Menejment sohasidagi boshqa mashhur mutaxassis A.Fayol 1916 yilda “Umumiy va sanoat boshqaruvi” kitobida tashkilotlardagi boshqaruvchilar ishini shakllantirilgan holda ta'riflashni taklif qilgan va boshqaruvning 14 tamoyillarini

shakllantirgan, boshqaruv vazifalarini hal qilish va menejment vazifalarini bajarishda ularga amal qilish taklif etiladi.

## 2.3.2 – jadval

### Menejment tamoyillari (A.Fayol bo'yicha)

Tamoyil	Tamoyilning mazmuni
Mehnat taqsimoti	Ish kuchidan samarali foydalanish uchun ishlarni ixtisoslashtirish (ishlovchilarning harakatlari yo'naltiriladigan maqsadlar sonini qisqartirish hisobiga)
Vakolatlar va javobgarlik	Har bir ishlovchiga ishni bajarish uchun javobgarlikka ega bo'lish uchun yetarli bo'lgan vakolatlarni berish kerak
Intizom	Ishchilar rahbariyat bilan bitim shartlariga bo'ysunishlari kerak, menejerlar intizomni buzuvchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlari kerak
Xodim ko'rsatmalarini oladi va faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob beradi	Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlar guruhlariga birlashtirilishlari va yagona reja bo'yicha amalga oshirilishlari kerak
Yakka hukmronlik	Tashkilot manfaatlari yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka egalar
Adolat	Xodimlar va tashkilot manfaatlarining uyg'unligi harakatlar birligini ta'minlaydi ("kuch - birlashishda")
Qoyali zanjir	Ma'lum qoidalar va bitimlar qoyali zanjirning har bir bosqichida hayotga adolatli ravishda tadbiq etilishlari kerak
Shaxsiy manfaat-larni bo'ysindirilishi	Buyruqlarning uzilmaslik zanjiri, u bo'yicha farmoyishlar uzatiladi va iyerarxiyaning barcha bosqichlar o'rtasidagi kommunikatsiyalar amalga oshiriladi ("boshliqlar zanjiri")
Xodimlarni mukofatlash	Xodimlar tomonidan o'z manfaatlarini uchun adolatli mukofotni olinishi
Markazlashtirish	Markazlashtirish va markazlashtirmaslik o'rtasida eng to'g'ri nisbatlarda eng yaxshi natijalarga erishiladi. Vakolatlar (hukmronlik) javobgarlikka mutanosib ravishda berilishi kerak
Tartib	Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib. Har bir xodim uchun ish joyi va har bir xodim o'zining ish joyida Ishlovchilarning tashkilot va uzoq muddatli ishga nisbatan sodiqligini o'rnatish, chunki xodimlar qo'nimsizligi samaradorlikni pasaytiradi.

Menement tizimini shakllanishi, faoliyat yuritishi 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 universallashtirishni muvofiq biriktirish (boshqaruv ishlarini bajarishda ixtisoslashish va universalashish o'rtasidagi muvofiq nisbat ta'minlanishi kerak);

- tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro yoki mikro muhitining ayrim elementlarini o'zgarishida boshqaruv tizimi faoliyat yuritishni davom ettirishi va qo'yilgan maqsadlarni bajarishi 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'sir ko'rsatish usullari va vositalarining boshqaruv obyektiga xos bo'lgan qonuniyatlarga mosligi (boshqaruvda boshqaruv obyektining holati va rivojlanishi qonunlarini hisobga olish zarur);

- vakolatlarning qo'yilgan vazifalarga mosligi (rahbariyat boshqaruv idoralari va xodimlariga o'zlarining oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vakolatlarni berishi kerak);

- istisno qilish (faqat standartlar va qoidalardan kattaroq chetga chiqishlarda nazorat tizimi ishga tushishi kerak);

- boshqaruvda markazlashtirish va markazlashtirmaslikni biriktirish (boshqaruvning har bir aniq tizimida tegishli vazifalarni bajarishni markazlashtirish (markazlashtirmaslik)ning muvofiq darajasi bo'lishi kerak.

Boshqaruvning keltirilgan asosiy va qo'shimcha tamoyillari har qanday tizimcha uchun xosdir. Shuning bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o'ziga xos tizimchalar asosida shakllanishlari va faoliyat yuritishlari kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o'ziga xos

tamoyillari bo'ladilar: mehnat taqsimoti, yakka hukmronlik, shaxsiy manfaatlarni umumiyga bo'ysunishi va boshqalar.

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

- ishlovchilarga nisbatan xayrihohlik;
- muvaffaqiyatli menejmentning sharti sifatidagi javobgarlik;
- firmani gorizontal va 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 sharti sifatida menejerlarning ishdagi barcha bosqichlardagi ishtiroki;
- menejer ishda 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 sifati va uni doimiy ravishda takomillashtirish.

Boshqaruv nazariyasi bo'yicha asarlarda boshqaruvning 30 dan ortiq tamoyillari keltiriladi. Buning ustiga, ijtimoiy rivojlanishni borishida xo'jalik yuritishning ma'muriy buyruqbozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo'lgan boshqaruvning ba'zi bir tamoyillari o'zlarining dolzarbliklarini yo'qotganlar, masalan o'zgarishlarning keyingi o'n yilliklarda mavjud bo'lgan demokratik markazlashish tamoyili. Shuning bilan bir vaqtda boshqaruvning zamonaviy

sharoitlariga adekvat bo'lgan yangi tamoyillari ishlab chiqilmoqda, masalan tashqi muhit omillari ta'siriga barqarorlik tamoyili.

## **2.4. Boshqaruv usullari**

Boshqaruv usullari – bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv obyektiga (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy–iqtisodiy obyektiga) ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullari va boshqaruv jarayoni usullari ajratiladilar. Boshqaruv usullari boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatishning yakunlangan jarayonini ta'riflaydilar. Boshqaruv jarayoni usullari bilan faqat ayrim ishlar bajariladi.

Yana to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatish, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladilar. To'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish usullardan foydalanishda ta'sirning bevosita natijasini olish ko'zda tutiladi; vositali ta'sir ko'rsatish usullari bilan yuqori natijalarga erishish uchun sharoitlar yaratiladi. Rasmiy va norasmiy ta'sir ko'rsatish usullarining nisbati boshqaruv uslubining o'ziga 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 obyektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladilar. Bu usullarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- respublika, viloyat, tuman idoralari tomonidan foydalaniladigan usullar;
- tashkilotlar (korxonalar) tomonidan foydalaniladigan usullar.

Birinchi guruhga mamlakat va mintaqaning soliq tizimlari va kredit – moliya mexanizmlari, ya'ni korxonalar tashqi muhitning iqtisodiy omillari kiradilar.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladilar:

- xodimlarni moddiy rag‘batlantirish tizimi;
- ishning sifati va samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;
- tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me‘yorlari (fond bilan qurollanganlik va mehnatning unumdorligi, mahsulotlarning turlari bo‘yicha rentabellik me‘yorlari), ular marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko‘rsatkichlari, ishlab chiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejani tahlil qilish asosida ishlab chiqiladilar.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishiga qaratilgan va shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg‘unlashtirish uchun motivatsiya va muvofiqlashtirish qurollaridan foydalanish yo‘li bilan amalga oshiriladigan xodimlarni rag‘batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usuli bo‘ladi. Iqtisodiy rag‘batlantirishning zamonaviy shakllariga quyidagilar kiradilar:

- ish haqi tizimini mehnatning miqdori va sifatiga muvofiq shakllantirish;
- qo‘shimcha mukofotlar ko‘rinishidagi bonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo‘shimchalar;
- xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtiroq etishi;
- xodimga nafaqa jamg‘armasini shakllantirish ko‘rinishida imtiyozlar va yengilliklar berish, xodimning xavfsizligini ta‘minlash, unga transport xizmatlari, turarjoy ijarasi va bolalar muassasalari, o‘qish, malakasini oshirishga haq to‘lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a‘zolarini da‘volash va dam olishlarini tashkil qilish, xodimga tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotni xarid qilishda imtiyoz berish;
- xodimga imtiyozli kreditlar berish;
- xodim hayotini imtiyozli sug‘urtalash va boshqalar.

Rag‘batlantirishning sanab o‘tilgan shakllari bilan bir qatorda jazolar va tanbehlar, imtiyozlarni pasaytirish yoki to‘liq olib tashlash tizimini qo‘llash mumkin.

Boshqaruvning ma'muriy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mamlakat va mintaqaning qonunchilik xujjatlari tizimi;
- tashkilotning me'yoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) xujjatlari tizimi;
- operativ boshqaruv tizimi(hukmronlik tizimi).

Mamlakat va ma'lum mintaqaning qonunchilik xujjatlari tizimiga respublika va mintaqaviy idoralar tomonidan tegishli xududlarda majburiy qo'llash uchun tasdiqlangan qonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalar va boshqa xujjatlar kiradi. Ularning tartibi, tuzilish va mazmuni belgilashda boshqaruvning ilmiy, nazariy va amaliy jihatlari hisobga olinishi kerak.

Korxonada me'yoriy va uslubiy xujjatlari tizimi o'z ichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo'riqnomalar va xuddi shunday uzoq vaqt foydalanadigan xujjatlar, hamda korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlangan buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalarni oladi. Ushbu xujjatlar aniq tashkilot menejmenti barcha tizimchalarining tarkibi, mazmuni va o'zaro aloqalarini tartibga solishlari kerak.

Operativ boshqaruv tizimi ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning o'z hokimiyatini amalga oshirishning to'rtta usuli mavjud, ular undan to'liq foydalanishdan to undan to'liq voz kechishgacha bo'lgan diapazonda bo'ladi. Gap farmoyishlar, ommalashtirish, boshqaruvda ishtirok etish, vakolatlar va javobgarliklarni topshirish haqida ketmoqda.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi ahloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me'yoriy xujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari bo'ladilar:

- xodimlarning shaxsiy ta'riflari, hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;

- mehnatni va ish joylarini tashkil qilish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va normativlarini ishlab chiqish;

- bu me'yorlar va normativlarni bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni me'yorlashtirish va sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish;

- bu tartiblarni tashkil qilish va ularni bajarilishini nazorat qilish;

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo'ladi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir;

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimining yo'qligi;

- jamoa a'zolarining o'zlarining vazifalari va ishlari holati haqida yetarlicha xabardorligi;

- jamoa a'zolari va jamoatchilikning o'zaro talabchanligi;

- jamoaning har bir a'zosi tomonidan tashkilot (bo'linma)dagi ishlarni holati uchun javobgarlikni o'ziga olinishi;

- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;

- do'stona va ishga doir tanqid;

- masalalarni muhokama qilishda fikrlarni erkin bildirilishi;

- jamoada uzoqqa cho'zilib ketgan, vazifaviy nizolarning yo'qligi;

- o'zaro yordamning yuqori darajasi va boshqalar.



Jamoada qulay axloqiy-psixologik muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilimlari va ko'nikmalari talab qilinadi. Maxsus tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish kerak: xodimlarni ilmiy asoslangan holda tanlash, menejerlarni o'qitish va davriy ravishda attestatsiyadan o'tkazish, mehnat jamoalarini xodimlarni psixologik birga bo'la olishlarini hisobga olish bilan shakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunish va o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini ishlab chiqishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik usullar, rahbarlikning tegishli uslubi.

Jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash, hamda xodimlarning sotsiomatrik mavqe va jo'shqin yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlanganlar. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashishi 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 vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladilar. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir birlarini to'ldirganday bo'lib, har xil omillarning boshqaruv obyektiga ta'sirni majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'lishlari, tanlovni to'g'ri bajarishlari va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samaraliroq bo'lgan usullarni qo'llashlari kerak.

## Nazorat savollari

1. “Menejment” atamasi nimani bildiradi?
2. Boshqaruv nima?
3. Tashkilot menejmenti tizimining tuzilishi qanday?
4. “Boshqaruv” va “Menejment” tushunchalaridagi farq nimadan iborat?
5. Boshqaruvning iqtisodiy usullari nimaga asoslanadilar?
6. Boshqaruv tamoyillari nima?
7. Boshqaruvning umumiy usullari qanday?
8. Boshqaruv subyekti nima?
9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari nimaga asoslanadalar?
10. Boshqaruv usullari nima?
11. Boshqaruvning ma'muriy usullari nimaga asoslanadilar?
12. “Menejment tamoyillari” tushunchasini kim birinchi bo‘lib kiritgan?
13. Boshqaruvning qaysi usullari bizda keyingi paytlarda ko‘proq rivojlangan?

### **III BOB. MEHNATNI BOSHQARISH USULLARI**

#### **3.1. Mehnatni boshqarishning mazmuni va tasniflanishi**

#### **3.2. Iqtisodiy rivojlanish bosqichlarida mehnatni boshqarish turlari**

#### **3.3. F. Teylorning mehnatni boshqarish usullari**

#### **3.4. Mehnatni innovatsion boshqarish**

#### **3.1. Mehnatni boshqarishning mazmuni va tasniflanishi**

Inson shaxsan o‘zi uchun kerakli natijalarga erishish uchun ishlaydi. Mehnat uchun eng muhim motiv - bu katta miqdordagi daromad olish orqali cheklangan oilaviy byudjetni engib o‘tish istagi hisoblanadi. Mehnat motivlarini bilish insonga ma’lum bir tarzda ta’sir o‘tkazish imkonini beradi. Xodimning ish haqi olish istagi har qanday korxonada u yoki bu darajada tashkil etilgan mehnatni boshqarishda qo‘llaniladi.

Mehnatni boshqarishning (mehnat menejmenti) obektiv zarurati tarixan ijtimoiy mehnatning rivojlanishi, uning kooperatsiyasi bilan yuzaga kelgan. Shu bilan birga, u boshqaruvning maqsadlari, mazmuni va fazifalarii ishlab chiqaruvchi kuchlar va mehnatning rivojlanishi bilan birga o‘zgarishini va birinchi navbatda har bir ishlab chiqarish usuliga xos bo‘lgan mehnatning ijtimoiy tuzilishi bilan belgilanadiganligini ko‘rsatdi.

Mehnatni boshqarish - bu korxonada ma’muriyatining korxonada manfaatlari yo‘lida xodimning oqilona xulq-atvorini shakllantirishdagi faoliyat sohasi. Mehnatni boshqarish - bu korxonaning ikki faoliyat turining funktsional sohasi: iqtisodiy va ma’muriy. Mehnatni boshqarish obekti - bu shaxsning o‘z mehnat majburiyatlarini bajarish jarayonida xatti-harakati, maqsadi esa - xodimda mehnatga nisbatan eng manfaatli, ijobiy munosabatni yaratish.

Mehnatni boshqarish obektlari quyidagilar: bevosita mehnat faoliyati, uni tashkil etish, sharoit va natijalar, mehnat resurslarini takror ishlab chiqarish, ijtimoiy va mehnat munosabatlari.

Mehnatni boshqarishning vazifalari, birinchi navbatda, ish samaradorligi va sifatini oshirish, iqtisodiyotni rivojlantirishda muvozanat va mutanosiblikni ta'minlash, mehnatdagi ijtimoiy-iqtisodiy farqlarni kamaytirish, shaxsning har tomonlama rivojlanishi uchun shart-sharoitlarni yaratish, mehnat jamoalarini rivojlantirish va ularning boshqaruvdagi rolini oshirishni va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Mehnatni boshqarish vazifalari - bu maqsad va vazifalarga erishish uchun obektlarga nisbatan zaruriy harakatlar tarkibidir. Bu mehnatni boshqarish mexanizmini amalga oshiradigan o'ziga xos bo'lgan boshqaruvning dastagi.

Mehnatni boshqarish faqat boshqaruv muammolarini hal qila oladigan harakatdagi tizim mavjud bo'lganda amalga oshirilishi mumkin.

Mehnatni boshqarish tizimini ikki tomondan ko'rish mumkin. Bir tomondan, bu mehnat sohasidagi boshqaruv munosabatlarining yig'indisi (funktsional shakli). Bunday holda, mehnatni boshqarish tizimi xodimlarni boshqarish, mehnat faoliyatini tashkiliy qo'llab-quvvatlash, mehnat unumdorligi va sifatini oshirish, mehnatni rag'batlantirish, ijtimoiy va mehnat munosabatlarini tartibga solish kabi vazifalar bilan ifodalanadi.

Boshqa so'zlar bilan aytganda, real hayotda mehnatni boshqarish - bu quyi tizimlarga bo'lingan maxsus boshqaruv tizimining faoliyati. Boshqa tomondan, ushbu quyi tizimlarning barchasi o'ziga xos munosabatlar shakllari bilan tavsiflanadi. Ular real hayot substansiyasi shaklida namoyon bo'ladi, bu orqali boshqaruv o'ziga xos mazmun va ko'rinishga ega bo'ladi. Bu munosabatlar butun mehnatni boshqarish tizimini (institutsional shakl) tashkil etuvchi maxsus xizmatlar tomonidan amalga oshiriladi va tashkil etiladi. Mehnatni boshqarishning institutsional shaklining bo'g'inlari - mehnat va ish haqi bo'limi, mehnatni tashkil etish bo'limi, xodimlar bo'limi, xodimlarni boshqarish xizmati va boshqalar.

Mehnatni boshqarish shunday tashkil etiladiki, unda ish beruvchining har qanday masalani hal qilishdagi qarori xodim uchun foydali bo'lishi zarur. Shunda, xodimga ish haqi faqat bajarigan ishida qarab to'lanadi: u qanchalik yaxshi bajarilsa, ish haqi miqdori shunchalik yuqori bo'ladi. Ma'lum bo'lishicha, xodimning shaxsiy manfaatlariga erishish jamoa va ijtimoiy manfaatlarga erishilgandagina yuzaga keladi.

Mehnatni boshqarish korxonada va jamiyat manfaatlari yo'lida xodimning shaxsiy manfaatlariga ta'sirini kuchaytirishni ta'minlaydi. Xodimning qanday manfaatlariga rahbariyat ta'sir qilishi mumkin? Umumlashtirilgan shaklda, ularning yaqin o'zaro ta'sirini hisobga olgan holda, bir nechta manfaatlar guruhlarini ifodalash mumkin.

1. Har qanday insonda yuqori darajadagi iste'molga, ijobiy his-tuyg'ularga, o'z-o'zini anglash va hayotiy intilishlarni amalga oshirishga istag mavjud bo'ladi. A.Maslou tomonidan iste'molning ierarxik nazariyasida ko'rsatilgan iste'mol darajalari mehnatni boshqarish tizimini qurishda manfaatlarni hisobga olish uchun asosdir.

2. Iqtisodiy munosabatlarning rivojlanishi bilan xodimning malakasi, samaradorligi, ijodkorligi, mehnatsevarligi, majburiyati va tavakkalchiligining bahosi oshadi. Shuning uchun ushbu fazilatlarining rivojlanishiga ta'sir qiluvchi maxsus chora-tadbirlarni amalga oshirish zarur. Binobarin, mehnatni boshqarish xodimning o'z mehnat funktsiyalarini bajarish darajasiga qarab, moddiy manfaatdorlikni oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ko'rishi kerak.

3. Shaxsda ishga daxldorlik hissi paydo bo'lganda, shaxsiy manfaatlarining kuchayishi kuzatiladi. Mehnatni boshqarishda bunday imkoniyat mehnat va foydada ishtirok etish natijalariga qarab ish haqini tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

4. Xodimning shaxsiy manfaatdorligini kuchaytirish uning mehnat jamoasiga - hamkasblariga, rahbariyatga norasmiy munosabatlar orqali namoyon bo'ladi. Jamoada ijobiy natijalarni yaratishga qaratilgan mehnatni boshqarish

choralari mehnat unumdorligiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Mutaxassislarining fikricha, jamoadagi yaratilgan ijobiy mikroiklim natijasida mehnat unumdorligi 30-40% ga oshishi mumkin.

5. Shaxsning mehnatga shaxsiy qiziqishlarining kuchayishi uning ish faoliyatini qo'llab-quvvatlash choralari bilan bog'liq. Xodimning sog'lig'iga dam olish, ko'ngil ochish, ovqatlanish, tegishli uy-joy va yashash sharoitlarini tashkil etish bilan bog'liq ijtimoiy chora-tadbirlar ta'sir qiladi. Mehnatni boshqarish tizimiga ijtimoiy xizmatlar ham kiritilgan.

Xodimning mehnat faoliyatiga shaxsiy qiziqishini oshiruvchi vositalar martabasiga, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish, jamoadagi munosabati, mehnat sharoiti va boshqalarga ta'aluqlidir.

Shunday qilib, xodimning mehnat faoliyatida, maqbul qarorlar va tegishli harakatlarni qabul qilishda namoyon bo'ladigan oqilona xulq-atvorini shakllantirish uchun, shaxsiy manfaatlarga ta'sir ko'rsatadigan mehnatni boshqarish tizimini joriy etish lozim.

Mehnatni boshqarishning uchta darajasi mavjud: xalqaro, davlat va korxonada darajasi.

1. Korxonada darajasida mehnatni boshqarishning maqsadi xodimlar, jonli va jonsiz mehnatdan samarali foydalanish, ish haqini oqilona taqsimlash va xodimlarni moddiy rag'batlantirishga qaratilgan.

2. Davlat darajasida mehnatni boshqarish umumdavlat organlari tizimi tomonidan amalga oshiriladi. Har qanday rivojlangan davlat mehnat, bandlik va ijtimoiy siyosat masalalari, xususan, mehnat sharoitlari, ishlar va xodimlarni tariflash, davlat sektorida ish haqining toifalararo nisbatlari, bandlikni boshqarish, ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni tashkil etish va boshqalar bo'yicha normativ hujjatlarni ishlab chiqadi.

3. Xalqaro darajada mehnatni boshqarish Xalqaro mehnat tashkiloti (XMT) tomonidan amalga oshiriladi. U 1919 yilda ijtimoiy taraqqiyotga har tomonlama yordam berish, jamiyatning turli qatlamlari o'rtasida ijtimoiy tinchlik

oʻrnatish va saqlash, oʻtkir ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni evolyutsion, tinch yoʻl bilan hal etishga hissa qoʻshish maqsadida tashkil etilgan. XMTning maqsadi irqi, eʼtiqodi va jinsidan qatʼiy nazar, insonlarning moddiy farovonligini oshirish va maʼnaviy rivojlanishini taʼminlash va bu mumkin boʻlgan shart-sharoitlarni yaratishdir.

Mehnatni boshqarish usullari deb ijtimoiy mehnat jarayonlariga va uning ishtirokchilariga boshqaruv taʼsirini amalga oshiradigan usullar tushuniladi.

Mehnatni boshqarish usullari ijtimoiy va mehnat jarayonlariga va ularning ishtirokchilariga boshqaruv taʼsirini taʼminlashning asosiy usullari deb ataladi. Mehnat (ijtimoiy mehnat jarayonlari) uchta asosiy usul yordamida boshqariladi:

- boshqaruvchining boshqariladiganlarga bevosita taʼsiri (direktiv), ular orqali esa boshqariladigan jarayonga (buyruqlar, koʻrsatmalar);
- boshqaruvchining boshqariluvchilarga bilvosita (manfaat orqali) taʼsiri va ular orqali boshqariladigan jarayonga;
- oʻzini-oʻzi boshqarish (jarayon ishtirokchilarining qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirishi, yaʼni, ishlab chiqarish demokratiyasi).

Mehnatni boshqarish shakllari bevosita boshqaruv subektlari va obektlarining mohiyatini, ularning oʻzaro munosabatlarining xarakterini aks ettiradi. Shuning uchun mehnatni boshqarishning quyidagi shakllarini ajratish mumkin:

- davlat - qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati shaklida, ijtimoiy va mehnat munosabatlari subektlarining munosabatlarini tartibga soluvchi;
- shartnomaviy - hududiy kelishuvlar, tarmoq (tarmoqlararo) tarif va kasbiy tarif shartnomalari, mehnat jamoalari vakillari (xodimlar va korxonalar maʼmuriyati (ish beruvchi) oʻrtasidagi jamoa shartnomalari), yakka tartibdagi mehnat shartnomalari (shartnomalari);
- ijtimoiy-mehnat munosabatlarining u yoki bu subyektining ijtimoiy faoliyati shakllari (masalan, norozilik aksiyasi yoki ishchilarning ish tashlashi, rahbarni qayta saylash).

### **3. 2. Iqtisodiy rivojlanish bosqichlarida mehnatni boshqarish turlari**

Menejment mehnatni boshqarishning har xil turlarini nazarda tutadi, jumladan:

- Hunarmandchilik - mehnatni boshqarishning oddiy shakli bo'lib, uni taqsimlash, birlashtirish, avvalo mustaqil ishchining yagona jamoa va intizomga bo'ysunishi orqali amalga oshadi.

- Mehnatni texnokratik boshqarish – mehnatni yuqori darajada taqsimlash va ishchilarni ixtisoslashtirishga, boshqaruv mehnatini ajratgan holda ijro etuvchi mehnatni tashkiliy mehnatdan ajratish, iqtisodiy majburlashning qat'iy shakllariga e'tibor qaratish tamoyillariga asoslanadi.

- Yangi, yuqori texnologiyali ishlab chiqarish usuliga o'tish (70 – 80 y) mehnatni boshqarishni innovatsion tamoyillar asosida chuqur qayta qurishga olib keldi. Innovatsion mehnatni boshqarish ishlab chiqarishdagi iqtisodiy o'sishining ilmiy-texnik bosqichiga mos keladi. Ushbu boshqaruv yuqori mehnat unumdorligi va ish sifatini, “inson resurslari”dan egiluvchan va moslashuvchan foydalanishni ta'minlaydi. Menejment mehnat resurslaridan foydalanishda tabaqalashtirilgan siyosat olib boradi. Bu innovatsiyalarni boshqarishning asosiy tamoyilidir. Mehnatni tashkil etish va boshqarishning muhim jihati - bu ijrochilarning iqtisodiy qarorlarni tayyorlash va qabul qilishda ishtirokini kengaytirish, ishchilar va mehnat jamoalarining o'zini o'zi boshqarishi.

Hunarmandchilik turi mehnatni boshqarishning oddiy shakli hisoblangan. Hunarmandchilik faoliyati (hunarmandchilik) - bu asosan iste'mol maqsadlarida kichik partiyalarda, shu jumladan individual buyurtmalar bo'yicha maxsus bilim, ko'nikma, texnologiyalardan foydalangan holda tovarlar (ishlar, xizmatlar) ishlab chiqarish, sanoat va (yoki) tadbirkorlik faoliyati turi.

Hunarmandchilikning moddiy asosini manufaktura ishlab chiqarishi tashkil etadi. Xususiy ishchilarning kooperatsiyasi esa tizimni tashkil etuvchi omil hisoblanadi.



Kooperatsiya manufakturada o'zining klassik shaklini oladi:

a) bitta ustaxonada bitta boshqaruvchi boshchiligida turli xil mutaxassisliklarga ega bo'lgan mustaqil ishchilar birlashadilar, mahsulot ularning qo'llaridan tayyor holga kelgunga qadar o'tishi kerak. Manufaktura boshqa yo'l bilan vujudga keladi;

b) bir xil yoki bir biriga o'xshash ishlarni bajaradigan ko'plab hunarmandlar kapital tomonidan umumiy ustaxonada birlashganlar. Manufaktura ishlab chiqarish jarayoniga mehnat taqsimotini kiritadi, shuningdek, hunarmandchilikni ham birlashtiradi.

Manufaktura, ishlab chiqarish ustaxonasida takror ishlab chiqarish va tizimli ravishda o'zining chegaralarigacha rivojlanib, jamiyatda topilgan hunarmandchilikning an'anaviy ajralishi orqali xususiy ishchilarning mahoratini yaratadi.

Manufaktura davri qisman ishchilarning maxsus vazifalarga moslashtirish orqali ishchilarning asosiy vositalarini yaxshilaydi.

Texnokratik boshqaruv turi avtoritar boshqaruv uslubi uchun asosdir, chunki bu yondashuv har bir xodimni alohida shaxs sifatida emas, balki butun mashinaning "bir qismi" deb biladi.

Pozitivizm falsafasiga asoslangan texnokratik yondashuv (ushbu yondashuvdagi eng taniqli shaxs F. Teylor) ommaviy tarzda mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan keng ko'lamlil ishlab chiqarish tizimlari samaradorligini oshirishga bo'lgan ehtiyojning keskin oshishi munosabati bilan ishlab chiqarish va mehnat jarayonlarini tashkil etish amaliyotiga o'tkazildi.

Bunday texnologiyalarning ishlashini optimallashtirish muammosi yanada samarali nazorat mexanizmlarini qo'llash orqali ijtimoiy va ishlab chiqarish munosabatlari va mehnat jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish orqali hal qilinadi.

Texnokratik yondashuvning rivojlanishini uch bosqichga bo'lish mumkin:

1) **Ilk texnokratiya** - inson mashinaning bir qismi sifatida ko'rilgan. Ushbu bosqichda insonga umuman e'tibor berilmagan va faqat uskunalar

yaxshilangan. Ish kuni 16 dan 18 soatgacha davom etgan, 4 yoshdan bolalar mehnatga jalb qilingan, malakali kadrlarga ehtiyoj umuman yo‘q bo‘lgan.

2) **Klassik texnokratiya** – inson mashinaga teng deb tan olingan. Ish sharoitlari biroz yaxshilangan, lekin inson shaxs sifatida hech kimga kerak bo‘lmagan.

3) **Gumanistik texnokratiya** – insonga nisbatan munosabatni anglatadi. Ushbu davrda mehnat sharoitlari yanada yaxshilanadi, ammo ishchilarning xarakteridagi individual xususiyatlarini hisobga olinmaganligi sababli, ko‘pincha ishchilarda asab buzilishlar, o‘z vazifalariga mas‘uliyatsiz munosabatda bo‘lishi va umuman, ishchilarning imkoniyatlaridan samarasiz foydalanish holatlari vujudga keladi.

Xodimlarni boshqarishgagi texnokratik yondashuv quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- xodimlarni boshqarishda avtoritar boshqaruv uslubi ustunligi muhim omil hisoblanadi, chunki avtoritarizm xodimlarga bosim o‘tkazish va xodimlarni tanlashga yuqori talablar bilan tavsiflanadi;

- mehnat resurslaridan foydalanish va rivojlantirishning mustaqil strategiyasini tashkil etish orqali ishlab chiqish - bu omil texnokratik yondashuvning ajralmas qismidir, chunki har bir kompaniya xodimlarni tanlash uchun o‘z talablarini belgilaydi;

- kadrlar siyosati ko‘p jihatdan davlat organlari va mafkuraviy mexanizmlarning vakolati hisoblanadi - bu davlatning o‘zi tomonidan boshqaruv uslubi bilan bog‘liq bo‘lgan omil bo‘lib, firmalarning o‘ziga bog‘liq emas;

- qattiq tashkiliy tuzilmalarning yo‘qolishi;

- bilimlarni kengaytirish, malaka oshirish, xodimlarning vakolatlarini oshirish uchun shart-sharoitlarni yaratish - tashkilotning zarur bo‘lganda foydalanish imkoniyatini beruvchi omil hisoblanadi.

### 3.3. F. Teylorning mehnatni boshqarish usullari

F.Teylor jismoniy va aqliy mehnat unumdorligini oshirish orqali samarali boshqaruvni ishlab chiqdi.

F.Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ko‘p muhim nazariyalar va ularning qo‘llanilishi boshqaruv faoliyati sifatini oshirishga imkon berdi. Aytishimiz mumkinki, F.Teylor boshqaruv faoliyatini rivojlantirishda ancha oldinga qaradi. U o‘zining boshqaruv tamoyillari kontsepsiyasini birinchi navbatda zamonaviy dunyoda har qanday sohadagi biznes munosabatlarining asosi bo‘lgan “hamkorlik falsafasi”ga qurdi. Natijada, F.Teylor jismoniy mehnat unumdorligini oshirish yo‘llarini tavsiflab berdi:

- vazifani to‘g‘ri tushunish va unga erishish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni tahlil qilish;

- har bir qadamni tavsiflash va uni bajarish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni aniq belgilash, shuningdek, uni bajarish uchun sarflangan vaqtni aniqlash;

- barcha keraksiz harakatlarni yo‘q qilish - ularning aksariyati vaqtni behuda sarflashga olib keladi va samarali ishlashga xalaqit beradi;

- shundan so‘ng, qolgan minimal harakatlar to‘plami bitta mantiqiy zanjirga shunday bog‘lanadiki, bu harakatlarni ma‘lum bir ketma-ketlikda amalga oshirib, xodim jismoniy va ruhiy xarajatlar uchun imkon qadar kamroq harakat qiladi.

Ushbu oddiy jihatlar samarali boshqaruvning muhim qismidir. F.Teylor jismoniy mehnatda mahorat yo‘qligini, faqat ma‘lum bir ketma-ketlikda tuzilgan oddiy va takroriy harakatlar ekanligini aniqladi. Harakatlarni bajarishning optimal variantlarini bilish bu ishni sifatli qiladi. F.Teylor birinchi bo‘lib mehnat va bilimni uyg‘unlashtirgan.

Biroq hozirgi davrda rivojlangan mamlakatlar birinchi navbatda aqliy mehnat unumdorligi va samaradorligini oshirishga intilmoqda. So‘nggi yillarda mehnat bozorining ortib borayotgan ulushini aynan shu toifadagi ishchilar egallab

kelmoqda. Bu erda aqliy mehnat ishchilarining samarali unumdorligi quyidagi jihatlardan tashkil topadi:

- ishlab chiqarish vazifasi nima degan savolga aniq javob berish lozim, ya'ni xodim o'ziga yuklangan vazifa nima ekanligini aniq tushunishi kerak;

- mas'uliyat to'liq ishchini o'ziga yuklatiladi, ya'ni ishchi o'zini-o'zi nazorat qilishi va boshqarishi kerak;

- innovatsiyalar uchun javobgarlik ham bilim aqliy mehnat ishchisiga yuklanadi;

- aqliy mehnat ishchisi o'zining bilimlarini doimo oshirishi va yosh avlodga etkazishi juda muhim;

- mehnat unumdorligining samaraldorligi asosan ish sifati bilan o'lchanadi, miqdori va hajmi esa ikkinchi darajali hisoblanadi;

-ushbu toifadagi ishchilarga bo'lgan munosabat tashkilotning kapitaliga nisbatan munosabatidek bo'lishi kerak.

Faqat ushbu omillarga amal qilgan holda aqliy mehnat ishchilarining unumdorligini yuqori darajada oshirish mumkin.

Hozirgi zamonda insonning har qanday faoliyatida samarali boshqaruvning asosi jismoniy va aqliy mehnat unumdorligini oshirish tamoyillari F. Teylorning ilmiy boshqarish tamoyillari hisoblanadi.

### **3.4. Mehnatni innovatsion boshqarish**

Bugungi kunda innovatsiyalarga yo'naltirilgan tashkilotlarda menejmentning asosiy yo'nalishi quyidagi jarayonlardir:

- mehnat taqsimotining texnokratik shakllarining cheklanganligini bartaraf etish;
- mehnat funksiyalarini kengaytirishda innovatsion parametrlarni joriy etish;
- nazorat shakllarini o'zgartirish va mikro darajada vakolatlarni kengaytirish, ishning guruh shakllarini taqsimlash;

- professionallikni baholashga yondashuvlarni tubdan o'zgartirish;
- xodimlarning martabasini doimiy rejalashtirish;
- rasmiy va norasmiy innovatsion kommunikatsiyalar tizimini rivojlantirish;
- ichki innovatsion tadbirkorlik muhitini yaratish;
- mehnat motivatsiyasining murakkablashishi, xodimlarning qadriyatlar tizimini o'zini namoyon qilish, rivojlanish va ijodkorlikka yo'naltirish;
- xodimlarning innovatsion xulq-atvorini rag'batlantirish;
- innovatsion shakldagi korporativ madaniyatni yaratish.

Korxonada innovatsion faoliyatni tashkil qilishda shuni yodda tutish kerakki, bu birinchi navbatda mehnat faoliyati va innovatsiyalar bozorida innovatsiyalarni yaratish va tarqatish bo'yicha o'ziga xos ish turi bo'lib, u inson faoliyatining samarali, ijodiy omillariga asoslanadi.

Innovator - bu innovatsion jarayonda faol ishtirok etuvchi, noaniqlik va tavakkalchilik sharoitida harakat qila oladigan, muammolarning noan'anaviy yechimlarini topa oladigan, yuqori mahsuldorlik va muloqot ko'nikmalarini ta'minlaydigan mutaxassis.

Bugungi kunda dunyoning eng rivojlangan mamlakatlariga kirib kelgan iqtisodiy rivojlanishning postindustrial bosqichini quyidagi asosiy xususiyatlar bilan tavsiflash mumkin:

- texnik innovatsiyalar,
- foydalanilayotgan texnologiyalarni intellektuallasuvi;
- yalpi ichki mahsulotda intellektual xizmatlar sohasi va iqtisodiyotning axborot sektori rolining oshishi;
- ilmiy bilim va axborotni ishlab chiqarish, saqlash, uzatish va ulardan foydalanish bo'yicha faoliyatning ahamiyatini oshirish.

Bularning barchasi, albatta, mehnatni boshqarishga tubdan boshqacha yondashuvni talab qiladi. Gap o'z obekti va o'rganish predmetiga ega bo'lgan innovatsion mehnatni boshqarish tizimini shakllantirish haqida ketmoqda.

Innovatsion mehnatni boshqarish obekti tashkilotning inson resurslari, subekti esa xodimlarning ijodiy salohiyati va innovatsion xulq-atvorini rivojlantirishdir.

Shunday qilib, iqtisodiy o‘shishning sanoat bosqichiga xos bo‘lgan an’anaviy mehnatni boshqarish sifat jihatidan yangi innovatsion tamoyillarga asoslangan boshqaruv bilan almashtiriladi. Ularning o‘rtasidagi farqlar quyidagi jadvalda ko‘rsatilgan.

### 3.4.1-jadval

#### Mehnatni boshqarishning turlarining xususiyatlari

Tashkiliy mexanizmning elementlari	Mehnatni boshqarish turlari	
	An’anaviy	Innovatsion
Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi	Barqaror yoki ekstensiv o‘zgaruvchan ierarxik tuzilma; uzoq davrga vazifalarni aniq taqsimlash; faoliyat resurslarini qayta ishlash jarayoni asosida tashkil etiladi.	Moslashuvchan, gorizontavtonom; uzoq vaqt davomida funktsiyalarning aniq taqsimlanmaganligi; muammolarga ko‘ra tadbirlar tashkil etiladi.
Muammoni hal qilishda harakatning tasnifi	Takrorlanadigan, standartlashgan muammolar; paydo bo‘lgan muammoga qaytarilgan javob; ularning kechikishi bilan bog‘liq ko‘rinishi.	Takrorlanmaydigan, yangi, nostandart muammolar; muammolarni faol izlash va tahlil qilish, ularni bashorat qilish.
Muqobil qidiruv tizimi	Avvalgi tajribaga yo‘naltirish; yagona muqobil variantni ko‘rib chiqiladi. Status-kvodan (narsalarni avvalgidek qoldirish) qisman og‘iladi.	Ijodiy qidiruv; status-kvodan (narsalarni avvalgidek qoldirish) to‘liq og‘ishlar; ko‘plab muqobil variantlar ko‘rib chiqish.
Tavakkalga bo‘lgan munosabat	Tavakkalchilikni minimallashtirish; o‘tgan tajribaga muvofiqligi.	Ongli tavakkalchilik; tavakkalchilik bilan bog‘liq bo‘lgan umumiy variantlarni muvozanatlash.
Boshqarish obyekti	Tor ixtisoslashgan ishchilar; rejalashtirilgan tarzda kasbiy malaka oshirish.	Doimiy tashkiliy o‘qitish dasturiga kiritilgan malakali ishchilar; avtonom guruhlar.
Boshqarish subyekti	Ijrochi vazifasini bajaruvchi xodimlar bo‘limi.	Yuqori maqomga ega bo‘lgan inson resurslarini boshqarish bo‘limi; menejer-liderlarga yordam berish.

Yetakchilik uslubi	Barqarorlik, yondashuvlar birligini o'ratish qobiliyati.	Tashabbusni rag'batlantirish va yangi g'oyalarni ilgari surish, xato qilish huquqi; xodimlarni o'zgarishlarni qabul qilishga moslashtirish qobiliyati.
Xodimlarning harakatchanligi	Ierarkik pog'onalarga ko'tarilishlarda xodimlarning minimal harakatchanligi.	Hal qilinadigan vazifalarga muvofiq gorizontal va vertikal harakatlanish imkoniyati; ijodkorlik va innovatsiyalar orqali muvaffaqiyat va yuqori lavozimlarga erishish.
Xodimlar bilan munosabatlar	Raqobatga asoslangan.	Umumiy maqsadlarga erishish uchun o'zaro hamkorlik va o'zaro yordamga asoslangan.
Asosiy motivatsion qadriyatlar	Hokimiyat, ishni saqlab qolish, bir hil mehnat uchun haq to'lash, aniq istiqbollar.	O'z-o'zini namoyon qilish va ijodkorlik, tavakkal qilish istagi; mahalliy innovatsion tadbirkorlikni rag'batlantirish.
Ish haqi	Individual, ishbay, vaqtbay.	Vaqtli-mukofatbay; individual koeffitsientlar yordamidagi guruh; bilim va malakalar uchun haq.
Mukofotlar va jarimalar tizimi	Barqarorlik va samaradorlik uchun mukofot; xato qilganlik uchun jarima.	Ijodkorlik va tashabbusni rag'batlantirish; tashabbusning yo'qligi uchun jarima.
Xodimlar haqida ma'lumot tizimi	Bo'limlar tomonidan rejalashtirilgan ko'rsatkichlarning bajarilishi to'g'risida tezkor ma'lumot.	Kommunikativ zanjirlarining innovatsion ochiqligi, tashkilot faoliyati, uning hayoti, muammolari, vazifalari to'g'risida batafsil ma'lumot.
Psixologik iqlim	O'zining ish joyi chegarasida joriy vazifalarini bajarishga moslashish.	O'zaro ishonch muhitini yaratish; yangi g'oyalarni ilgari surish va innovatsiyalarni amalga oshirish uchun xodimlarning harakatlarini jonlashtirish.

Aytishimiz mumkinki, **mehnatni innovatsion boshqarish** - bu ishchining ijodiy salohiyatini rivojlantirishga asoslangan, xodimning innovatsion xulq-atvorini qiziqtirish va rag'batlantirishga yo'naltirilgan boshqaruv.

Shuni ta'kidlash kerakki, xodimlarni innovatsion boshqarish, bir tomondan, yuqori texnologiyali tarmoqlarda faoliyat yurituvchi innovatsion tashkilotlar va tadbirkorlik strategiyasiga asoslangan tashkilotlar uchun odatiy

holdir, lekin boshqa tomondan, bozor muhitida muvaffaqiyatli raqobatlashmoqchi bo'lgan har qanday zamonaviy tashkilot mehnatni boshqarishning innovatsion tamoyillarini amalga oshirishi kerak.

Bunday holda, mehnatni boshqarishning barcha funktsiyalari innovatsion menejment doirasida ishlaydi. Ularning mazmuni sezilarli darajada o'zgaradi: har bir funktsiya innovatsiyalar va o'zgarishlar uchun moslashgan. Bundan tashqari, innovatsion mehnatni boshqarish, birinchidan, tashkilotning strategik boshqaruviga kiritilishi kerak, ikkinchidan, u to'g'ri tashkil etilishi, o'ziga xos funktsiyalariga ega bo'lishi, ya'ni, muayyan tizimni tashkil qilisi kerak.

Mehnatni innovatsion boshqarishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- o'zaro ishonchga asoslangan va tashkilotda innovatsion faoliyatni rivojlantirishga qaratilgan innovatsion muhit;
- g'oyalarni samarali yaratish tizimini hamda ijodiy g'oyalar va takliflarni jamlash mexanizmini shakllantirish;
- firma ichidagi innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish;
- innovatsion kommunikatsiyalarni rivojlantirish;
- uzluksiz tashkiliy ta'lim doirasida xodimlarni rivojlantirish;
- xodimlarning innovatsion xulq-atvorini rag'batlantirish;
- mehnatni boshqarishning an'anaviy vazifalariga innovatsion jihatlarni joriy etish.

Xodimlar bilan ishlashda innovatsiyaga bo'lgan ehtiyoj tashkilotda yangi rahbar paydo bo'lganda, korxonani qayta tashkil etganda va texnologik o'zgarishlar amalga oshirilganda paydo bo'ladi.

Shunday qilib, tashkilotda zarur bo'lgan innovatsiyalarni izlash ham inqiroz sharoitida, ham boshqa sharoitlarda zarur hisoblanadi. Inqiroz sharoitida qidiruv innovatsiyalarning barcha ijobiy va salbiy tomonlarini taqqoslagan holda qisqa, barqaror sharoitda esa uzoq davom etadi. Innovatsiyalarni oldindan tanlashda samaradorlik va foyda asosiy mezon hisoblanadi. Innovatsiyalar



tashkilot rahbari va yuqori lavozimli xodimlar tomonidan kiritiladi va qo‘llab-quvvatlanadi. Innovatsiyalar ishlab chiqilgandan so‘ng ularni amalga oshirish va qo‘llab-quvvatlash zarurati paydo bo‘ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnatni boshqarishning ob‘ektiv zarurati nima bilan belgilanadi?
2. Xodimning qanday manfaatlariga rahbariyat ta’sir qilishi mumkin?
3. Shaxsiy manfaatlariga ta’sir ko‘rsatadigan mehnatni boshqarish tizimini qanday joriy etish mumkin?
4. Ijtimoiy mehnat jarayonlari qanday usullar yordamida boshqariladi?
5. Mehnatni boshqarish turi bo‘lgan hunarmandchilik faoliyatining asosini nima tashkil etadi?
6. Mehnatni texnokratik boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
7. Texnokratik yondashuvning rivojlanish bosqichlarining ahamiyati nimada?
8. F.Teylor tomonidan ishlab chiqilgan nazariyalar va ularning qo‘llanilishi boshqaruv faoliyati sifatini oshirishga qanday ta’sir ko‘rsatdi?
9. Innovatsiyalarga yo‘naltirilgan tashkilot va korxonalarda menejmentning asosiy yo‘nalishi qanday jarayonlardan tashkil topadi?
10. Mehnatni boshqarishning innovatsion turining asosiy xususiyatlari nimatalardan iborat?

## IV.BOB. MENEJMENT TEXNOLOGIYASI

4.1.Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Maqsadlar.

4.2. Motivatsiya.

4.3. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar.

4.4. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish.

### **4.1. Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Maqsadlar.**

Boshqaruv jarayoni biznes operatsiyalarini bajarish uchun foydalaniladigan bir qator bosqichlardir. Boshqaruv jarayoni rejalashtirish, tashkil yetish, kadrlar bilan ta'minlash, boshqarish, nazorat qilish va baholashdan iborat. Boshqaruv jarayonini qanday aniqlaysiz?

Menejment - bu korxonaga yoki boshqa tashkilot faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish jarayonidir. Mahsulotni boshqarish jarayonlari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

1. Rejalashtirish. Bu nima qilish kerakligini aniqlashni o'z ichiga oladi, qachon qilish kerak, buni kim qiladi va qancha turadi. Rejalashtirish, shuningdek, manfaatdor tomonlarning (masalan, mijozlar) ehtiyojlarini qondiradigan maqsadlarga erishish uchun strategiyalarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

2. Tashkil etish. Tashkilot qilish odamlarni ko'nikmalari yoki bilimlariga ko'ra jamoalarga guruhlashni talab qiladi, shunda ular birgalikda samarali ishlaydi. Tashkilot xodimlarga kerak bo'lganda kerakli resurslarga ega bo'lishini ta'minlaydi. Misol uchun, agar bitta xodim ta'tilda bo'lganida boshqa xodimning kompyuter fayllariga kirishga muhtoj bo'lsa, ikkala xodim ham bitta jamoaning bir qismi bo'lishi kerak, shunda ular ushbu fayllarni elektron pochta yoki Dropbox yoki Google Drive kabi bulutli saqlash xizmatlari orqali osongina almashishlari mumkin. Boshqaruv jarayonining ahamiyati. Mahsulotni boshqarish jarayoni tashkilot uchun juda muhimdir. Bu tashkiliy maqsadlarga erishish uchun bajarilishi

kerak bo'lgan tadbirlar majmuidir. Quyida menejment jarayoni haqida ba'zi faktlar keltirilgan. Boshqaruv jarayonining ta'rifi nima? Boshqaruv jarayoni tashkilot maqsadlariga erishish uchun menejerlar tomonidan amalga oshiriladigan bir qator tadbirlarni anglatadi. Ushbu boshqaruv jarayoni bosqichlari tashkilot ichidagi samaradorlik yoki samaradorlik bilan bog'liq muammolarni aniqlash, tahlil qilish va hal qilishga qaratilgan. Ushbu vazifalar muvaffaqiyatli bajarilganda, tashkilotlar o'z maqsadlariga erishishda muvaffaqiyat qozonadilar. Bunga SWOT tahlili, PESTEL va boshqalar kabi turli xil vositalar yordamida erishish mumkin.

Boshqaruv jarayonining xususiyatlari qanday? Ushbu vosita bilan bog'liq bo'lgan bir nechta xususiyatlar mavjud: tashkilot ichidagi muammolarni aniqlash, ularni mos ravishda tahlil qilish va ularni turli usullar orqali hal qilish yo'li bilan hal qilish, masalan, xodimlarni yangi texnologiyalarga o'rgatish, shuningdek, yuqori darajadagi har qanday qarorni yakunlashdan oldin vaqt cheklovlarini baholash.

Boshqaruv jarayonining qanday turlari mavjud? Ikkita boshqaruv jarayoni mavjud: Maqsadlar bo'yicha boshqarish (MBB) va Natijalar bo'yicha boshqarish (NBB). Bu ikkala vositaning ham afzalliklari va kamchiliklari bor. Maqsadlar bo'yicha boshqarish (MBO) - bu yuqori darajadagi boshqaruv a'zolari tomonidan har qanday qarorni yakunlashdan oldin xodimlarni yangi texnologiyalarga o'rgatish va vaqt cheklovlarini baholash kabi turli usullar orqali tashkiliy maqsadlarga erishishga qaratilgan uslub. Ushbu vosita tashkilotlarga uzoq muddatda muvaffaqiyatga erishish uchun kuchli, zaif tomonlarini va yaxshilash imkoniyatlarini aniqlash imkonini beradi.

Boshqaruv jarayonining tabiati nimadan iborat?. Boshqaruv jarayoni - bu tashkilotning o'z maqsadlariga erishish uchun barcha faoliyatini birlashtiradigan tizim. Bu rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish va nazorat qilishni o'z ichiga oladi. "Menejment" atamasi ma'lum tamoyillar va usullardan foydalangan holda o'z funksiyalari va faoliyati orqali tashkilotni boshqarishni anglatadi. Mahsulotni boshqarish jarayonini quyida tushuntirish mumkin:

1. Rejalashtirish. Ushbu bosqichda siz kutilgan natijalarni (masalan, sotishni ko'paytirish) hisobga olgan holda biznes maqsadlaringiz uchun batafsil harakatlar rejasini tuzasiz.
2. Tashkil etish. Ushbu bosqich belgilangan maqsadlarga erishish uchun odamlar, materiallar, mashinalar, uskunalar va pullarni joylashtirishni o'z ichiga oladi (masalan, jamoa tuzilishi bo'yicha inson resurslarini tashkil qilish).
3. Yetakchi. Bu qadam odamlarni/ishchilarni o'z vazifalarini yaxshiroq bajarishga rag'batlantirishga qaratilgan (masalan, bonus sxemalari kabi rag'batlantirish orqali ishchilarni rag'batlantirish).
4. Nazorat qilish. Ushbu bosqich korporativ standartlar yoki oldingi bosqichlarda belgilangan maqsadlarga nisbatan samaradorlikni o'lchash bilan bog'liq.

Boshqaruv jarayonining bir necha muhim xususiyatlari mavjud. Boshqaruv jarayonining talablari tashkilotni o'z maqsadlariga erishish uchun rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish va nazorat qilishdir. Boshqaruv jarayoni rejalashtirish, tashkil etish, kadrlar bilan ta'minlash, rahbarlik va nazorat kabi turli bosqichlardan iborat. Ushbu bosqichlar tashkilotning butun hayoti davomida doimiy ravishda amalga oshiriladi. Sizning ishingiz haqida ishlatilgan "jarayon" atamasini eshitgan bo'lishingiz mumkin, ammo bu nimani anglatadi? Oddiy qilib aytganda, jarayon boshlanishi va oxiri bo'lgan har qanday faoliyatdir. Bu bitta vazifa yoki murakkabroq narsa bo'lishi mumkin. Jarayonni vaqt o'tishi bilan takrorlanadigan ketma-ket qadamlar deb hisoblash mumkin. Boshqaruv jarayonini chuqur tushunishning eng yaxshi varianti bu sizga soxta loyihalar bilan amaliy jihatdan o'rganishga yordam beradigan Mahsulotlarni boshqarish bo'yicha treningdan o'tishdir. Misol uchun, siz tashkilotda mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limida ishlaysiz deylik. Bunday holda, sizning ishingiz, ehtimol, mijozlarning telefon qo'ng'iroqlariga javob berish va ularning muammolarini hal qilish, boshqa xodimlar ularni qayta ishlashlari uchun kompyuter tizimlariga ma'lumotlarni kiritish kabi bir nechta jarayonlarni o'z ichiga oladi. Agar siz ofis muhitida ishlasangiz, ehtimol sizda vaqtni boshqarish, hamkasblar bilan uchrashish va

bajarilishi kerak bo'lgan boshqa vazifalar bo'lishi mumkin. Misol uchun, agar siz kompaniyada yangi bo'lsangiz, sizning birinchi vazifalaringizdan biri xodimlar tomonidan qo'llaniladigan turli jarayonlar va ularning bir-biriga mos kelishini o'rganish bo'ladi.

**Boshqaruv vazifalari** - bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma'lum tuzilmaga ega bo'lish kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakat tushuniladi.

Boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma'muriy, ijtimoiy, ta'lim va h.k), uning faoliyati ko'lam va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko'rsatish), boshqaruv iyerarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o'rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog'liq.

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 vazifalari boshqarishdan bir oz farq qiladilar.

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

- rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash);
- tashkil qilish (vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);

- motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qoʻyilgan maqsadlarga erishishga ragʻbatlantirish);
- muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni oʻrnatish yoʻli bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari oʻrtasida moslik va muvofiqlikni taʼminlaydi);
- nazorat (haqiqiy erishish mumkin boʻlgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Maqsad - inson amaliy faoliyatining avvaldan fikran oʻylangan natijasi. Maqsad insonlarga xos boʻlib, uni kelajakning loyihasi, deb taʼriflash mumkin. Ehtiyoj, manfaat, motiv individ yoki ijtimoiy guruh xulq-atvori, faoliyatining muhim tarkibiy qismlari boʻlsa, maqsadlar faoliyat yoʻnalishini belgilovchi elementdir. Maqsadlarning shakllanishiga subektning ehtiyoj va manfaatlari kuchli taʼsir oʻtkazadi. Maqsadlarning real va noreal, qisqa muddatli va uzoq muddatga moʻljallangan, asosiy va ikkinchi darajali va boshqa turlari bor. Real maqsadlar subyektning imkoniyatlari, atrof muhitning holati va obyektiv qonuniyatlarni hisobga olsa, noreal maqsadlar faqatgina subektning orzu-istaklarini ifodalaydi, atrofda vaziyatni hisobga olmaydi. Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarga toʻxtaladigan boʻlsaylik, odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki koʻproq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadilar. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (oʻrtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadi.

## **4.2.Motivatsiya**

Motivatsiya - bu odamlarning maʼlum bir vaqtda xatti-harakatni boshlashi, davom ettirishi yoki toʻxtatishi sababi. Motivatsion holatlar odatda tashkilot ichida harakat qiluvchi, maqsadga yoʻnaltirilgan xatti-harakatlarga moyillikni yaratadigan kuchlar sifatida tushuniladi. Koʻpincha turli xil ruhiy holatlar bir-biri bilan raqobatlashadi va faqat eng kuchli holat xatti-harakatni belgilaydi. Bu shuni

anglatadiki, biz biror narsani amalga oshirmasdan turib, biror narsa qilishga undashimiz mumkin. Motivatsiyani ta'minlovchi paradigmatik ruhiy holat - bu istak. Ammo boshqa turli holatlar, masalan, nima qilish kerakligi yoki niyatlari haqidagi e'tiqodlar ham motivatsiyani ta'minlashi mumkin. Motivatsiya "motiv" so'zidan olingan bo'lib, u kishining ehtiyojlari, istaklari, xoxishlari yoki undovlarini bildiradi. Maqsadga erishish uchun shaxslarni harakatga undash jarayonidir. Ish maqsadlari kontekstida odamlarning xatti-harakatlarini kuchaytiradigan psixologik elementlar pulga bo'lgan xohishni o'z ichiga olishi mumkin. Motivatsion holatlarning mazmuni bo'yicha turli raqobatdosh nazariyalar taklif qilingan. Ular kontent nazariyalari sifatida tanilgan va odatda yoki har doim odamlarni qanday maqsadlarga undayotganini tasvirlashga qaratilgan. Avraam Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi va ERG nazariyasi, masalan, odamlarda motivatsiya uchun mas'ul bo'lgan ma'lum ehtiyojlar borligini ta'kidlaydi. Bu ehtiyojlarning ba'zilari, masalan, oziq-ovqat va suvga bo'lgan ehtiyoj, boshqalarning hurmati kabi boshqa ehtiyojlardan ko'ra muhimroqdir. Bu nuqtai nazarga ko'ra, yuqori ehtiyojlar faqat quyi ehtiyojlar qondirilgandan keyingina motivatsiya berishi mumkin. Bixevioristik nazariyalar xulq-atvorni faqat vaziyat va tashqi, kuzatilishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlar o'rtasidagi munosabat nuqtai nazaridan tushuntirishga harakat qiladilar, ongli ruhiy holatlarga aniq murojaat qilmasdan. Motivatsiya ichki bo'lishi mumkin, agar faoliyat o'ziga xos tarzda qiziqarli yoki zavqli bo'lsa, yoki tashqi bo'lishi mumkin, agar agentning maqsadi faoliyatning o'zidan ajralib turadigan tashqi mukofot bo'lsa. Ichki motivatsiya tashqi motivatsiyadan ko'ra ko'proq foydali natijalarga ega ekanligi ta'kidlangan. Motivatsion holatlar, shuningdek, agentning nima uchun shunday harakat qilishini to'liq bilishi yoki yo'qligiga qarab tasniflanishi mumkin, bu ongli va ongsiz

motivatsiya deb ataladi. Motivatsiya amaliy ratsionallik bilan chambarchas bog‘liq. Ushbu sohadagi asosiy g‘oya shundan iboratki, agar biz uni bajarishimiz kerak deb hisoblasak, biz harakatni bajarishga undashimiz kerak. Ushbu talabning bajarilmasligi akraziya yoki irodaning zaifligi deb ataladigan irratsionallik holatlariga olib keladi, bunda nima qilishimiz kerakligi haqidagi e‘tiqodlarimiz va harakatlarimiz o‘rtasida tafovut mavjud. Motivatsiya bo‘yicha tadqiqotlar turli sohalarda qo‘llanilgan. Biznes sohasida asosiy savol mehnat motivatsiyasi bilan bog‘liq, masalan, ish beruvchi o‘z xodimlarining motivatsiyasini ta‘minlash uchun qanday choralarni qo‘llashi mumkin. Motivatsiya, shuningdek, o‘quvchilarning bilim olishidagi hal qiluvchi roli tufayli pedagogik psixologlar uchun alohida qiziqish uyg‘otadi. Ushbu sohada ichki va tashqi motivatsiyaning ta‘siriga alohida e‘tibor berilgan. “Motivatsiya” odatda odamlarning ma‘lum bir vaqtda ma‘lum bir xatti-harakatni boshlashi, davom ettirishi yoki bekor qilishini tushuntiradigan narsa sifatida aniqlanadi. Motivatsion holatlar turli darajadagi kuchlarda bo‘ladi. Daraja qanchalik baland bo‘lsa, davlatning xulq-atvoriga ta‘siri shunchalik yuqori bo‘ladi. Bu ko‘pincha maqsadli xatti-harakatlarga olib keladigan agentning ichidan harakat qiluvchi kuchlar bilan bog‘liq. Motivatsiyani ichki kuchlar nuqtai nazaridan aniqlash bilan bog‘liq muammolardan biri shundaki, ularni o‘lchash juda qiyin, shuning uchun empirik fikrlovchi nazariyotchilar ko‘pincha kuzatiladigan xatti-harakatlar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan ta‘riflarni afzal ko‘radilar.

### **4.3. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar**

Bizning kundalik hayotimiz, ishlash, o‘ynash, sayohat qilish, savdo qilish va bir-birimiz bilan o‘zaro munosabatimiz, muhim jihatdan murakkab ma‘lumotlarni boshqaradigan ishonchli ishlaydigan dasturiy ta‘minotga bog‘liq



bo‘lib, ko‘pincha bizning ehtiyojlarimizni qondirish uchun boshqa dasturiy ta‘minot tizimlari bilan tarmoqlar bo‘ylab muloqot qiladi. Boshqarish kerak bo‘lgan ma‘lumotlar miqdori, aloqa infratuzilmalarining keng tarqalgan mavjudligi va natijada yaratilgan dasturiy ta‘minot tizimlarining murakkabligi butun sanoat uchun asosiy muammolarga aylandi. Misol uchun, Nyu-York fond birjasi tomonidan boshqariladigan dasturiy ta‘minot har kuni o‘ndan minglab foydalanuvchilarning har biriga bir soniya ichida javob berishi kerak, yiliga atigi soniyalar ishlamay qoladi. Bunday yuqori sezgirlik va ekstremal mavjudlikka qanday erishish mumkin? Qanday qilib real vaqtda katta hajmdagi ma‘lumotlarni yangilash va so‘rash mumkin? Tez va ishonchli aloqani qanday ta‘minlash mumkin? Bunday tizimlar xizmat ko‘rsatish imkoniyatini buzmasdan ta‘minlanishi uchun qanday qilib arxitektura qilinishi kerak? Qanday qilib ular to‘liq tartibsizlik bilan tugamasdan doimiy o‘zgaruvchan foydalanuvchi ehtiyojlari va yangi texnologiyalarga moslashish uchun o‘sishi mumkin? Ma‘lumotlarning yaxlitligi va aloqa xavfsizligini qanday ta‘minlash mumkin? Bunday tizimlar zaif emasligiga qanday ishonishimiz mumkin? Ularning sifatini qanday baholashimiz mumkin?

Bular kompyuter fanlari magistri dasturining ICM trekiga ega bo‘lgan guruhlar tomonidan o‘rganilgan ba‘zi savollar. Eng ilg‘or dasturiy injiniring amaliyotlari doirasida zamonaviy axborot va kommunikatsiya tizimlari texnologiyasining ajoyib kombinatsiyasi katta hajmdagi, ma‘lumotlar va aloqani talab qiladigan tizimlarni yaratish uchun kalit hisoblanadi. Axborot va kommunikatsiyalarni boshqarish trekida ushbu mavzularni birgalikda o‘qitish talabalarimizga ertangi kunning informatika bo‘yicha muvaffaqiyat hikoyalari me‘mori bo‘lish imkonini beradi.

**Axborot** bu ma‘lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o‘ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo‘lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning holati hamda boshqariluvchi obyekt bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi. Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xomashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar. Tashqi axborotlar, ya'ni:
- yuqori tashkilotlardan olanadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- maxsulot istemolchilari talablari;
- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyasiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va xokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

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

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;

- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligiga tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va etarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

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

#### 4.3.1-jadval

##### Axborotlar turlari

T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1	Mazmuniga qarab	- iqtisodiy - huquqiy - sotsial - texnikaviy - tashkiliy
2	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	- ichki axborot - tashqi axborot
3	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	- korxonaga uchun - bo'lim uchun - sex uchun - uchastka uchun
4	Barqarorlik xarakteriga qarab	- oddiy axborot - shartli-doimiy ma'lumotlar uchun - o'zgartirib turuvchi axborotlar
5	Foydalanish uchun tayyorgarligiga qarab	- dastlabki axborot - oraliq axborot - yakuniy axborot
6	Davriyligiga qarab	- smenali axborot - sutkali axborot - kvartallik axborot va hokazo.
7	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	- direktiv axborot - hisobot ko'rinishida axborot - hisobga olish bo'yicha axborot - nazorat qilish bo'yicha axborot

8	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	- tarixiy axborot - joriy axborotlar - perspektiv axborotlar
9	Mo'ljallanganligiga qarab	- bir maqsadli axborotlar - maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni echishga mo'ljallangan axborotlar
10	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	- og'zaki axborotlar - yozma axborotlar - ovozli axborotlar - tasvirli axborotlar va hokazo
11	Muhimligiga qarab	- o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma) muhim bo'lmagan axborotlar va hokazo
12	To'liqligiga qarab	- to'liq, kompleks axborotlar - to'liq bo'lmagan axborotlar
13	Xarakteriga qarab	- individual axborotlar - funksional axborotlar - universal axborotlar
14	Ishonchliligiga qarab	- ishonchli axborot - ehtimolli axborot

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 % amerikalik, 85 % yapon, 63 % inglizlik rahbarlar, kommunikatsiya, qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 % gacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- rasmiy xujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Korxonalar (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning

tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi.

Tashkiliy kommunikatsiya: tashqi va ichki shakllarga bo‘linadi.

Ichki kommunikatsiya; gorizontal, vertikal, neformal; Vertikal: bo‘g‘inlararo, rahbar-bo‘ysinuvchi shaklda bo‘ladi.

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi obyekt bo‘lib, u o‘zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma’lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya - bu tashkilot bilan tashqi muxit o‘rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo‘mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo‘ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda korxonada korxonada ichidagi bo‘limlar o‘rtasidagi, korxonada ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo‘lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo‘g‘inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo‘limlararo (gorizontal kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo‘ysinuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotda eng ko‘p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig‘i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o‘z qarorini bildiribgina qolmay, bo‘ysinuvchilarga ta’sir ko‘rsatishi, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xohish uyg‘otishi mumkin. Qo‘pollik bilan baqirish, “so‘kinish”ga va hokazolarga aslo yo‘l qo‘ymaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro‘si ko‘p jihatdan u o‘z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so‘zlashiga bog‘liq.

Noformal kommunikatsiya - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo‘lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo‘lishi kerak.

#### **4.4. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish**

Qaror – bu amalga oshirilishi lozim bo‘lgan ishda muayyan bir yo‘lni tanlab olish yoki bir to‘xtamga kelish. Qarorni hayot davomida har kim har kuni qabul qiladi. Masalan, taomnomada taom tanlash, kiyim javonidan kiyim tanlash, kasb tanlash, ishga ketishda avtomabilda ketish yoki piyoda ketish va hokazo.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish - bu tashkilot maqsadlariga erishish uchun turli xil variantlarni ko‘rib chiqqandan so‘ng harakat yo‘nalishini tanlash. Menejment muammolarni hal qilish, byudjetlashtirish, murabbiylik, rejalashtirish, tashkil etish, kadrlar bilan ta‘minlash, nazorat qilishni o‘z ichiga oladi. Shu sababli, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni tashkilotni barqaror muvaffaqiyatga yo‘naltirish uchun doimiy, dinamik nazorat va muvozanat tizimi bo‘lib xizmat qiladi.

Nima uchun qaror qabul qilish muhim? Aniq, asosli va birgalikda qarorlar qabul qilish mustahkam tashkiliy yo‘nalishni shakllantirishga yordam beradi va xarajatlarga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Qaror qabul qilish jarayoni qanday? Qaror qabul qilishda U.Mass va Dartmut tomonidan tuzilgan quyidagi qadamlar sizning fikrlaringizni tartibga solishga va qaror qabul qilishda qasddan va o‘ylangan holda borishga yordam beradi:

1-qadam: Qarorni aniqlang - muammoni aniqlang va qaror qabul qilish zarurligini aniqlang.

2-qadam: Tegishli ma‘lumotlarni to‘plash - Bu bosqich ichki va tashqi ma‘lumotlarni to‘plashni o‘z ichiga oladi. O‘z-o‘zini baholash bilan ichki ma‘lumotlarni to‘plang va motivatsiyalaringizni ko‘rib chiqing. Tashqi ma‘lumot hamkasblari, onlayn, kitoblar va boshqa manbalarni oling.

3-qadam: Variantlarni aniqlang - ular yuzaga kelganda barcha mumkin bo‘lgan harakat yo‘nalishlarini aniqlang va ro‘yxatlang.

4-qadam: Dalillarni o'lchab ko'ring - ma'lumotlaringiz va his-tuyg'ularingizdan kelib chiqib, har bir harakat yo'nalishini qabul qilishning mumkin bo'lgan oqibatlarini tasavvur qiling. 1-bosqichdagi vaziyat har bir muqobil bilan hal qilinadimi yoki yo'qligini ko'rib chiqing. Mumkin bo'lgan qarorlaringizni qiymat tizimingiz asosida tartiblang.

5-qadam: Muqobil variantlardan birini tanlang - eng yaxshi harakat yo'nalishini tanlang. Bu hatto boshqa variantlarning kombinatsiyasi ham bo'lishi mumkin.

6-qadam: Harakat qiling - qaroringizni amalga oshiring.

7-qadam: Qaroringiz va uning oqibatlarini ko'rib chiqing - Nihoyat, qaroringiz natijalarini baholang va u 1-bosqichda belgilangan muammoni hal qilganligini aniqlang.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish boshqaruvni rejalashtirish funksiyasining muhim qismidir. Boshqaruv qarorlarining o'ziga xos xususiyatini tushunish qarorlar turlarini va ushbu qarorlarni qabul qilish kontekstini tushunishni talab qiladi.

Boshqaruv qarorining turlari yoki toifalari qanday?. Qaror qabul qilish muqobil harakat yo'nalishlarini tanlash sifatida belgilanishi mumkin. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish menejerlar tashkilotdagi vazifalari doirasida duch keladigan tanlovlarga taalluqlidir. Qaror qabul qilish rejalashtirishning muhim jihati hisoblanadi. Qaror qabul qilish, shuningdek, ular sodir bo'lgan darajaga qarab uch toifaga bo'linishi mumkin.

**Strategik qarorlar** - bu qarorlar tashkilotning strategiyalari va maqsadlarini belgilaydi. Ushbu turdagi qarorlar odatda tashkilot boshqaruvining eng yuqori darajalarida sodir bo'ladi. Taktik qarorlar tashkiliy maqsadlarga erishish uchun qo'llaniladigan taktikaga tegishli. Taktik qarorlar birinchi navbatda o'rta va oldingi menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Operatsion qarorlar - operativ qarorlar mijozlarga qiymat yetkazib berishni amalga oshirish usullariga tegishli. Operatsion qarorlar birinchi navbatda o'rta va oldingi menejerlar tomonidan qabul

qilinadi. Qarorlarni qabul qiluvchilarning imkoniyatlariga qarab tasniflash mumkin.

**Tashkiliy qarorlar** - bu tashkilotga tegishli yoki unga ta'sir qiladigan qaror. Bu odatda menejer yoki xodim tomonidan rasmiy vakolatlari doirasida amalga oshiriladi. Bu qarorlar ko'pincha boshqalarga topshiriladi.

**Shaxsiy qarorlar** - shaxsiy qarorlar birinchi navbatda shaxsga ta'sir qiladigan qarorlardir, ammo qaror oxir-oqibat shaxsga ta'sir qilishi natijasida tashkilotga ta'sir qilishi mumkin. Bunday qarorlar professional salohiyat doirasida qabul qilinmaydi. Bu qarorlar odatda boshqalarga topshirilmaydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish shartlari qanday? Qaror qabul qilish shartlari barcha shaxslar uchun umumiydir. Biroq, qarorlar aniqlik shartlariga bog'liq. Ya'ni, har qanday qaror qabul qiluvchining qarorning natijasini bilish darajasiga qarab o'zgaradi. Menejmentda bu shartlar menejrlarning har bir qarorni qanday qabul qilishlari kontekstida yaxshi tushuniladi.

Aniqlik. Nisbatan aniq bo'lgan qaror istalgan natija asosida qabul qilinishi mumkin. Misol uchun, qarz berish yoki pul olish to'g'risidagi qaror belgilangan foiz stavkasiga asoslanishi mumkin. Ushbu qaror natijasida hosil bo'ladigan yoki sarflanadigan pul miqdorining nisbiy aniqligiga asoslanadi.

Noaniqlik. Noaniq qarorlar ehtimoliy yoki butunlay noma'lum natijaga ega. Agar qaror ehtimoliy natijaga ega bo'lsa, menejer kerakli natijaga asoslanib qaror qabul qilishi mumkin. Noaniq qarorlarga yondashuvlar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin: kutilgan qiymat; maksimal; maksimal yoki minimal.

To'liq noaniqlik. To'liq noaniq natija - bu qiymat yoki yuzaga kelish ehtimolini to'g'ri baholash mumkin bo'lmaganda. Bunday vaziyatda menejerlar mumkin bo'lgan natijaga asoslanmagan qaror qabul qilishlari kerak. Bunga operatsion qobiliyat, resurslarni taqsimlash, yuqori bo'ysunuvchi sotib olish va hokazolar kiradi



## **Nazorat savollari**

1. Boshqarish jarayoni, vazifalari va maqsadlari:
2. Boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlari qanday (rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish, nazorat qilish va h.k.) va har bir bosqich qanday vazifalar bilan bog'liq?
3. Menejerlar o'z maqsadlari tashkilotning missiyasi va maqsadlariga mos kelishiga qanday ishonch hosil qilishlari mumkin?
4. Menejerlar o'z maqsadlariga erishish yo'lidagi muvaffaqiyatlarini qanday o'lchaydilar va baholaydilar?
5. Motivatsiya:
6. Motivatsiya nima va u menejmentda nima uchun muhim?
7. Umumiy motivatsion nazariyalar qanday (Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi, Gertsbergning ikki faktorli nazariyasi va boshqalar) va ular xodimlarning xatti-harakatlarini qanday izohlaydi?

## **V BOB. TASHKILOTLAR VA ULARNI BOSHQARISH**

- 5.1. Tashkilotlarning mohiyati va tasniflanishi. Tashkilotning yashash davri
- 5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti va ularning omillarining o'zgaruvchanligi
- 5.3. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi shakllari
- 5.4. Tashkilotlarning yangi turlari va ularni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar

### **5.1. Tashkilotlarning mohiyati va tasniflanishi. Tashkilotning yashash davri**

Har qanday tashkilot “tirik” organizmdir: u tug‘iladi, rivojlanadi, o‘zining o‘sinh cho‘qqisiga chiqadi va so‘nadi, yani, o‘z hayot davri bosqichlarini bosib o‘tadi. Boshqaruv ta’limotiga ko‘ra har qanday tashkilot o‘zining rivojlanishini oldindan aytishi mumkin va tashkilotni turli hayot davrlarida boshqarishning aniq regasini taklif qiladi. Menejer tashkilot qaysi bosqichda joylashganligini bilgan holda, kompaniyani boshqarishning to‘g‘ri usulini tanlashi, barcha zarur risklarni hisobga olishi va unga raqobatlashish imkonini beradigan to‘g‘ri qarorlar qabul qilishi mumkin.

1950 yilda Kennet Boulding tomonidan ilk bor “tashkilotning yashash davri” tushunchasini taklif qilindi. Ushbu davrdan boshlab menejment, marketing, sotsiologiya, psixologiya, davlat boshqaruvining barcha ilmiy maktablari bu nazariyani qizg‘in muhokama qilish va rivojlantirishga kirishdilar. Tashkilotning yashash davrining eng oddiy klassik modeli 5 bosqichni (amalga oshirish, o‘sinh, yetuklik, pasayish va yangilanish) o‘z ichiga oladi. Tashkilot rivojlanishining har bir bosqichi o‘ziga xos xususiyatlar, imkoniyatlar, risklarga va optimal boshqaruv

variantiga ega. Kompaniyaning tashkilotning yashash davri egri chizig'i bo'ylab rivojlanishi muqarrardir. Bu evolyutsiya uchta sababga bog'liq.

Birinchidan, kompaniyaning muvaffaqiyati har doim ortib boradi, murakkab tashkiliy tuzilmaga aylanadi, unda manfaatdor tomonlar soni ortib boradi (ba'zan qarama-qarshi ustivorliklarga ega).

Ikkinchidan, kompaniya o'sishi bilan yangi axborotlarni qayta ishlash va qaror qabul qilish jarayonlarini joriy etish talab etiladi. Uchinchidan, kompaniya doimiy ravishda innovatsiyalarni joriy etish va kompaniyada ushbu yangiliklarni kuchaytirish, boshqaruvga yo'nalishlarini o'zgartirish orqali tanlovni olib boradi.

Bosqichlarning o'zgarishi kompaniyaning ichki jarayonlarini tashqi muhit sharoitlariga qarama-qarshi bo'lgan paytda sodir bo'ladi, bu esa biznesning samarasizligiga olib keladi. Natijada kompaniya omon qolish yo'liga o'tadi va boshqaruv yo'nalishini o'zgartiradi. Bunday o'tish ko'pincha og'riqli bo'ladi, chunki biznes rahbarlari o'zlarining ilgarigi muvaffaqiyatli yondashuvlarini o'zgartirish kerakligini darhol anglamaydilar. Ammo bunday o'tishni oldindan bilish va rejalashtirish, kompaniya samaradorligini oshirish imkoniyatini yaratadi.

**Tashkilotning yashash davri** - bu firma o'z faoliyati davri davomida o'tadigan rivojlanish bosqichlari yig'indisi. Ushbu kontseptsiya menejment doirasida ko'rib chiqiladi va tashkilotning rivojlanishning bir necha bosqichlaridan o'tishini nazarda tutadi: shakllanish, o'sish, yetuklik, eskirish, qayta tug'ilish yoki yo'q bo'lib ketish.

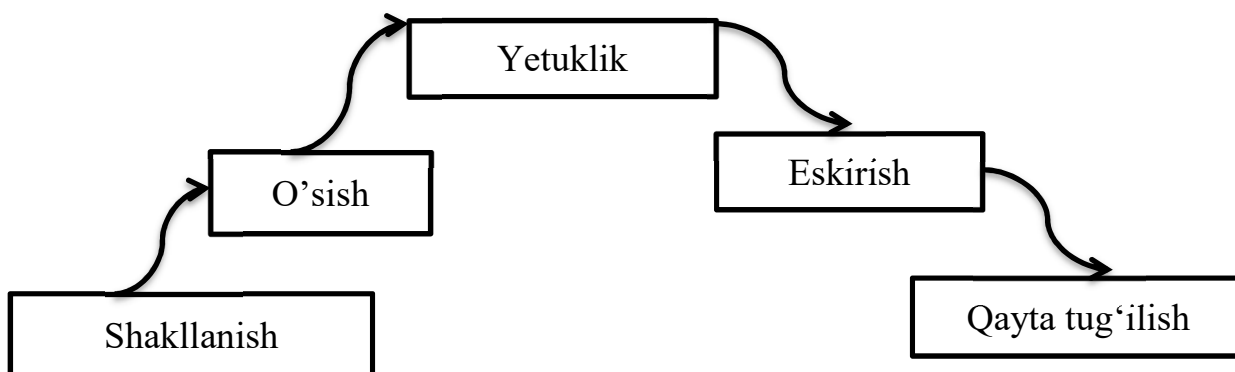
**Birinchi bosqich – shakllanish.** Tashkilot shakllanish bosqichida bo'ladi, mahsulotning hayotiy davri boshlanadi. Maqsadlar hali aniq emas, ijodiy jarayon erkin olib boriladi, keyingi bosqichga o'tish barqarorlikni talab qiladi. Ushbu bosqich quyidagilarni o'z ichiga oladi: yaratilish, hamfikrlarni izlash, g'oyani tayyorlash va amalga oshirish, tashkilotni qonuniy ro'yxatdan o'tkazish, xodimlarni tanlov asosida yollash va mahsulotning birinchi partiyasini ishlab chiqarish.

**Ikkinchi bosqich – o‘shish.** Hamkorlik (kollegiallik) bosqichi - tashkilotning tez o‘shish davri, o‘z missiyasini anglash va rivojlanish strategiyasini shakllantirish (norasmiy kommunikatsiya va tuzilma, yuqori majburiyatlar). Kompaniyaning o‘shishi amalga oshadi: bozorning faol qamrab olish, intensiv integratsiyaning o‘shishi .

**Uchinchi bosqich – yetuklik.** Faoliyatni rasmiylashtirish bosqichi - o‘shishni barqarorlashuv davri, (rollarni rasmiylashtirish, tuzilmani barqarorlashtirish, samaradorlikka urg‘u berish). Asosiy maqsad - tizimli muvozanatli o‘shish, individual imidjni shakllantirish; boshqaruv samarasi ijrochilarga vakolatlarni topshirish orqali erishiladi; asosiy vazifa - faoliyatning turli yo‘nalishlarida o‘shish, bozorni zabt etish; mehnatni tashkil etish sohasidagi vazifa - mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash, individual natijalarga qarab mukofotlash;

**To‘rtinchi bosqich – eskirish, pasayish.** Pasayish bosqichi - sotishning keskin pasayishi va foydaning kamayishi bilan tavsiflangan davr; tashkilot bozorlarni saqlab qolishning yangi imkoniyatlari va yo‘llarini qidiradi (xodimlar qo‘nimsizligining yuqoriligi, nizolarning o‘shishi, markazlashuv). Tashkilotning qarilik bosqichi bozorda raqobatchilarning paydo bo‘lishi yoki bozorning yo‘qolishi bilan ifodalanadigan o‘zi va atrof-muhit o‘rtasidagi qarama-qarshilik sifatida aniqlanadi. Asosiy maqsad - erishilgan natijalarni saqlab qolish; harakatlarni muvofiqlashtirish orqali boshqaruv samarasiga erishiladi, asosiy vazifa – barqarorlikni, mehnatni tashkil etishning erkin rejimini va foydani taqsimlashdagi ishtirokini ta’minlashdir.

**Beshinchi bosqich – qayta tug‘ilish yoki yo‘q bo‘lib ketish.** Asosiy maqsad - barcha funksiyalarning jonlanishini ta’minlash; tashkilotning o‘shishi xodimlarning jipsligi, jamoaviylik orqali erishilsh; asosiy vazifa – xodimlarni yoshartirish, innovatsion mexanizmlarni joriy etish, mehnatni ilmiy tashkil etishni va jamoaviy mukofotlashni joriy etish.



**5.1.1-chizma. Tashkilotning yashash davri**

Inson faoliyatining turli sohalarida tashkilot tushunchasi turlicha talqin qilingan. Bu korxonada, uyushma, birlashma, hokimiyat va boshqalar bo'lishi mumkin. Bunda o'z maqomiga ega bo'lgan ma'lum bir ijtimoiy institut nazarda tutiladi. Agarda ma'lum bir obektga bevosita, maqsadli ta'sir ko'rsatilsa va bu ta'sirning manbai shaxs yoki insonlar guruhi bo'lsa - bu tashkilot jarayoni hisoblanadi. Shuningdek, "tashkilot" atamasi obektning xususiyati sifatida ham ishlatilishi mumkin. Korxonada mehnatni tashkil etish tizimi bunga misol bo'la oladi.

Tashkilot ko'p qirrali boshqaruv obekti bo'lib, u barcha ichki jarayonlarni qamrab oladigan murakkab tizimdir.<sup>2</sup>

Tashkilot - bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun doimiy asosda ishlaydigan, ma'lum chegaralarga ega bo'lgan ongli ravishda muvofiqlashtirilgan kishilar guruhi.

Tashkilotni boshqarish iste'molchilar, aholi, jamiyat, davlat yoki milliy iqtisodiy tizimning muayyan ehtiyojlarini qondirish uchun mavjudligini hisobga olishi kerak. Uning barcha ishlab chiqarish jarayonlari, xizmat ko'rsatish va boshqalar ana shu ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan.

Boshqaruv obyekti sifatida tashkilotga quyidagi talablar qo'yiladi:

<sup>2</sup> Нестеров А.К. Организация как объект управления // Энциклопедия Нестеровых - <https://odiplom.ru/lab/organizaciya-kak-obekt-upravleniya.html>

1. Guruhning bir qismi deb o'zlarini hisoblaydigan ikki yoki undan ortiq insonlarning mavjudligi.

2. Ushbu guruhning barcha a'zolari tomonidan umumiy qabul qilingan maqsadning mavjudligi.

3. Umumiy maqsadga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarining mavjudligi.

Shuning uchun kelishilgan holatda faoliyat yuritayotgan kishilar guruhi tashkilot hisoblanmaydi. Yuqoridagi barcha talablar bajarilgan holdagina tashkilot boshqaruv obyektiga aylanadi.

Tashkilot boshqaruv obyektini sifatida quyidagi tavsiflarga ega:

- pul, mehnat, moddiy va boshqa resurslardan foydalanish usullari;
- tashqi muhit ta'siriga bog'liqlik darajasi;
- tashkilot ichida mehnatni tashkil qilish tamoyili;
- tashkilot ichida bo'lim va sexlarni mavjudligi;
- boshqarish jarayoni tashkilot miqyosida qanday amalga oshirilsa har bir alohida olingan xodimga nisbatan ham shunday amalga oshirilishi kerak.

Tashkilot guruh bo'lganligi sababli, guruhni tashkil qilishda uni boshqarish bilan bog'liq muammolar mavjud:

1. Muvofiqlashtirish: guruhdagi insonlarning turlicha harakatlarini muvofiqlashtirish zarurdir.

2. Maqsadlarning ko'pligi: har bir kishi tashkilotga har doim ham tashkilotning maqsadlari bilan mos kelmaydigan o'z maqsadlarini qondirish uchun keladi; Menejerning san'ati - bu xodimlarning haqiqiy maqsadlarini tushunish va shaxsiy maqsadlarga erishish evaziga xodim tashkilotning maqsadlariga erishishiga ishonch hosil qilishdir.

3. Opportunizm - tashkilot (guruh) maqsadlaridan farqli ravishda o'z maqsadlariga tashkilot yoki guruhning zarari va haqqi evaziga erishish; tashkilot a'zolarining faoliyati ustidan nazorat past va rag'batlantirish kam bo'lgan holatda opportunizm tashkilotning samaradorligini pasaytiradi.

4. O'lchov muammosi - tashkilotning har bir a'zosining umumiy natijaga qo'shgan hissasini aniqlash muammosi; aniq aytib bo'lmaydi, tashkilotning umumiy ishining qancha qismi inson tomonidan bajarilgan, adolatli bo'lib ko'ringan mehnatga haq to'lashni aniqlashni qiyinligi, va natijada xodimda demotivatsiya muammosini paydo bo'lishi.

Tashkilotda menejmentga bo'lgan ehtiyoj hamma narsadan kelib chiqadi, aks holda tashkilot parchalanadi yoki juda samarasiz ishlaydi.

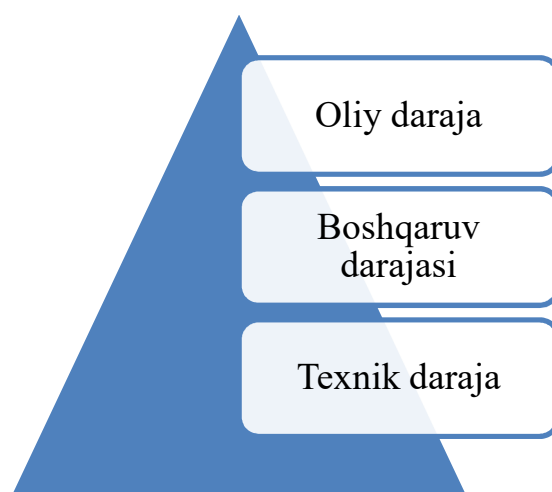
Tashkilotning umumiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- resurslar har qanday tashkilotda uning asosi sifatida mavjud bo'ladi. Barcha resurslarni keng ma'noda toifalarga bo'lish mumkin: mehnat, yer, kapital va tadbirkorlik qobiliyati;

- tashqi muhitga bog'liqlik: har qanday tashkilot alohida faoliyat yuritmaydi, ammo tashkilotga turli darajada ta'sir etadigan va o'zida qayta javob ta'sirini his qiladigan har bir tashkilotning o'z muhiti bor;

- butun tashkilot uchun bajariladigan aniq boshqaruv ishlari - boshqaruv sohalarini shakllantiruvchi gorizontal mehnat taqsimoti: ishlab chiqarish, marketing, kadrlar, moliya, ilmiy-tadqiqot, ta'minot va yetkazib berish va boshqalar;

- boshqaruv darajalarini tashkil etuvchi vertikal mehnat taqsimoti:



**5.1.2 - chizma. Tashkilot boshqaruvi darajalarii**

1. Boshqaruvning oliy, yoki strategik, yoki investitsion darajasi (bosh direktor va uning o‘rinbosarlari, direktorlar kengashi) quyidagi savollarga javob beradi: nima ishlab chiqarish kerak? (mahsulot, tarmoq); kim uchun ishlab chiqarish kerak? (iste‘molchi, bozor); qanday raqobatlashish kerak? (raqobat ustunligi turi: xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, tabaqalanish, diqqatni tortish).

2. Boshqaruvning o‘rta yoki boshqaruv darajasi (funktsional bo‘limlar, xizmatlar rahbarlari) quyidagi savolga javob beradi: qanday ishlab chiqarish kerak? Keng ma‘noda, bu texnologiya tanlash masalasidir.

3. Boshqaruvning quyi yoki texnik darajasi, ta‘minot va ishlab chiqarish nuqtai nazaridan (sex va bo‘lim boshliqlari) “qanday ishlab chiqarish kerak?” degan savolga javob beradi.

Hozirgi kunda tashkilotlarning turli mezonlar bo‘yicha zamonaviy turlari mavjud. Tashkilotlar hajmi va tuzilishi, ko‘zlangan maqsadlarning miqdoriy tarkibi va tabiati, maqsadlarga erishish jarayonida xatti-harakatlarning xususiyatlari va boshqalar bilan farqlanadi.

Shakllanish mezoni bo‘yicha tashkilotlar quyidagilarga bo‘linadi:

**Norasmiy tashkilotlar** - bu o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladigan, bir-biri bilan muntazam aloqada bo‘lgan insonlar guruhi.

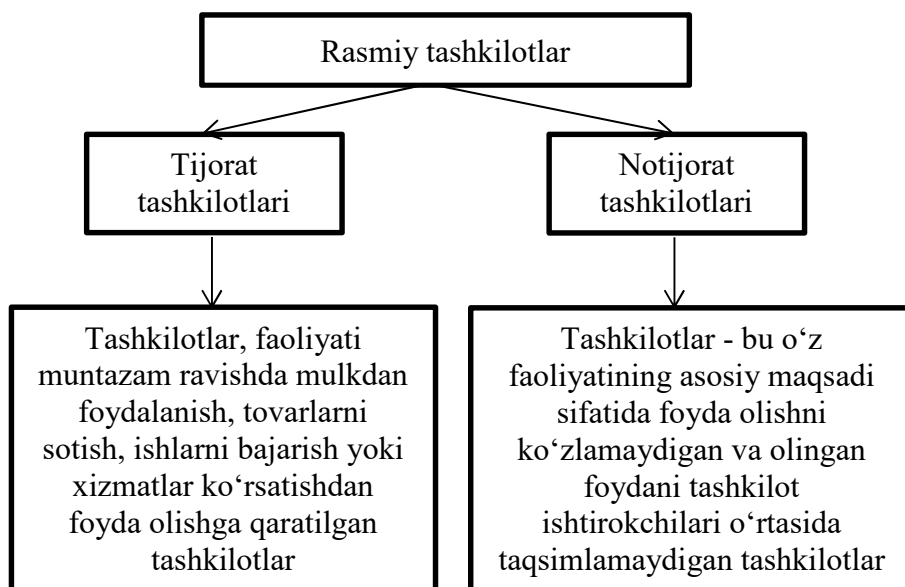
**Rasmiy tashkilotlar** - yuridik shaxs maqomiga ega bo‘lgan, maqsadlari ta‘sis hujjatlarida belgilangan, faoliyat ko‘rsatishi esa - tashkilotning har bir ishtirokchisining huquq va majburiyatlarini tartibga soluvchi nizomlar, shartnomalar va qoidalarda mustahkamlangan tashkilot.

Rasmiy tashkilotlar tijorat va notijorat tashkilotlarga bo‘linadi.

**Tijorat tashkilotlari** - faoliyati muntazam ravishda mulkdan foydalanish, tovarlarni sotish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko‘rsatishdan foyda olishga qaratilgan tashkilotlar.

**Notijorat tashkilotlar** - bu o‘z faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko‘zlamaydigan va olingan foydani tashkilot ishtirokchilari o‘rtasida taqsimlamaydigan tashkilotlar.





### 5.1.3 - chizma. Norasmiy tashkilotlar

**Iqtisodiy faoliyatning turlari bo'yicha.** 5.1.1 - jadvalda O'zbekiston korxonalari va tashkilotlarining iqtisodiy faoliyatning turlari bo'yicha taqsimlanishi berilgan.

#### 5.1.1 - jadval

### 2018-2022 yillarda O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha YAIM ni ishlab chiqarish, mlrd. so'm<sup>3</sup>

	2018	2019	2020	2021	2022
Yalpi ichki mahsulot	426641,0	532712,5	605514,9	738425,2	888341,7
shu jumladan:					
tarmoqlarning yalpi qo'shilgan qiymati	381065,2	487449,8	561153,4	686432,4	828054,2
qishloq, o'rmon va baliqchilik xo'jaligi	113327,4	129885,0	150493,7	181787,7	208452,9
sanoat	94266,7	134185,8	150275,1	186978,2	220704,3
qurilish	21958,5	30449,9	37334,8	45557,4	55522,7
xizmatlar	151512,6	192929,1	223049,8	272109,1	343374,3
savdo, yashash va ovqatlanish bo'yicha xizmatlar	26510,1	32179,7	36662,8	46750,0	57801,7
tashish va saqlash, axborot va aloqa	30095,3	36028,6	38313,1	47934,3	57776,5
boshqa xizmat tarmoqlari	94907,3	124720,8	148073,9	177424,8	227796,1
mahsulotlarga sof soliqlar	45575,8	45262,7	44361,5	51992,8	60287,5

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy iqtisodiy holati. 2022 yil yanvar-dekabr. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi. Toshkent-2023. 350-355 betlar.

Mulkchilik shakllari bo'yicha tashkilotlar xususiy, oilaviy, unitar, mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalarga bo'linadilar. 5.1.2 -jadvalda tadbirkorlik sub'ektlarining tashkiliy-huquqiy shakli bo'yicha umumiy ma'lumot berilgan.

### 5.1.2 - jadval

#### O'zbekiston Respublikasida tadbirkorlik sub'ektlarining tashkiliy-huquqiy shakli bo'yicha umumiy ma'lumot 2023 yil 1 yanvar holatiga, birlikda<sup>4</sup>

№	Tashkiliy - huquqiy shakli	Soni (birlikda)	Jamiga nisbatan ulushi (%)
1.	Mas'uliyati cheklangan jamiyatlar	367149	69,6
2.	Xususiy korxonlar	93141	17,7
3.	Oilaviy korxonalar	59110	11,2
4.	Unitar korxonalar	2175	0,4
5.	Aksionerlik jamiyatlari	671	0,1
6.	Boshqalar	4976	1,0

Mulkchilik shakliga ko'ra tashkilotlar quyidagilarga bo'linadi: xususiy, davlat, oilaviy, munisipal va boshqalarga bo'linadi.

Tashkiliy-huquqiy shakliga ko'ra, tashkilotlar quyidagi shakllarda tuzilishi mumkin:

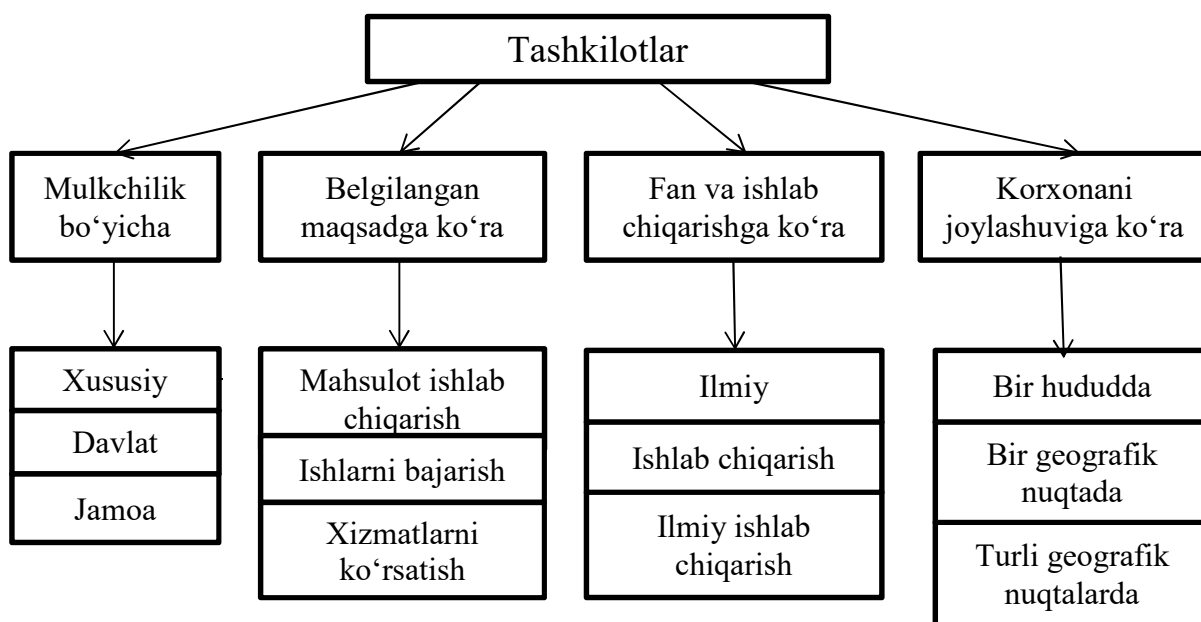
- xo'jalik jamiyatlari yoki sherikchiliklari;
- iste'molchi yoki ishlab chiqarish kooperativlari;
- davlat unitar korxonalarini;
- uyushmalar;
- va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa shakllar.

Tashkilotlarni tasniflashda eng muhim farq bajariladigan faoliyat turlari bo'yicha kuzatiladi:

- sanoat,
- savdo tashkilotlari,

<sup>4</sup> O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy iqtisodiy holati. 2022 yil yanvar-dekabr. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi. Toshkent-2023. 356-363 betlar.

- qishloq xo‘jaligi,
- shuningdek, har xil turdagi konsernlar, uyushmalar, savdo va agrosanoat firmalari va boshqalar shaklidagi birlashmalar.



#### 5.1.4 - chizma. Tashkilot turlari

Hozirgi kunda O‘zbekiston Respublikasida kichik biznes va tadbirkorlik subektlariga davlat tomonidan alohida e‘tibor qaratilmoqda. 10 fevral 2023 yil O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning “Tadbirkorlik subektlarini toifalarga ajratish mezonlari hamda soliq siyosati va soliq ma‘muriyatchiligini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni qabul qilindi.<sup>5</sup> Prezident farmoni bilan tadbirkorlik subektlari quyidagi mezonlar asosida toifalarga ajratiladi:

- kichik tadbirkorlik sub’ektlari:
- yakka tartibdagi tadbirkorlar;
- mikrofirmalar – ta’sischilari (ishtirokchilari) jismoniy shaxslar bo‘lgan

<sup>5</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning “Tadbirkorlik sub’ektlarini toifalarga ajratish mezonlari hamda soliq siyosati va soliq ma‘muriyatchiligini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni. Toshkent - 10 fevral 2023 yil

hamda jami daromadi kalendar yil davomida 1 mlrd so‘mgacha bo‘lgan tadbirkorlik subyektlari;

- kichik korxonalar – jami daromadi kalendar yil davomida 1 mlrd so‘mdan 10 mlrd so‘mgacha bo‘lgan ta‘sischilari yuridik shaxslar bo‘lgan tadbirkorlik subyektlari;

- o‘rta tadbirkorlik subyektlari – jami daromadi kalendar yil davomida 10 mlrd so‘mdan 100 mlrd so‘mgacha bo‘lgan tadbirkorlik subyektlari;

- yirik tadbirkorlik subyektlari – jami daromadi kalendar yil davomida 100 mlrd so‘m va undan yuqori bo‘lgan tadbirkorlik subyektlari.

Shuningdek, farmon bilan 2023 yil 1 apreldan boshlab:

- tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash davlat jamg‘armasi hisobidan bir yilda bir marotaba o‘rta tadbirkorlik subyektlariga mol-mulkni sug‘urta qilish xarajatlarining 50 foizigacha, biroq BHMning 20 baravaridan oshmagan qismi qoplab beriladi;

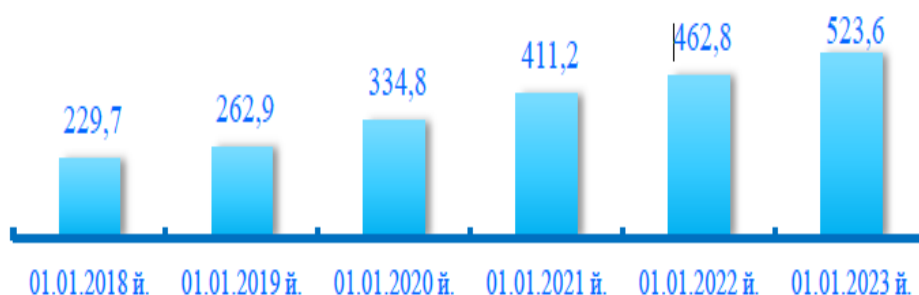
- jami daromadi 10 mlrd so‘mdan kam bo‘lmagan tadbirkorlik subyektlari uchun davlat xaridlarida 20 foizlik kvota joriy etiladi va ushbu xaridlar doirasida budjet buyurtmachilari bilan tuziladigan shartnomalarda 50 foiz miqdorida oldindan to‘lovni amalga oshirish nazarda tutiladi.

Bunda, soliq organlari tomonidan jami daromadi 10 mlrd so‘mdan oshgan tadbirkorlik subyektlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlar shakllantiriladi va maxsus axborot portali bilan ma‘lumot almashinuvi ta‘minlanadi.<sup>6</sup>

2023 yil 1 yanvar holatiga O‘zbekistonda faoliyat yuritayotgan kichik korxonalar va mikrofirmalar (fermer va dehqon xo‘jaliklarisiz) soni jami 523 556 tani, shundan yangi tashkil etilganlari 90 177 tani tashkil etdi.

---

<sup>6</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning “Tadbirkorlik sub’ektlarini toifalarga ajratish mezonlari hamda soliq siyosati va soliq ma‘muriyatchiligini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni. Toshkent. 10 fevral 2023 yil.



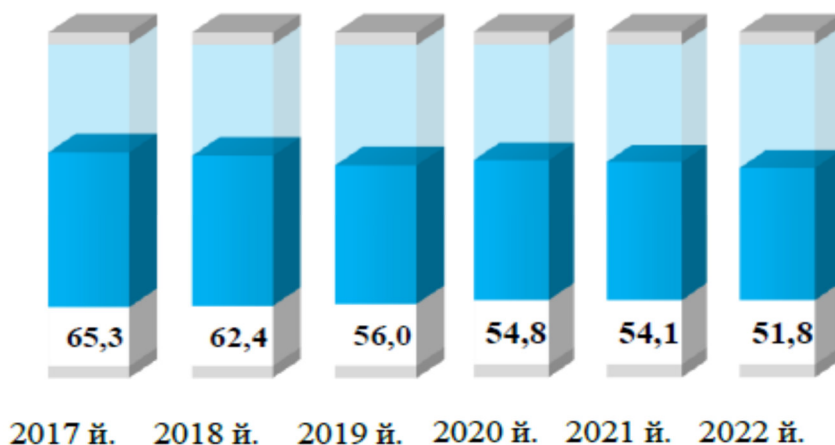
**5.1.1 - diagramma. 2017-2022 yillarda faoliyat yuritayotgan kichik korxonalar va mikrofirmalar soni dinamikasi (fermer va dehqon xo‘jaliklarisiz), ming birlikda**

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, 2022 yil yakuniga ko‘ra faoliyat yuritayotgan kichik korxonalar va mikrofirmalar soni 523,6 mingtani tashkil etib, 2021 yilning shu davriga nisbatan 60,8 mingtaga ko‘paygan yoki 13,1 % ga oshgan. Kichik tadbirkorlik subektlarining soni har 1000 aholiga 17,9 birlikni tashkil qildi.

**5.1.3 - jadval**

**2021-2022 yillarning yanvar-dekabr oylarida O‘zbekiston Respublikasidagi kichik tadbirkorlikning asosiy ko‘rsatkichlari**

	O‘lchov birligi	2021 y.	2022 y.	(+, -)
<b>Faoliyat yuritayotgan kichik korxonalar va mikrofirmalar</b>	<b>birlikda</b>	<b>462834</b>	<b>523556</b>	<b>60722</b>
<b>Yangi tashkil etilgan kichik korxonalar va mikrofirmalar</b>	<b>birlikda</b>	<b>98886</b>	<b>90177</b>	<b>- 8709</b>
<i>Kichik tadbirkorlik ulushlari</i>				
<b>YAIM</b>	%	54,1	51,8	-2,3
Sanoat	%	27,4	25,9	-1,5
Qishloq, o‘rmon va baliq xo‘jaligi	%	96,0	95,3	-0,7
Investitsiya	%	45,6	47,6	2,0
Qurilish	%	72,5	71,6	-0,9
Chakana savdo	%	82,3	79,4	2,9
Xizmatlar	%	51,7	48,4	-3,3
Yuk tashish	%	42,9	46,6	3,7
Yuk aylanmasi	%	72,4	71,1	-1,3
Yo‘lovchi tashish	%	92,7	93,2	0,5
Yo‘lovchi aylanmasi	%	94,6	95,9	1,3
Eksport	%	20,0	29,5	9,5
Import	%	45,2	49,4	4,2



### **5.1.2 - diagramma. 2018-2022 yillarning yanvar-dekabr oylarida kichik tadbirkorlik subyektlarining YaIMdagi ulushi dinamikasi**

2022 yilda YaIM tarkibida kichik tadbirkorlik subyektlarining ulushi 51,8 foizni tashkil qilib, 2021 yilga nisbatan 2,3 punktga kamaygan. Kamayishining sababi, yirik tadbirkorlik subyektlarida qo‘shilgan qiymat hajmining oshishi bilan ifodalanadi.

### **5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti va ularning omillarining o‘zgaruvchanligi**

Menejerning asosiy tadqiqot-analitik kompetensiyasi - ichki va tashqi muhitni va ularning tashkilotda qaror qabul qilishga ta’sirini tahlil qila olishdan iborat.

Tashkilotning ichki muhiti - bu tashkilot ichidagi vaziyat omillari. Bularga quyidagilar kiradi:

- maqsadlar - kutilajak yakuniy natijalar;
- vazifalar - maqsadlarga erishish uchun bajarilishi kerak bo‘lgan ishlar;
- tuzilma - tashkilot maqsadlariga erishish uchun ma’lum tartibda shakllangan boshqaruv sohalari va darajalari majmui;
- texnologiya - resurslarni tayyor mahsulotga aylantirish usuli.

- texnologiyalarning bir nechta tasniflari mavjud, ular orasida Joan Vudvordga ko'ra tasnifi ajralib turadi: ommaviy ishlab chiqarish, seriyali va donali; Jeyms Tompson bo'yicha tasnif: ko'p bo'g'inli texnologiya (ma'lum bir ketma-ketlikda bajarilishi kerak bo'lgan bir-biriga bog'liq bo'lgan vazifalar); vositachi texnologiya (insonlarning o'zaro bog'liqligi munosabatlariga kirishni xoxlaydigan odamlar guruhlari birlashadigan jarayon doirasida ishlaydi); intensiv texnologiya (mahsulotiga aniq o'zgartirishlar kiritish uchun muayyan ko'nikmalar, texnikalar yoki xizmatlardan foydalanadi);

- insonlar - tashkilot xodimlari, ularning maqsadlari, munosabatlari, umidlari, imkoniyatlari, malakalari va salohiyatlari.

Bozor sharoitida tashkilotni biznes jarayonlari tizimi (biznes tizimlari) sifatida taqdim etish g'oyasi tarqala boshladi, uning faoliyatini boshqarish esa - biznes jarayonlarini boshqarish sifatida gavdalandi. Biznes tizimi deganda tashkilot ichidagi munosabatlar tizimi, uning tashqi muhiti, tarmoqlari va bozorlari bilan bog'liqligi tushuniladi. Tashkilot biznes-jarayonlar doirasida o'zining kirish va chiqishiga ega bo'lgan dinamik tizim sifatida taqdim etiladi.

Tashkilotning tashqi muhiti bevosita yoki bilvosita ta'sir qiladigan o'zaro bog'liq elementlardan iborat tizim bo'lib, tashkilotga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Strategik menejment kontsepsiyasining paydo bo'lishi bilan tashqi muhit tashkilotning mavjudligi sababini, uning rivojlanishining asosiy xususiyatlarini belgilaydigan omillar yig'indisi sifatida birinchi o'ringa chiqadi: tarmoqqa mansublik, faoliyat ko'lami, raqobatdosh ustunlik turi.

Tashkilotning tashqi muhitini o'rganishga qaratilgan an'anaviy yondashuv bu tizimli yondashuv doirasida uning muhitga bevosita va bilvosita ta'siriga bo'linishidir. To'g'ridan-to'g'ri ta'sir muhiti tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatadigan va uning reaksiyasini boshdan kechiradigan elementlarni o'z ichiga oladi. Bilvosita ta'sir muhitining elementlari o'zida sinaydigan va tashkilotga

bilvosita ta'sir ko'rsatadigan elementlardir.

To'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiluvchi tashqi muhit elementlariga quyidagilar kiradi:

- iste'molchilar;
- yetkazib beruvchilar;
- nazorat qiluvchi davlat organlari;
- raqobatchilar;
- qonunlar;

Bilvosita ta'sir muhiti elementlariga quyidagilar kiradi:

- iqtisodiyotning holati;
- ekologiya;
- innovatsion taraqqiyot;
- jamiyat;
- siyosat va boshqalar.

Biroq shuni ta'kidlash kerakki, ba'zi hollarda bevosita va bilvosita ta'sir muhitining tarkibi o'zgarishi mumkin. Bu, asosan, tashkilot qaysi bozorda faoliyat yuritayotganiga bog'liq.

Tashkiliy qarorlarni qabul qilishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan tashqi muhitning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- murakkablik;
- o'zaro bog'liqlik;
- harakatchanlik;
- noaniqlik.

Tizim sifatida tashqi muhitning murakkabligi ko'plab elementlarning mavjudligi bilan tavsiflanadi, ularning har biri quyi tizim, shuningdek, ushbu elementlar o'rtasidagi munosabatlardir. Oddiy muhit - bu nisbatan kam elementlarga ega bo'lgan vositalar va mavjud elementlar bir-biriga juda o'xshash va ularni tushunish oson.



Tashqi muhitning murakkabligi nafaqat uning elementlarining ko'pligi va xilma xilligida, balki ularning o'zaro bog'liqligi - tashqi muhit elementlari o'rtasidagi munosabatlarning zichligi darajasida ham namoyon bo'ladi. Bu erda munosabatlarning ikki darajasini ajratish mumkin: bu bir omil elementlarining o'zaro bog'liqligi, shuningdek tashqi muhitning turli omillari o'rtasidagi munosabatlari. Tashqi muhitning murakkabligi tashkilotning turli xil ichki o'zgaruvchiligidan turlicha ta'sir qiladi, bu ayniqsa tashkilotning murakkab tuzilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Tashqi muhitning keyingi muhim asosiy xususiyati bu tashqi muhitning harakatchanligi, ya'ni unda sodir bo'lgan o'zgarishlar tezligi. Shunga ko'ra, statik va dinamik muhit farqlanadi. Statik tashqi muhit ma'lum vaqt oralig'ida barqaror va o'zgarmas bo'lib qoladi. Tez o'zgarib turadigan muhitga qaraganda barqaror muhitda ishlash ancha osonroq, biroq bu holat bilan ishlaydigan barcha tashkilotlarda duch keladi, bu ularning bir-birlariga nisbatan afzalliklarini tenglashtiradi. Dinamik tashqi muhitda boshqaruv manbai sifatida ma'lumotlarning qiymati keskin oshadi.

To'rtinchi xususiyat - tashqi muhitning noaniqligi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda tashqi muhitning murakkabligi va dinamikasini hisobga olish uchun ma'lumotlar bazasi zarur. Biroq, qaror qabul qilish paytida bunday ma'lumotlarning ishonchliligi har doim cheklangan bo'ladi. Aniq vaziyat uchun tashkilotning axborot olish va aniqlik kiritish imkoniyatlari ham cheklangan bo'ladi. Tashqi muhitning murakkablashishi ta'siri ostida uning dinamizmi, axborotlarga bo'lgan ehtiyoji o'sadi, aniq, tez o'zgaruvchan vaziyat uchun esa olish imkoniyati kamayadi. Bu tashqi muhitning noaniqligini kuchayishiga olib keladi.

Barcha tashkilotlarning tashqi muhitini rivojlantirishning asosiy tendentsiyasiuning turbulentsligi. Turbulentslik quyidagicha ifodalanishi mumkin:

- tashqi zarbalari;
- iqtisodiy sikl modeli;

- inqirozlar.

Bu quyidagilarga bevosita ta'sir qiladi:

- kompaniyalar strategiyasi va ularni o'zgartirishga;
- davlatning vazifalariga.

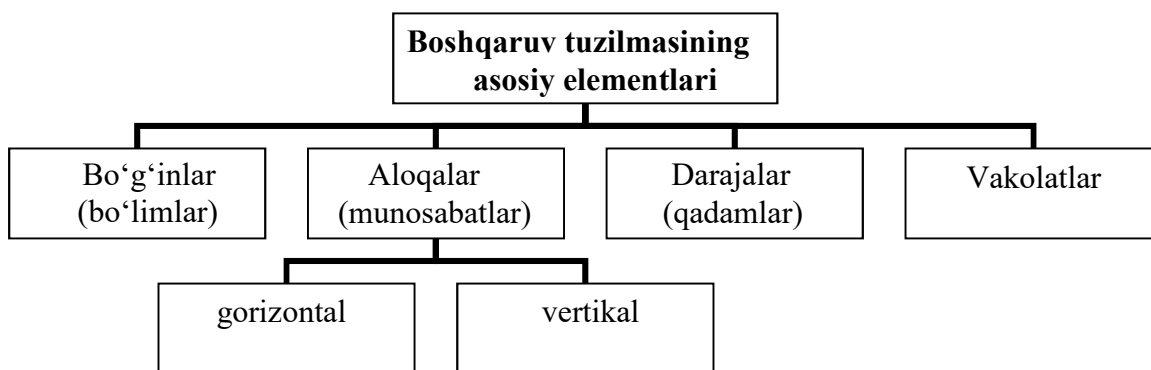
### **5.3. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi shakllari**

Tashkilotni boshqarish tuzilishi - menejmentning asosiy tushunchalari va tashkilotni boshqarishning asosiy elementlaridan biridir. Bu boshqaruv maqsadlari va vazifalarini tashkilotlar bo'linmalari va xodimlari o'rtasida taqsimlash bilan tavsiflanadi.

Ushbu tuzilma doirasida barcha darajadagi, toifadagi va kasbiy ixtisoslikdagi menejerlar ishtirok etadigan butun boshqaruv jarayoni (axborot oqimlarining harakati va boshqaruv qarorlarini qabul qilish) davom etadi.

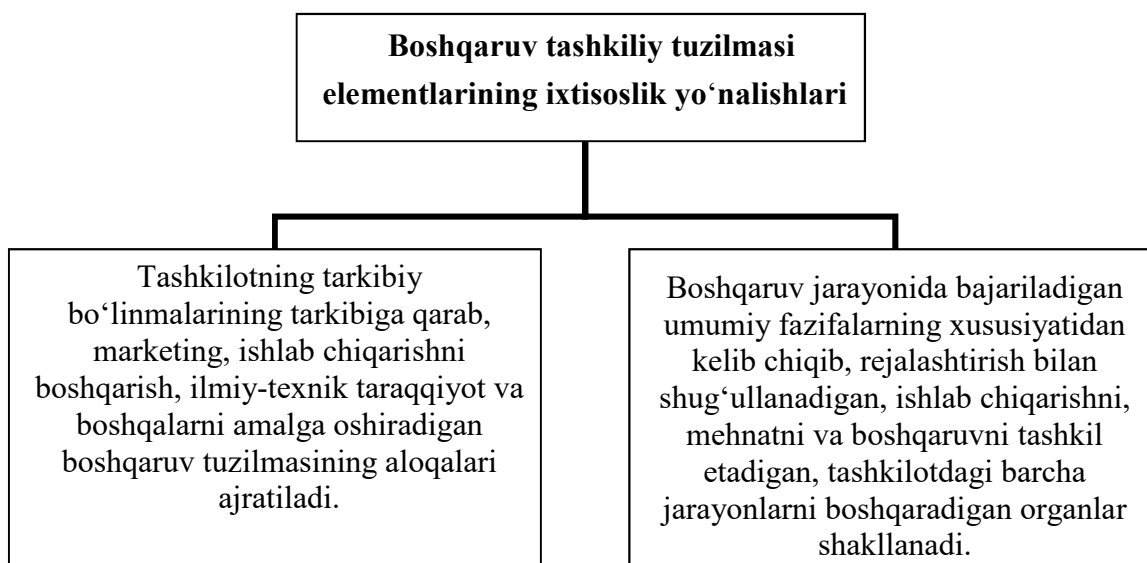
Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deganda tashkilotning bir butun sifatida ishlashi va rivojlanishini ta'minlaydigan barqaror o'zaro bog'liq elementlarning majmui tushuniladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi boshqaruv faoliyatini taqsimlash va kooperatsiyalash shakli sifatida ham belgilanadi, uning doirasida boshqaruv jarayoni belgilangan vazifalarni hal qilishga va maqsadlarga erishishga qaratilgan tegishli vazifalar bo'yicha amalga oshiriladi. Ushbu jihatdan qaralganda boshqaruv tuzilmasi funktsional majburiyatlar, huquq va majburiyatlarni maqbul taqsimlash tizimi, uning tarkibiga kiruvchi boshqaruv organlari va ularda ishlaydigan insonlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir tartibi va shakllari ko'rinishida taqdim etiladi.



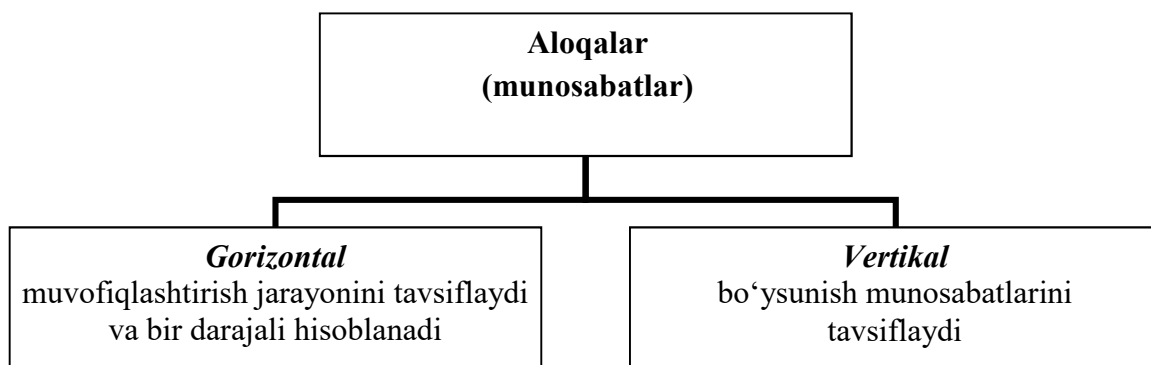
### 5.3.1 - chizma. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasining asosiy tarkibiy qismlari

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bo'g'inlari ham individual ishchilar (menejerlar, mutaxassislar, xodimlar), ham ma'lum funktsional vazifalarni bajaradigan boshqaruv apparati organlari bo'lishi mumkin.



### 5.3.2 - chizma. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi elementlarining ixtisoslashuv yo'nalishlari

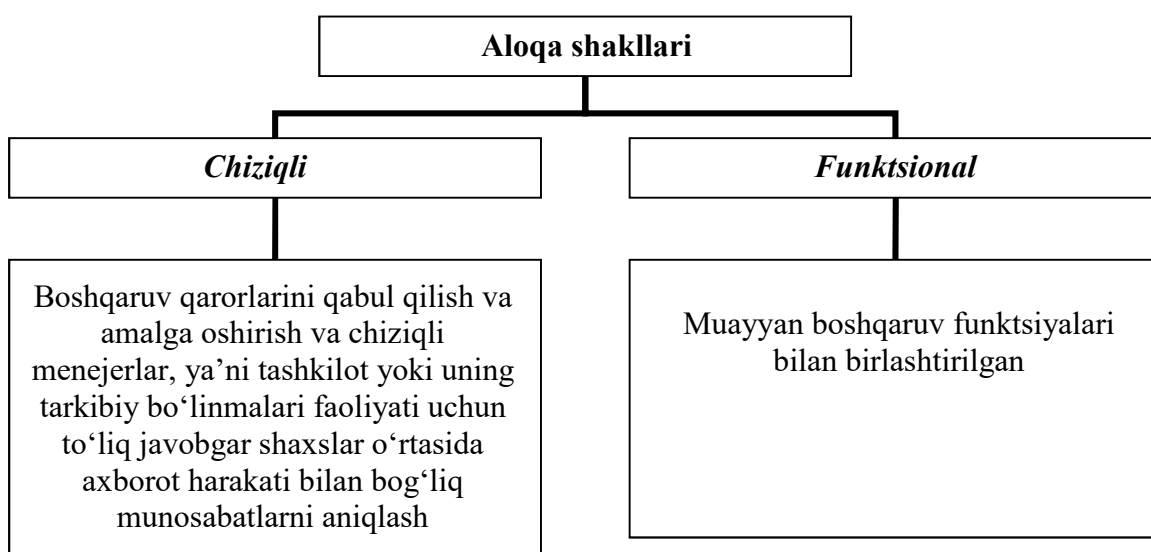
Boshqaruv tuzilmasi elementlari o'rtasidagi munosabatlar gorizontal va vertikalga bo'linadigan aloqalar tufayli saqlanadi.



### 5.3.3 - chizma. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasidagi aloqa turlari

Aloqalarga bo'lgan zarurat boshqaruv tizimini iyerarxiyasini qurish bilan yuzaga keladi, jumladan, har xil boshqaruv darajalari mavjud bo'lganda, ularning har biri o'z maqsadlariga intiladi.

Tashkilotni boshqarish tarkibida chiziqli va funktsional aloqalar farqlanadi.



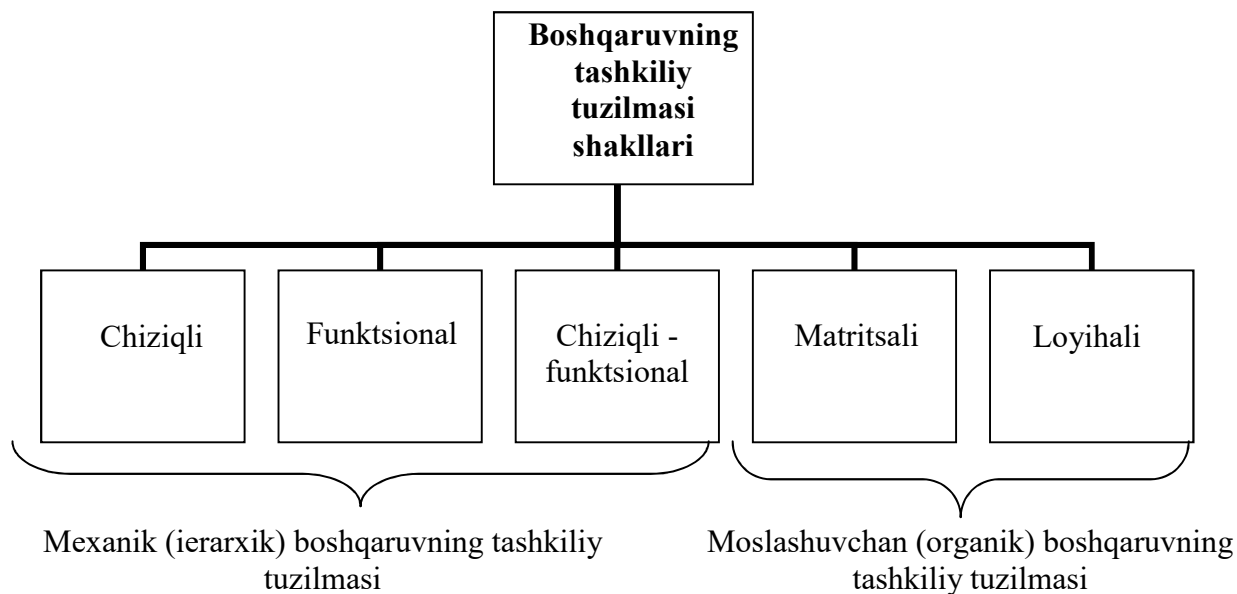
### 5.3.4 - chizma. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi aloqa shakllari

Boshqaruv darajasi deganda tashkilotni boshqarish tizimlarida ma'lum bir bosqichni egallagan boshqaruv bo'g'inlari yig'indisi tushuniladi. Boshqaruv bosqichlari vertikal bog'liqlikda bo'ladi va iyerarxiya bo'yicha bir-biriga bo'ysunadi: boshqaruvning yuqori bosqichidagi menejerlar tomonidan qarorlar qabul qilinadi, aniqlashtirilib quyi bo'g'inlarda etkaziladi.

Tashkilotning va boshqaruv ishlarining hajmini o‘shishi mehnat taqsimotini rivojlantiradi, va ixtisoslashgan bo‘g‘inlarni shakllantiradi (masalan, xodimlarni boshqarish, ishlab chiqarish, moliya, innovatsiyalar va boshqalar).

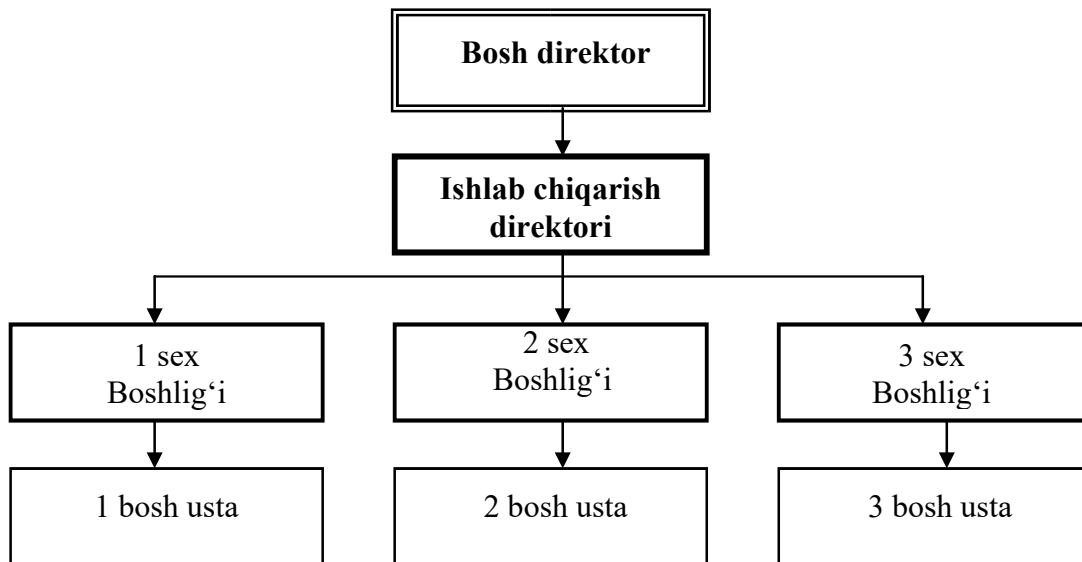
Boshqaruv tuzilmasining shakllanishiga korxonalar faoliyat ko‘rsatayotgan tashkiliy shakllarning o‘zgarishi ta’sir qiladi.

Tashkilot bo‘linmalari o‘rtasidagi munosabatlarning xususiyatiga qarab, tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ajratiladi.



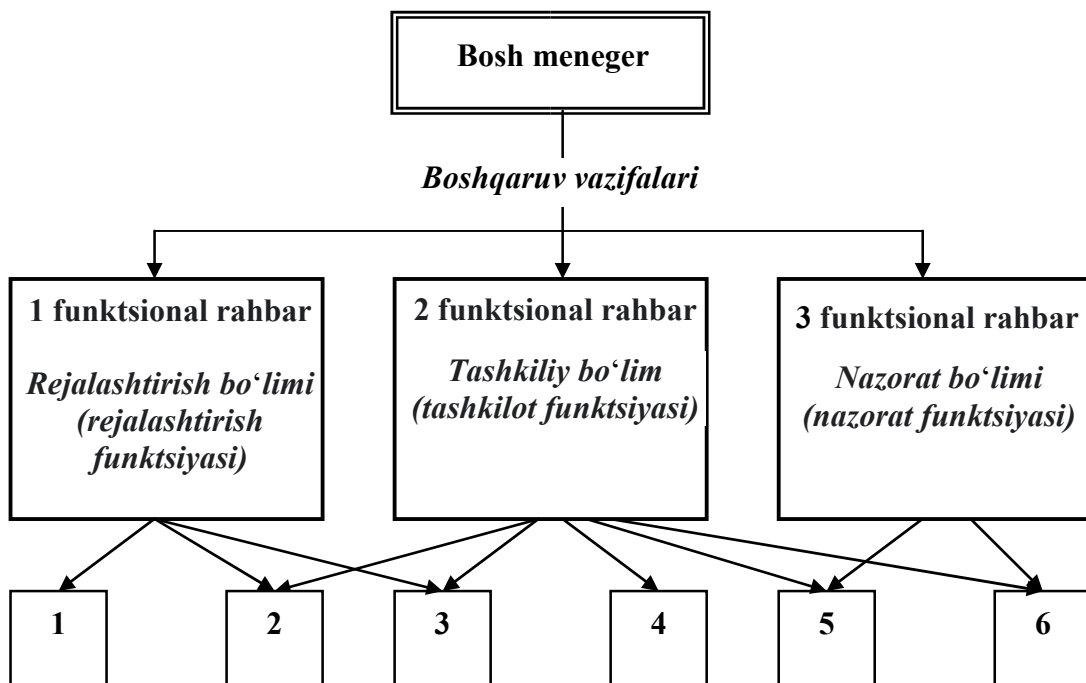
### 5.3.6 - chizma. Tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining shakllari

Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi boshqaruvning eng oddiy tashkiliy tuzilmasi bo‘lib, unda barcha vakolatlar va vazifalar yagona rahbar qo‘lida mujassamlangan bo‘lib, barcha bo‘linmalar va ulardagi xodimlarni boshqaradi.



**5.3.7 - chizma. Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi**

Tashkilotni boshqarishning funksional tashkiliy tuzilmasi chiziqli boshqaruv tizimida qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan muayyan turdagi ishlarni bajarishga ixtisoslashgan bo'linmalarning ma'lum bir to'plami tomonidan amalga oshiriladi.

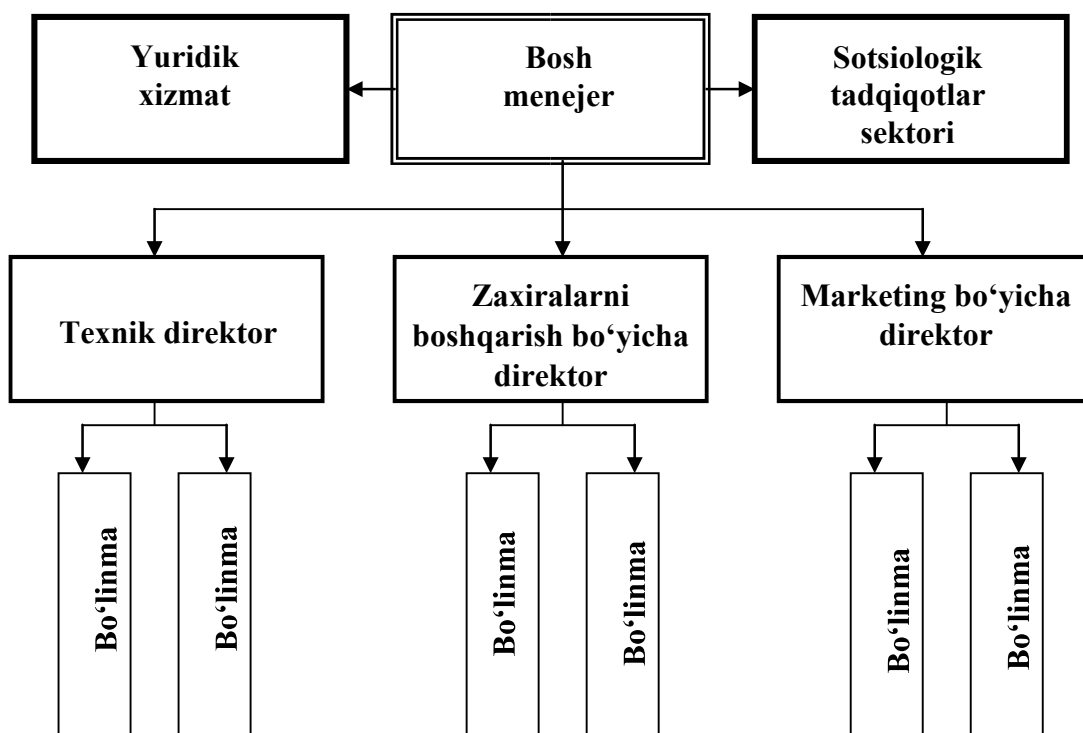


**5.3.8 - chizma. Boshqaruvning funksional tashkiliy tuzilmasi**

G'oya shundan iboratki, muayyan masalalar bo'yicha individual funktsiyalarni bajarish mutaxassislariga topshiriladi, ya'ni, har bir boshqaruv organi (yoki ijrochi) muayyan turdagi faoliyatni amalga oshirishga ixtisoslashgan.

Odatda, tashkilotda bir xil profildagi mutaxassislar ixtisoslashtirilgan tarkibiy bo'linmalarga (bo'limlarga), masalan, marketing bo'limi, rejalashtirish bo'limi, buxgalteriya hisobi va boshqalarga birlashtirilgan. Shunday qilib, tashkilotni boshqarishning umumiy vazifasi, o'rta darajadan boshlab, funktsional mezon bo'yicha bir nechta elementlarga bo'linadi. Funktsional boshqaruv chiziqli boshqaruv bilan birga mavjud bo'lib, bu ijrochilarning ikki tomonlama bo'ysunishini keltirib chiqaradi.

**Chiziqli - funktsional (shtabli) boshqaruv tuzilmasida** chiziqli menejer to'liq hokimiyatni o'z zimmasiga olib, butun bir jamoani boshqaradi. Unga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, dasturlar, rejalarni tayyorlashda funktsional bo'linmalardan iborat bo'lgan maxsus apparat yordam beradi.



**5.3.9 - chizma. Boshqaruvning chiziqli-funksional tashkiliy tuzilishi**

Ushbu holatda, bo‘linmaning funktsional tuzilmalari bosh rahbarga bo‘ysunadi. Ular o‘z qarorlarini bosh direktor orqali yoki (o‘z vakolatlari doirasida) bevosita tegishli ijroiya xizmatlarining rahbarlari orqali amalga oshiradilar.

Shunday qilib, chiziqli-funktsional tuzilma o‘z ichiga tashkilotning vazifalarini bajarishda yordam beradigan chiziqli menejerlarga ega bo‘lgan maxsus bo‘linmalarni oladi.

### 5.3.1 -jadval

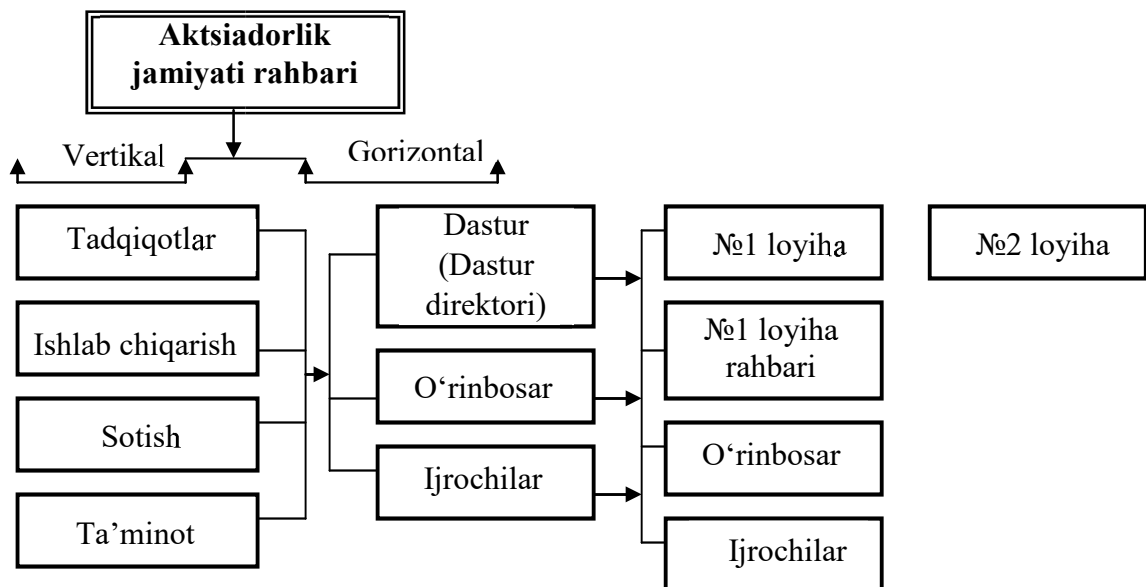
#### Mexanik (ierarxik) turdagi tuzilmalarning afzalliklari va kamchiliklari

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining shakllari	Afzalliklari	Kamchiliklari
<b>Chiziqli</b>	Boshqarishning aniqligi va yagonaligi; ijrochilarning harakatlarini muvofiqlashtirish; boshqaruvning oddiyligi; aniq belgilanganligi; qarorlarni qabul qilishdagi operativlik; o‘z bo‘linmasi faoliyatining yakuniy natijalari uchun rahbarning shaxsiy javobgarligi.	Boshqaruvning barcha funktsiyalari bo‘yicha samarali boshqaruvni ta‘minlash uchun rahbarga qo‘yiladigan yuqori talablar; qarorlarni rejalashtirish va tayyorlash bo‘yicha bo‘g‘inlarni mavjud emasligi; axborotning haddan tashqari yuklanishi, bo‘ysunuvchilar, boshliqlar va smena tuzilmalari bilan ko‘plab aloqalar; davlat organlari bilan aloqalarning qiyinligi; boshqaruvda hokimiyatni konsentrsiyalashuvi.
<b>Funktsional</b>	Aniq funktsiyalarni amalga oshirishga javob beruvchi mutaxassislarning yuqori kompetentligi; chiziqli menejerlarni ba‘zi maxsus masalalarni hal qilishdan ozod qilish; hodisalar va jarayonlarni standartlashtirish, rasmiylashtirish va dasturlash; boshqaruv funktsiyalarini bajarishda parallellik va nusxalashning yo‘q qilish; keng profildagi mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish.	O‘z bo‘linmalarining maqsad va vazifalarining amalga oshirishdagi haddan tashqari qiziqish; turli xil funktsional xizmatlar o‘rtasidagi doimiy munosabatlarni quvvatlashdagi qiyinchiliklar; haddan tashqari markazlashuv tendensiyasining paydo bo‘lishi; qaror qabul qilish jarayonining uzoq muddatlilik; o‘zgarishlarga qiyinchiliklar bilan javob beradigan nisbatan eskirib qolgan tashkiliy shakl.



<p><b>Chiziqli-funksional</b></p>	<p>Xodimlarning ixtisoslashuvi bilan bog‘liq qarorlar va rejalarni chuqurroq tayyorlash; bosh chiziqli menejerni muammolarni chuqur tahlil qilishdan ozod qilish; maslahatchilar va mutaxassislarni jalb qilish imkoniyati</p>	<p>Ishlab chiqarish bo‘linmlari o‘rtasida gorizontal darajada o‘zaro aloqalar va o‘zaro munosabatlarning yo‘qligi; qarorni tayyorlovchini uni amalga oshirishda ishtirok etmasligi natijasida aniq javobgarlikni etarli emasligi; haddan tashqari rivojlangan vertikal o‘zaro ta’sir tizimi: boshqaruv iyerarxiyasiga bo‘ysunish, yani, haddan tashqari markazlashtirish tendentsiyasi</p>
-----------------------------------	--	--

**Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi** chiziqli va dasturiy maqsadli tuzilmalarni birlashtirish orqali yaratiladi. Dasturli-maqsadli tuzilmaning faoliyatida boshqaruvchilar maqsadli vazifalarni bajarishga yo‘naltirilgan bo‘lib, ularni hal qilishda tashkilotning barcha bo‘g‘inlari ishtirok etadi.



**5.3.10 - chizma. Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi**

Yakuniy maqsadni amalga oshirish bo'yicha berilgan barcha ishlar majmui mavjud bo'lgan ierarxik bo'ysunish jihatidan emas, balki dasturda ko'zda tutilgan maqsadlarni amalga oshirish jihatidan ko'rib chiqiladi.

Bunda asosiy e'tibor alohida bo'linmalarni takomillashtirishga emas, balki faoliyatning barcha turlarini integratsiyalashuviga, maqsadli dasturlarni samarali amalga oshirish uchun qulay shart-sharoit yaratishga qaratiladi. Shu bilan birga, dastur rahbarlari uni to'liq amalga oshirish uchun ham, boshqaruv funktsiyalarini muvofiqlashtirish va sifatli bajarish uchun ham javobgardirlar.

Chiziqli tuzilmaga (vertikal) muvofiq boshqaruv tashkilot faoliyatining alohida sohalari bo'yicha quriladi: ilmiy-tadqiqot, ishlab chiqarish, sotish, etkazib berish va boshqalar.

Dastur-maqsadli tuzilma (gorizontal) doirasida dasturlarni (loyihalar, mavzular) boshqarish tashkil etiladi.

Matritsali tashkiliy tuzilmada xodimlarni aniq loyiha ustida ishlash uchun turli funktsional bo'linmalardan vaqtinchalik asosida tanlab olinadi. Guruh a'zolari nafaqat loyiha rahbariga, balki doimiy ravishda ishlaydigan funktsional bo'linmalar rahbarlariga ham bo'ysinshadi.

Matritsa boshqaruv tuzilmalari odatda uzoq muddatli loyihalar uchun ishlatiladi. Masalan, investitsiyalash, mahsulotni ishlab chiqish yoki rivojlanishga qaratilgan uzluksiz ichki jarayonlar. Ushbu turdagi loyihalar chiziqli tashkilotning shtatida qolgan holatda xodimlarning ish vaqtining to'liq yoki ma'lum bir qismini o'z chiziqli bo'linmalaridan tashqari o'tkazishlarini ta'minlash uchun ishlatiladi.

**Boshqaruvning matritsali tuzilmasining afzalliklari quyidagilardan iborat:**

- tashkilotning ichki va tashqi sharoitlariga tez javob berish va moslashish qobiliyati;
- funktsional tuzilmalar bilan faol o'zaro aloqada bo'lgan dasturiy bo'linmalarni shakllantirish orqali ma'muriy va boshqaruv xodimlarining ijodiy faolligini oshirish;

- chiziqli, funktsional va dasturiy-maqсадli organlar o'rtasida mas'uliyat, huquq va funktsiyalarni oqilona taqsimlash.

- boshqaruvning eng moslashuvchan shakli hisoblanadi.

**Boshqaruvning matritsali tuzilmasining kamchiliklari quyidagilardan iborat:**

- vazifalarning ustuvor yo'nalishlarini belgilash va ularni amalga oshirish uchun vaqt ajratish bilan bog'liq muammolarga olib keladigan bo'ysunishning murakkab tuzilmasi.

- yangi dasturlar ustida ishlash uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni egallashda qiyinchilik.

- bo'linma ishida aniq javobgarlikni o'rnatishdagi qiyinchiliklar.

- funktsional bo'linmalar rahbarlari va loyiha menejerlari o'rtasida ziddiyatlarning paydo bo'lishi.

**Boshqaruv tuzilmalarini taqqoslash.** Korxonalarni tashkil etishni mavjud shakllarini o'rganish shuni ko'rsatadiki, ularning har biri uchun xos bo'lgan boshqaruv tizimida vakolat va javobgarlikni markazlashgan va markazlashmagan turli nisbati bilan tavsiflanadi.

Bu zamonaviy ishlab chiqarishga imkon qadar yaqin bo'lishi mumkin bo'lgan boshqaruvni tashkil etishning asosiy shakli sifatida tanlash va shu asosda loyihalash metodologiyasini yanada rivojlantirish yoki tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish uchun zarurdir.

Ilmiy-texnika taraqqiyoti talablariga javob beradigan, boshqaruv tizimining xususiyatlari va uni qurish shakli o'rtasidagi munosabatni aks ettiruvchi eng oqilona boshqaruv strukturasi ko'rinishi 5.3.2 - jadvalda keltirilgan.

## 5.3.2 - jadval

### Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarining qiyosiy tavsiflari

№	Tuzilma tavsifi	Chiziqli	Chiziqli-funksional	Matritsali yoki matritsa-shtabli
1.	<b>Buyruqlar birligi tamoyili (prinsip yedinonachaliya)</b>	Eng ko'p amal qilinadi	Amal qilinadi	To'liq amal qilinmaydi
2.	<b>Rahbarga qo'yilgan malaka talablari</b>	Eng yuqori	Chiziqli tuzilmaga qaraganda kamroq yuqori	Chiziqli funksional tuzilmaga qaraganda kamroq yuqori
3.	<b>Iyerarxiyadagi darajalar soni</b>	Eng yuqori	Yuqori	Chiziqli funksional tuzilmaga qaraganda kamroq yuqori
4.	<b>Funksional yo'naltirilganlik</b>	Kuchsiz	Chiziqli tuzilmaga qaraganda ko'proq xilma-xil	Chiziqli funksional tuzilmaga qaraganda ko'proq xilma-xil
5.	<b>Maqsadning o'zgarishi tufayli moslashuvchanlik</b>	Yo'q	Kuchsiz	Moslashuvchan
6.	<b>Ixtisoslashuv</b>	Yo'q	Chiziqli tuzilmaga qaraganda ko'p	Ko'p
7.	<b>Vertikal aloqalar</b>	Kuchli	Chiziqli tuzilmaga qaraganda kamroq kuchli	Chiziqli funksional tuzilmaga qaraganda kamroq kuchli
8.	<b>Gorizontal aloqalar</b>	Juda kuchsiz	Chiziqli tuzilmaga qaraganda ko'proq kuchli	Kuchli
9.	<b>Mahsulotga yo'naltirilganlik</b>	Yo'q	Kuchsiz	Kuchli

**Boshqaruvning divizional tuzilmasi** mahsulotlar, bozorlar va hududlarga yo'naltiriladi. Bunda, diviziyalar rahbarlarining nisbatan ko'proq mustaqilligi, direktiv aloqalarni chiziqli tamoyil bo'yicha tashkil etish, texnik yordam bilan muvofiqlashtirish vositasidan nisbatan kuchli foydalanish, bozor o'zgarishlariga tezkor javob berish, kompaniyaning top-menejerlarini tezkor va muntazam qarorlar qabul qilishdan va bo'linmadagi maqsadlarning bir xilligi tufayli ziddiyatli vaziyatlarni kamaytirish ta'minlanadi.

Kompaniya boshqaruvining bo'linma tuzilmasining asosiy vazifasi - markazlashlgan va markazlashmagan boshqaruvning muvozanatli kombinatsiyasini yaratishdir. Bunday tizim korxonada faoliyatini yirik avtonom

ishlab chiqarish-xo‘jalik bo‘linmalariga bo‘linishini nazarda tutadi. Har bir bo‘linma o‘z vakolatlari doirasida mustaqil qarorlar qabul qilish huquqiga ega. Korxonaga taalluqli bo‘lgan barcha masalalarni bo‘lim boshlig‘i kompaniyaning yuqori rahbariyati bilan muvofiqlashtiradi.

**Boshqaruvning divizional tuzilmasi quyidagi afzalliklarga ega:**

- marketing muhitidagi o‘zgarishlarga tez javob berish imkonini beradi;
- korxonadagi javobgarlik sohalarini aniq belgilash imkonini beradi;
- kompaniyaning barcha bo‘linmalari o‘rtasida bir tomondan avtonomlik, ikkinchi tomondan markaziy boshqaruv hisobiga muvofiqlashtirishni yaxshilaydi;
- korxonaning raqobatbardoshligini oshiradi;
- yuqori rahbariyatdan vazifalarning bir qismini bo‘shatadi;
- kompaniya bo‘limlari ichidagi kommunikatsiyanini soddalashtiradi.

**Boshqaruvning divizional tuzilmasi quyidagi kamchiliklarga ega:**

- har bir yo‘nalish, mahsulot yoki xizmat uchun yuqori malakaga ega bo‘lgan rahbarlarni talab qiladi;
- bo‘limlarning avtonomligi tufayli korxonada faoliyatini umumiy muvofiqlashtirishni qiyinlashtiradi;
- kompaniyaning ishlab chiqilgan siyosatiga amal qilishni qiyinlashtiradi;
- xodimlarni ajratadi, chunki har bir bo‘lim yoki yo‘nalish yopiq tizimdir.

**Boshqaruvning divizional tuzilmasi turlari.** Korxonani quyidagi mezonlarga ko‘ra bo‘linmalarga bo‘linadi.

- **Hudud bo‘yicha.** Korxonani kompaniya xizmat ko‘rsatadigan shaharlar va tumanlar bo‘yicha ajratish.
- **Mahsulot bo‘yicha.** Korxonada ishlab chiqargan mahsuloti yoki ko‘rsatilgan xizmatlariga ko‘ra bo‘linadi.
- **Iste‘molchilar tomonidan.** Kompaniyaning boshqaruv tuzilmasi maqsadli auditoriyaning u yoki boshqa guruhlariga yo‘naltirilganligiga bog‘liq.

**Boshqaruvning loyihali tuzilmalari** tashkilot tizimdagi maqsadli o'zgarishlarning har qanday jarayonlarini (masalan, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarni o'zlashtirish, murakkab ob'ektlarni qurish) o'z ichiga olgan loyihalarni ishlab chiqishda shakllanadi.

Boshqaruvning loyihali tuzilmasi aniq (vaqtinchalik) vazifalarni hal qilishga qaratilgan. Uning ma'nosi shundan iboratki, murakkab loyihani o'z vaqtida va berilgan sifat va xarajat darajasida amalga oshirish uchun bir guruxga eng malakali mutaxassislarni jamlash. Loyiha yakunlangach, jamoa tarqaladi. Guruhlar faqat loyiha bajarish davomida yig'iladilar.

Boshqaruvning loyihali tuzilmalari qisqa muddatli loyihalarni amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. Ularda doimiy chiziqli bo'linmalar yaratilmaydi.

Menejerlar xodimlarni chiziqli tashkilotda ishlatishlari mumkin, biroq qisqa muddatli faoliyat uchun, moslashuvchanlik uchun ularni bir muddat loyiha bo'linmasiga o'tkazishlari mumkin.

#### **5.4. Tashkilotlarning yangi turlari va ularni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar**

Bozor iqtisodiyotida diversifikatsiyalashgan turdagi korxonalar birlashmalarining yangi turlari shakllanmoqdi. Ushbu tuzilmalarni yaratilishi quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- ommaviy talab qilinadigan mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun resurslarni, quvvatlarni, turli yo'nalishdagi tarmoqlarni kontsentratsiyalash;
- vositalarni turli yo'nalishlarga harakatlantirish imkoniyati;
- ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va ilmiy-texnikaviy innovatsiyalarni joriy etish uchun zarur bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish.

Boshqaruv tuzilmasida yuz berayotgan har bir o'zgarishni unga yuklatilgan vazifalar natijasiga qarab baholash lozim.<sup>7</sup>

5.4.1 - jadvalda zamonaviy sharoitlarda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish sohasidagi tendentsiyalar ko'rsatilgan

#### 5.4.1 - jadval

#### Tashkiliy tizimlarni takomillashtirish tendentsiyalari va tavsiflari

Tendentsiyalar	Tavsiflar
Boshqaruvning rasmiy organik tizimlaridan norasmiysiga o'tish	Avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish. Xodimning o'z qobiliyatlarini chiqarish xohish-istagi
Tashkilotning iqtisodiy mustaqilligi va majburiyatini rivojlantirish	Biznes markazlari: bozor ehtiyojlarini qondirishning yuqori darajasi
Xodimlar siyosati	Kafolatlangan bandlik; Shaxsni hurmat qilish
Insonga yo'naltirilganlik	Insonni ijodkorligiga yo'l berish; Tashabbuskorlik, tadbirkorlik va mustaqillikni amalga oshirish imkoniyatini ko'rsatish; Individuallik; Ehtiyojlarni qondirish
Korxonalar ichida yuqori samarali aloqalarni yaratish	Axborot texnologiyalarni rivojlantirish; Korxonagada gorizontal aloqalarni modernizatsiyalash

Boshqaruv tuzilmalarining zamonaviy tendentsiyalari metodologiyasining asosini, avvalombor, maqsadlar, faqat undan keyingina ularga erishish mexanizmi tashkil etishi kerak. Yaqin vaqtgacha boshqaruvni qurish usullari haddan tashqari me'yoriy tavsifga ega bo'lib, to'liq bo'lmagan xilma-xillik variantlari bilan belgilangan edi, natigada bu jarayon o'tmishda qo'llanilgan tashkiliy shakllarning yangi sharoitlarga mexanik o'tkazilishiga olib keldi. Aksariyat hollarda turli darajadagi boshqaruv apparati bir xil sxemalarni takrorlar edi.

Ilmiy nuqtai nazardan qaralganda, tuzilmalarni qurishning dastlabki omillari juda tor talqinni olishdi:

- tashkilotlar maqsadlari o'rniga xodimlar soniga e'tibor qaratish;

<sup>7</sup> Е.П. Иконникова Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях /Молодой ученый. – 2017. -№ 22 (156). – С. 263-265

- turli sharoitlarda ularning tarkibi va kombinatsiyasini o'zgartirish o'rniga doimiy ravishda organlarni tanlab olish.

Amalda foydalanilayotgan usullarning asosiy kamchiligi boshqaruv jarayonlarini natijalari emas, balki ularning funktsional yo'naltirilganligi va qat'iy tartibga solinishidan iboratligidir. Bundan shu kelib chiqadiki, boshqaruv tizimining turli bo'g'inlarining maqsadlari va o'zaro aloqalari ularning qat'iy belgilangan funktsional ixtisosligiga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega bo'ladi.

Bu korporatsiyalar, aktsiyadorlik jamiyatlari, moliya-sanoat guruhlarni tashkil etish bilan bog'liq bo'lgan muammolar, iste'molchilar talablari bo'yicha aniqlangan buyurtmalar va shartnomalar, mahsulot sifati muammolarini kompleks hal etishda yanada yaqqolroq namoyon bo'ladi.<sup>8</sup>

Hozirgi kunda tashkilotlarning quyidagi zamonaviy yangi turlari mavjud:

- edxokratik tashkilotlar;
- ko'p qirrali tashkilotlar;
- partisipativ tashkilotlar;
- tadbirkorlik tashkilotlari;
- bozorga yo'naltirilgan tashkilotlar;

**Edxokratik tashkilotlar.** Edxokratik tashkilotlar - bu ishchilarning harakatlarida yuqori darajadagi erkinlikdan, ularning kompetentligi va vujudga kelgan muammolarni mustaqil hal qila olish qobiliyatidan foydalanadigan tashkilotlar. **Edxokratiya** - bu rahbariyatning boshqaruv stili bo'lib, murakkab maqsadlarga erishish vositalari ijrochilar tomonidan tanlanadi.

Edxokratik tashkilotlar quyidagi xususiyatlarga ega:

- yuqori malaka, ijodkorlik, innovatsiya va samarali hamkorlikni talab qiluvchi yuqori texnologiyali sohalarda ishlash;
- norasmiy gorizontal aloqalar ustun bo'lgan organik tuzilma; ko'p hollarda tashkiliy tuzilma mavjud bo'lmasligi;

---

<sup>8</sup> Менежмент: Учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2008.



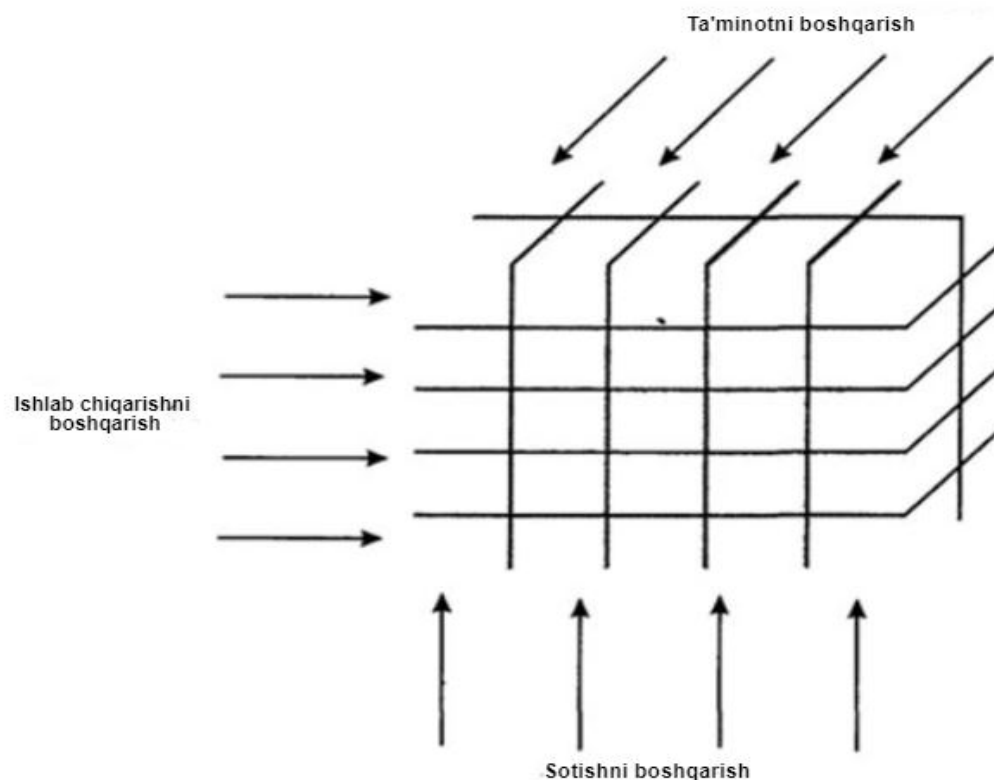
- iyerarxik tuzilma doimo o'zgaruvchan bo'ladi, vertikal va gorizontal munosabatlar asosan norasmiy xarakterga ega;
- insonning biron bir ishga qattiq bog'lanishi mavjud emasligi;
- qarorlarni qabul qilish, hokimiyat, ekspert kuchiga asoslangan haq to'lash tizimi;
- tavakkalchilik va ish haqi mehnat jarayoni ishtirokchilari o'rtasida taqsimlanadi;
- mutaxassisning bevosita faoliyati ustidan nazorat mavjud emas, faqat moliyaviy nazorat amalga oshiriladi.

Edxokratik tashkilotlar ijodiy loyihalarni (reklama, teleloyihalar, shou, teatr tomoshalari) amalga oshirishda, yangi texnologiyalarni joriy etishda, inqirozga qarshi boshqaruvda samarali hisoblanadi.

Inqirozsiz iqtisodiyot sharoitida ko'p hollarda boshqaruv tizimini yaxshilanishi tashkilotning ish samaradorligini oshirishga qaratilgan. Quyidagi ko'rsatkichlar orqali tashkilot faoliyati yaxshilangan: xarajatlarni kamaytirish, foydani o'stirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, egiluvchan boshqaruv uslubi, texnik rivoglantirishni jadallashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishda hamkorlik qilish (kooperatsiya), insonlarning tashkiliy tuzilma haqidagi tasavvurlari.

**Ko'p o'lchovli tashkilotlar.** Ko'p o'lchovli tashkilotlar – ishchi guruxlar (bo'linmalar) mustaqil ravishda va bir vaqtning o'zida uch hil (uch o'lchovli)

- o'zining ishlab chiqarish faoliyatini zarur bo'lgan resurslar bilan ta'minlash;
- aniq iste'molchi, bozor yoki hudud uchun aniq mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarish;



#### 5.4.1 - chizma. Ko‘p o‘lchovli tashkilotlar va ularning vazifalari

- o‘zining mahsulotlarini sotishni (taqsimlash) amalga oshirish va aniq iste‘molchiga xizmat ko‘rsatish.

Bunday avtonom guruhlar foyda markazlari maqomiga ega bo‘lishadi, ba’zi hollarda esa mustaqil kompaniyalar sifatida faoliyat yuritishlari mumkin.

Ko‘p o‘lchovli tashkilotlar quyidagi xususiyatlarga ega:

- bo‘linmalar budjetlari bo‘limlarning o‘zlari tomonidan ishlab chiqiladi, rahbariyat ularga mablag‘ qo‘yadilar (pulni qarzga beradilar);
- ko‘p o‘lchovli tashkilotlarda ikki o‘lchovli matritsa modeli singari ikki tomonlama bo‘ysunish mavjud emas, chunki guruh rahbariyati birlashtirilgan;
- avtonom guruhlarning o‘zaro aloqalarida qandaydir tashkiliy o‘zgartirishlarni amalga oshirish zarurati yo‘q, bo‘linmalarni tashkil etish, tugatish qilish yoki o‘zgartirish mumkin;

- odatda tashkilotning har qanday qismi to‘liq avtonom bo‘lishi mumkin, xodimlarni ishga yollash, tayyor mahsulotlarni sotish va boshqa vazifalarni bajarganda;

- olingan foyda - avtonom guruhlar faoliyati samaradorligining asosiy ko‘rsatkichi hisoblanadi; u guruhlar faoliyatini tahlil qilish va nazorat qilishni soddalashtiradi, qog‘ozbozlikni kamaytiradi va boshqaruv tizimini soddalashtiradi.

**Partisipativ tashkilotlar.** Partisipativ tashkilotlar - bu boshqaruvda ishchilarning ishtirokidan foydalanadigan tashkilotlar. Shu bilan egalik hissini kuchaytirib ularning mehnatini rag‘batlantirishni ta’minlaydi.

Bunday tashkilotlarda ishchilar quyidagilarni amalga oshira oladilar:

- qaror qabul qilishda ishtirok etish;
- maqsadni belgilash jarayonida ishtirok etish;
- tashkilot muammolarini hal qilishda ishtirok etish;

Ularga quyidagi huquqlar berilgan:

- takliflar kiritish;
- muammolarning muqobil yechimlarini ishlab chiqish;
- yakuniy qarorni tanlash.

An’anaviy tashkilotlarda rahbar qarorlar qabul qiladi, ishchi esa ularni bajaradi. Partisipativ tashkilotlarda qaror rahbarning fikri va ishchilarning qo‘shgan hissasini hisobga olgan holda qabul qilinadi.

Rahbariyat va ishchilar o‘rtasidagi sodir bo‘ladigan o‘zaro aloqalar shakllariga misollar:

- fan-texnika siyosati bo‘yicha kengashlar (masalan, tarkibi: bo‘linma rahbarlari, ilmiy-tadqiqot tajriba sinov ishlari bo‘linmasi rahbarlari, ish uchastkalari ustalari);

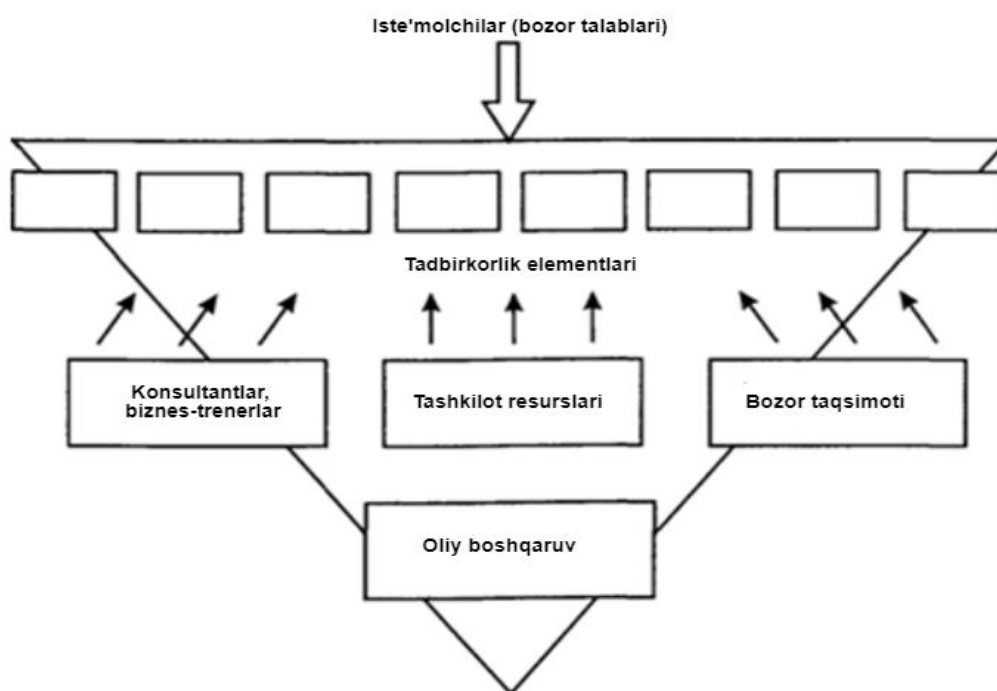
- texnik-iqtisodiy kengashlar (masalan, tarkibi: bo‘linmalar rahbarlari, ustaxonalar boshliqlari, sifat to‘garaklari rahbarlari, ish uchastkalari ustalari);

- sotishni rejalashtirish kengashlari (masalan: tarkibi: bo‘linma rahbarlari, marketing va sotish bo‘limlari boshliqlari, sifat to‘garaklari vakillari);

- sifat to‘garaklari (brigadirlar, ishchilar, texnik-iqtisodiy kengash vakillari);
- maqsadli, inqirozga qarshi qo‘mitalar, xodimlarni ishga qabul qilish qo‘mitalar;
- ziddiyatli qo‘mitalar (oliy rahbariyat, o‘rta bo‘g‘in rahbariyati, mustaqil ekspertlar, sifat to‘garagi vakillari va ishchilar).

Kengashlar, qo‘mitalar, sifat to‘garaglari, nizolarni bartaraf etish komissiyalarining qarorlari, qoida tariqasida, ular huzurida tuzilgan rahbarlar uchun majburiydir. Shu bilan birga, ular qabul qilingan qarorlar uchun javobgar hisoblanadilar. Kengashlar, qo‘mitalar, komissiyalar va ular qoshida tuzilgan rahbarlar o‘rtasida mutanosiblikni ta‘minlash juda muhimdir. Partisipativ tuzilmalar tashkilot boshqaruvining qisman yoki alohida darajalariga bo‘linadi.

**Tadbirkorlik tashkilotlari.** Tadbirkorlik tashkilotlari – bu boshqariladigan resurslardan ko‘ra ko‘proq o‘shishga, mavjud imkoniyatlarga va yutuqlarga yo‘naltirilgan tashkilotlardir. (5.4.2 - chizma)



5.4.2 - chizma. Tadbirkorlik tashkilotlari tuzilmasi

Tadbirkorlik tashkilotlari quyidagi xususiyatlari ega:

- boshqaruv funktsiyalari tubdan o'zgaradi, u biznes bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlik subektlari faoliyatini qo'llab-quvvatlaydi, boshqaruv o'zida teskari piramidani aks ettiradi;

- tadbirkorlik subektlari (maqomiga ko'ra firma yoki kompaniya ko'rinishidagi avtonom ishchi guruhlar - foyda markazlari), o'zlari mustaqil tadbirkorlik turini, biznes turini, faoliyat maqsadlari, usullari, vositalarini tanlaydilar; faoliyat shakllari ularning bozor ehtiyojlarini belgilaydi;

- maslahatchilar (biznes-trenerlar) tadbirkorlarga o'z tajribasi va biznes intuitsiya bilan yordam berishadi;

- tashkilot resurslari (moliya, axborot, xodimlar, vaqt, g'oyalar) tadbirkorlik tuzilmalari ixtiyorida bo'ladi va ularni faoliyatini muvofiqlashtiradi;

- tadbirkorlik bo'g'inlariga bozorlar va resurslarni taqsimlovchi bo'linmalar, bunday tashkilotlarda muvaffaqiyatning hal qiluvchi omili insonlar, ularning malakasi hisoblanadi.

**Bozorga yo'naltirilgan tashkilotlar.** Bozorga yo'naltirilgan tashkilotlar – bu tez moslashuvchan, divizional yoki matritsali tashkilotlar bo'lib, ularning barcha qismlari (ilmiy-tadqiqot, ishlab chiqarish, xodimlar, marketing, ta'minot, sotish, moliya, xizmat ko'rsatish) bozor yoki bozorlar atrofida guruxlanadi.

Xulosa sifatida shuni aytish mumkinki, hozirgi kunda faoliyat yuritayotgan tashkilotlarning yangi turlari ishchi-xodimlarning bir vaqtning o'zida bir necha vazifalarni bajara olishlariga, faoliyatlarini davomida yuqori darajadagi erkinlikga, kompetentlikga erisha olishlari va vujudga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni mustaqil hal qila olish qobiliyatiga ega bo'lishini yaratadi.

### **Nazorat savollari**

1. Tashkilotga qanday ta'rif berasiz?
2. Boshqaruv ob'ekti sifatida tashkilotga qanday talablar qo'yiladi?
3. Tashkilotning yashash davri o'z ichiga necha bosqichni qamrab oladi?

4. Tashkilot boshqaruv obekti sifatida qanday tavsiflarga ega?
5. Tashkilotning umumiy xususiyatlari nimalardan iborat?
6. Tashkilot boshqaruvi darajalarining farqi nimada?
7. Shakllanish mezonini bo'yicha tashkilotlar qanday guruxlarga bo'linadi?
8. Ichki va tashqi muhitning tashkilotga ta'siri nimalarda namoyon bo'ladi?
9. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deganda nimani tushunasiz?
10. Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi qanday tashkil qilinadi?
11. Boshqaruvning divizional tuzilmasi mohiyati va ahamiyati nimada?
12. Chiziqli tuzilmaga (vertikal) muvofiq boshqaruv tashkilot faoliyatining qaysi sohalari bo'yicha quriladi?
13. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi aloqa shakllari qanday vazifani bajaradi?
14. Mexanik (iyerarxik) turdagi tuzilmalarning afzalliklari va kamchiliklari nimalarda aks etadi?
15. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarining qiyosiy tavsiflanishi qanday tahlil qilinadi?
16. Hozirgi kunda tashkilotlarning qanday zamohavit turlari mavjud?

## VI BOB. ZAMONAVIY MENEJER

### 6.1. Menejer tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari.

### 6.2. Menejer va yetakchi

### 6.3. Menejering uslubi va imidji

### 6.4. Ishga doir etika va etiket

#### 6.1. Menejer tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari

**Menejer** bu menejment faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs. **Menejer** - bu tashkilotda yetakchi rol o'ynaydigan va xodimlar jamoasini boshqaradigan professional shaxs. Ko'pincha menejerlar tashkilotda ma'lum bir bo'limni boshqarish uchun mas'uldirlar. Menejerlarning ko'p turlari mavjud, ammo ular odatda ish faoliyatini tekshirish va qarorlar qabul qilish kabi vazifalarga ega. Menejerlar ko'pincha kompaniya xodimlari va uning yuqori darajadagi rahbarlari o'rtasidagi aloqa liniyasidir.

**Jamoaga rahbarlik qilish.** Menejering asosiy mas'uliyati o'z jamoasini boshqarishdir. Ular o'z xodimlariga ko'rsatmalar beradi va ularning savollariga javob beradi. Shuningdek, ular muayyan xodimlarga vazifalarni topshiradilar va loyihalarning yo'lga qo'yilishini ta'minlaydilar. Ajoyib menejerlar o'z jamoalari samaradorligini oshirishga yordam berish uchun adolatli rahbar bo'lish rolini o'z zimmalariga oladilar.

**Xodimlarni o'qitish.** Menejerlar ko'pincha o'z xodimlarini o'z vazifalarini bajarishlari va yangi ko'nikmalarni o'rganishlari uchun mas'uldirlar. Ular, shuningdek, ularga professional rivojlanish imkoniyatlarini taklif qilishlari mumkin. Ko'pincha menejerlar o'z xodimlariga maslahatchi sifatida ishlaydilar va ularga martaba oshirishda foydalanishlari mumkin bo'lgan ko'nikmalarni o'rgatishadi.

**Qarorlar qabul qilish.** Menejering yana bir vazifasi o‘z bo‘limi uchun qarorlar qabul qilishdir. Ba’zida menejerlar qiyin qarorlar qabul qilishadi, shuning uchun ular uchun qaror qabul qilish jarayoni kuchli bo‘lishi muhimdir. Bu ularga o‘z bo‘limlari muvaffaqiyati uchun eng yaxshi qarorlarni qabul qilishga yordam beradi. Ko‘pincha menejerlar eng yaxshi qarorlarni qabul qilishda yordam berish uchun o‘z xodimlari va kompaniyadagi boshqa odamlar bilan muloqot qilishadi

**Nizolarni boshqarish.** Menejerlar, shuningdek, kerak bo‘lganda, o‘z jamoasi a’zolari o‘rtasidagi ziddiyatlarni ham hal qiladilar. Bu shuni anglatadiki, ular odatda nizolarni hal qilish ko‘nikmalarini qo‘llaydilar va ish joyidagi mojaralarda vositachilik qiladilar. Bu ularning jamoasi uchun ijobiy ish muhitini saqlab qolishga yordam beradi.

**O‘z bo‘limining byudjetini boshqarish.** Menejerlar ba’zan o‘z bo‘limlari byudjeti uchun mas’uliyatni o‘z zimmlariga oladilar va moliya va buxgalteriya vositalaridan foydalanadilar. Byudjet tuzish uchun ular boshqa mutaxassislar bilan uchrashishlari mumkin. Shuningdek, ular o‘z bo‘limining ishlashi uchun qancha mablag‘ kerakligini aniqlashlari mumkin.

**Samaradorlikni baholashni o‘tkazish.** Menejerlarning yana bir muhim mas’uliyati - bu o‘z xodimlarining samaradorligini tekshirish. Odatda, ishlash ko‘rsatkichlari davriy ravishda amalga oshiriladi. Ish faoliyatini baholashda menejerlar o‘z xodimlariga fikr-mulohazalarini va ularni qanday yaxshilash bo‘yicha takliflarini beradilar. Shuningdek, ular o‘z xodimlariga maqsadlar qo‘yishda yordam berishlari yoki maqsadlarga erishishda muvaffaqiyatlarini kuzatishlari mumkin.

**Yangi xodimlarni yollash.** Menejerlar, shuningdek, yangi xodimlarni yollash uchun tez-tez kompaniyaning kadrlar bo‘limi bilan ishlaydi. Ular ishga nomzodlarni aniqlashlari, suhbatlar o‘tkazishlari va ish takliflarini uzaytirishlari mumkin. Odatda, buyuk menejerlar nomzodning o‘z jamoasiga mos kelishini qanday aniqlashni biladilar, chunki ular o‘z bo‘limida ustun bo‘lishlari uchun odamlarga qanday ko‘nikma va fazilatlar kerakligini bilishadi.



**Menejrlarning turlari.** Menejrlarning bir nechta turlari mavjud, jumladan:

**1.Top menejerlar.** Top-menejerlar odatda o'z kompaniyasining umumiy strategiyasi bilan shug'ullanadilar. Ular ko'plab bo'limlarni boshqarishi mumkin. Ular, shuningdek, turli vazifalar va loyihalar o'z kompaniyasining asosiy missiyasiga mos kelishiga ishonch hosil qilish uchun javobgardir.

**2.Bosh menejerlar.** Bosh menejerlar turli xil boshqaruv vazifalari, jumladan, mahsulot ishlab chiqarishni nazorat qilish uchun mas'uldirlar. Ular odatda o'z xodimlariga maqsadlar qo'yadi va mahsulot rejalarini tuzadi. Odatda, bosh menejerning umumiy maqsadi o'z kompaniyasining daromadini oshirishdir.

**3.Yo'nalish menejrlari.** Yo'nalish menejrlari aniq natijalarga erishish uchun javobgardir. Odatda, ularning mas'uliyati o'z kompaniyasining mahsulotlari yoki xizmatlari bilan bog'liq. Yo'nalish menejrlari ko'pincha kompaniyaning yuqori rahbariyati bilan muloqot qilishadi va ularga natijalar haqida hisobot berishadi.

**4.Jamoa menejrlari.** Nazoratchilar deb atash mumkin bo'lgan jamoa menejrlari tashkilotning muayyan guruhlari yoki funktsiyalarini nazorat qilish uchun javobgardir. Ularga loyihalarni nazorat qilish yoki jamoalarni yo'lda ushlab turish topshirilishi mumkin. Yo'nalish menejrlari singari, jamoa menejrlari ham kompaniyaning yuqori rahbariyatiga natijalar haqida hisobot berishadi.

#### **Yaxshi menejerning eng yaxshi 10 fazilati.**

**Yetakchilik qobiliyatlari.** Samarali menejer bo'lish uchun menejer o'z xodimlarini samarali tarzda boshqarishi kerak. Rahbariyatni qanday ko'rinishini xohlayotganini tasavvur qila olish - bu yaxshi boshqaruvga erishishning samarali usuli. Strategik mutafakkirlar katta rasmni ko'rishlari va boshqalar ko'rmasligi mumkin bo'lgan mayda tafsilotlarni ko'rishlari mumkin.

**Professional tajriba.** Agar menejer professional muhitda ishlash va jamoani boshqarish tajribasiga ega bo'lmasa, menejer sifatida ko'tarilishi qiyin bo'ladi. Menejment rolida tajriba orttirishning ajoyib usuli - bu joriy qilinayotgan

ish bilan maqsadlarning bir-biri bilan bog‘lanishidir. Ba’zi hollarda, rahbariyat sizni yetakchi sifatida ko‘tarilishni xohlayotganingizni bilsa, ular sizni turli ssenariylar bo‘yicha o‘rgatishadi, ular sizni kelgusi lavozimga ko‘tarilish yoki mavjud bo‘lishi mumkin bo‘lgan lavozimga rivojlantirishga yordam beradi.

**Yaxshi muloqot qobiliyatlari.** Samarali muloqot barcha eng yaxshi menejerlarda mavjud bo‘lgan asosiy narsadir. Bu nafaqat ish mas‘uliyati va umidlarini bildirish, balki jamoangizni tinglash va ular bilan o‘z pozitsiyalarida natijalarga erishish uchun ishlashni anglatadi. Vaqt ajratish va xodimlaringiz bilan haftalik uchrashuvlar o‘tkazish sizga rahbar sifatida har kim o‘z loyihalarida qayerda ekanligini tushunishga yordam beradi. Bu, shuningdek, xodimlaringizga ishonchni mustahkamlaydi va agar kerak bo‘lsa, ularga yordam beradigan odam borligini bilib, ish jarayonida unumdorlikni oshirishga imkon beradi.

**Bilim.** Menejer sifatida tajriba shart, ammo bilim ham. Maktabga qaytish - bu ko‘plab samarali rahbarlar nafaqat professional ish, balki shaxsiy hayotlari uchun ham foyda sifatida ko‘rgan sarmoyadir. Menejerlar uchun turli darajalar, jumladan biznes bo‘yicha bakalavr darajasi yoki yetakchilik yoki loyihalarni boshqarish bo‘yicha magistrlik darajasi taklif etiladi. Shuningdek, siz loyiha boshqaruvi, tadbirkorlik, etika yoki inson resurslarini boshqarish bo‘yicha sertifikat olishingiz mumkin

**Tartib.** Agar siz o‘z lavozimingizda tartibli bo‘lmasangiz, siz boshqarayotgan xodimlar ham tartibli bo‘lmasligi uchun yaxshi imkoniyat bor. Internetda sizni tartibga solishga ilhomlantiradigan ko‘plab manbalar mavjud. Yaxshi misol, siz shaxsiy planshet sotib olishingiz yoki telefoningizga uchrashuvlar, har kuni bajarishingiz kerak bo‘lgan vazifalar va hokazolarni eslatadigan dasturni yuklab olishingiz mumkin.

**Vaqtни boshqarish ko‘nikmalari.** Muvaffaqiyatli menejer bo‘lishning yana bir muhim omili - bu vaqtни boshqarish. Agar siz har kuni kechiksangiz, xodimlaringiz kechikish ham maqbul deb o‘ylashlari mumkin. Vaqtни boshqarish sizning kuningizga ustuvorlik berish, xodimlaringiz bilan muloqot qilish uchun

vaqtingiz borligiga ishonch hosil qilish va hafta davomida maqsadlarga erishishda muhim ahamiyatga ega.

**Delegatsiya.** Agar siz loyihalar va vazifalarni qanday topshirishni bilmasangiz, menejer sifatidagi rolingiz ancha qiyin bo‘ladi. Xodimlaringizdan vazifani bajarishda yordam berishlarini so‘rashdan qo‘rqmang. Siz hamma narsani o‘zingiz qilish osonroq deb o‘ylashingiz mumkin, ammo bu sizning band bo‘lgan jadvalingizga ko‘proq vaqt qo‘shadi va siz o‘z xodimlaringizga yollangan narsalarni qilishlariga ruxsat bermaysiz.

**Ishonch.** Samarali menejer bo‘lish uchun siz o‘zingizning qobiliyatingizga, tajribangizga va qaror qabul qilish qobiliyatingizga ishonchingiz komil bo‘lishi kerak. Bu siz mag‘rur bo‘lishingiz yoki o‘zingizni xodimlaringizdan yaxshiroq deb his qilishingiz kerak degani emas. Ammo siz biron bir sababga ko‘ra boshqaruv roldasiz, sizning ishonchingiz jamoangizga eng yaxshisi bo‘lishga yordam beradi.

**Hamkasblarga hurmat.** Jamoangiz uchun sog‘lom va hurmatli ish muhitini yaratish yetakchi sifatida juda muhimdir. Agar siz xodimlaringizga hurmat ko‘rsatmasangiz, ish joyingizda keskinlik bo‘lishi aniq. Ogoh bo‘lish kerak bo‘lgan ba’zi narsalar - ularning vaqti va qobiliyatlari, ular bilan tinglash va muloqot qilish, bilim va yo‘l-yo‘riq manbai bo‘lish.

**Kompaniya madaniyati.** Kompaniya madaniyati buyuk lider bo‘lishning qiziqarli qismidir. Bu yerda siz xodimlarning ishchanligini oshirishingiz va xodimlaringizga ularning mehnati uchun qanchalik minnatdor ekanligingizni ko‘rsatishingiz mumkin. Hafta davomida qiziqarli mashg‘ulotlarni taklif qilish, masalan, ish soatlaridan keyin jamoa qurish yoki dam olish xonasiga yangi qahvaxona qo‘shish orqali kompaniya madaniyatini mustahkamlash yo‘llari bo‘yicha cheksiz imkoniyatlar mavjud. Bu sizning kompaniyangiz madaniyatini oshiribgina qolmay, balki xodimlarni ushlab turish darajasini oshiradi va sizni ishlash uchun yuqori martabali kompaniyaga aylantirishi mumkin.

**Menejrlarning funktsiyalari.** Yaxshi menejerlar beshta asosiy funktsiyani amalga oshiradilar:

- *rejalashtirish;*
- *tashkil etish;*
- *kadrlar bilan ta'minlash;*
- *yetakchilik va nazorat qilish.*

**Rejalashtirish:** Bu ilk qadam hisoblanib, ma'lum bir maqsadga qanday erishish mumkinligini aniq ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi. Masalan, tashkilotning maqsadi kompaniya savdosini yaxshilash. Menejer birinchi navbatda ushbu maqsadga erishish uchun qanday qadamlar tashlash kerakligini aniqlab olishi kerak. Ushbu qadamlar reklama, inventar va savdo xodimlarini ko'paytirishni o'z ichiga olishi mumkin. Ushbu zarur qadamlar rejaga aylantiriladi. Reja mavjud bo'lganda, menejer kompaniya savdosini yaxshilash maqsadini amalga oshirish uchun unga amal qilishi mumkin.

**Tashkil etish:** Reja tuzilgandan so'ng, menejer o'z jamoasi va materiallarini o'z rejasiga muvofiq tashkil qilishi kerak. Ishni tayinlash va vakolat berish tashkilotning ikkita muhim elementidir.

**Kadrlar bilan ta'minlash:** Menejer o'z hududining ehtiyojlarini aniqlagandan so'ng, u xodimlarni yollash, tanlash, o'qitish va rivojlantirish orqali o'z xodimlarini kuchaytirishga qaror qilishi mumkin. Katta tashkilotning menejeri ko'pincha kompaniyaning kadrlar bo'limi bilan ushbu maqsadga erishish uchun ishlaydi.

**Yetakchi:** Maqsadga erishish uchun menejer nafaqat o'z jamoasini rejalashtirish, tashkil etish va xodimlarni tayyorlashdan ko'proq ishlarni qilishi kerak. U ham rahbarlik qilishi kerak. Yetakchilik motivatsiya berish, muloqot qilish, rahbarlik qilish va rag'batlantirishni o'z ichiga oladi. Bu menejerdan xodimlarga murabbiylik qilishni, yordam berishni va muammolarni hal qilishni talab qiladi.

**Nazorat qilish:** Boshqa elementlar joyida bo'lgandan so'ng, menejning ishi tugamaydi. U doimiy ravishda natijalarni maqsadlarga muvofiq tekshirishi va o'z hududining rejalari to'g'ri kelishiga ishonch hosil qilish uchun zarur bo'lgan tuzatish choralarini ko'rishi kerak.

## **6.2.Menejer va yetakchi.**

Menejer va yetakchi haqida so'z yuritar ekanmiz, albatta, birinchi navbatda ularning bir birlaridan farqlarini aytib o'tish maqsadga muvofiqdir. Menejer birinchi navbatda buyruq beradi, aniq hisob kitob qilingan narsalarga tayanib ish faoliyatini boshqaradi. Menejerlar ish faoliyatida qo'l ostidagi xodimlarni ishontira olishi, qat'iy va aniq qarorlarni qabul qilishi, shu bilan birgalikda xodimlarni nazorat qilishi ham ularni bilan aloqani meyorda saqlash o'ta muhim ahamiyatga egadir. Menejer aniq maqsadlar va ko'rsatmalar bo'yicha ishlaydi va xodimlar harakalarini qo'llab quvvatlaydi. Yetakchi ko'pincha rahbar bo'ladi, ammo uning faoliyati odatda menejerdan yetarlicha farq qiladi. Yetakchi birinchi navbatda ilhomlantiradi, shaxsiy maqsadlari bo'yicha ishlaydi, odamlarga suyanadi, yetakchi faoliyatida hissiyotlarga tayanadi va ishonadi, boshqalarni bir faoliyat yuritishga chaqiradi va, albatta, da'vat qiladi. Xodimlarga nisbatan iliq aloqa va munosabatlardan foydalanadi o'z faoliyatida g'ayrat bilan ish yuritadi.

Menejerdan farqli o'laroq, rahbarning nima ekanligi haqida ko'plab tushunchalar mavjud - boshqarish, nazorat qilish va buyruq berishdan ko'ra tushunarli, ilhomlantiruvchi va intuitiv. Biroq, real hayotda rahbar va boshqaruvchini farqlash qiyin. Shunga qaramay, yillar davomida ko'plab soha mutaxassislari menejerlar va rahbarlarning roli va mas'uliyatini farqlash uchun tish va tirnoqni sinab ko'rishdi va ko'pchilik bunga ham erishdi.

Rahbarlar va menejerlar ba'zi muhim xususiyatlarni birlashtiradi; ammo, ko'p o'xshashliklar ularni farq qiladi. Rahbarlik odamlarga ergashishi kerak

bo'lgan tasavvurni shakllantirish bilan bog'liq bo'lsa-da, menejment biznesning kundalik faoliyatiga e'tibor beradi. Shunday qilib, bu yerda rahbarlar va menejerlar o'rtasidagi yana bir nechta farqlar mavjud.

### 6.2.1-jadval

#### Rahbarlar va menejerlar xususiyatlari

Leder	Menejer
Rahbarlarning bajarishi kerak bo'lgan vazifalari bor	Menejerlar maqsadga yo'naltirilgan
Rahbarlar status-kvoga qarshi chiqishadi	Menejerlar status-kvoni saqlab qolishadi yoki unga erishishga harakat qilishadi
Rahbarlar noyobdir	Menejerlar o'z raqobatchilariga taqlid qiladilar
Rahbarlar tavakkal qiladilar	Menejerlar tavakkal qilishdan qochishadi
Rahbarlar shaxsan o'rganishga va o'sishga tayyor	Menejerlar mavjud, tasdiqlangan ko'nikmalarni mukammal darajada mukammallashtiradi
Rahbarlar munosabatlarni o'rnatadilar	Menejerlar maqsad va vazifalarga e'tibor qaratadilar
Rahbarlar odamlarni o'zlarining yaxshiroq ko'inishi bo'lishga o'rgatadilar	Menejerlar odamlarni kompaniya maqsadiga erishishga yo'naltiradilar
Yetakchilik natijalari nomoddiydir	Boshqaruv natijalarini o'lchash mumkin
Yetakchilik - bu sifat	Menejment - miqdoriy
Rahbarlarning muxlislari bor	Menejerlarning xodimlari bor

#### Rahbar qanday fazilatlarga ega?

**Rahbarlar** - kuchga ega bo'lmagan yoki o'zini namoyon qila olmaydigan shaxslar. Buning o'rniga ular maqsadni amalga oshirish uchun inson yordamidan foydalanadilar. Buyuk rahbar - bu har qanday sharoitda kundan-kunga va yildan-yilga buni qila oladigan odam.

Muvaffaqiyatli bo'lish uchun har bir rahbar o'zlashtirishi kerak bo'lgan samarali etakchilik qobiliyatlari va shaxsiy fazilatlaridan ba'zilari:

1. Ehtirosli: Rahbarlar rejali odamlardir. Ular o‘z oldiga maqsad qo‘ygan va shuning uchun ularga erishish uchun ko‘p harakat qilishadi. Ular, shuningdek, boshqalarni yo‘l-yo‘riq va yo‘naltirish orqali o‘z maqsadlariga erishishga undaydi.

2. Fazilatli: Yaxshi rahbar o‘z xalqi bilan shaffof bo‘lishi kerak, chunki halollik jamoada noto‘g‘ri muloqot va ichki janjallarni kamaytiradi.

3. Empatik: Rahbar empatik mavjudot bo‘lishi kerak, chunki bu ularga o‘z jamoasi bilan mustahkam aloqani rivojlantirishga yordam beradi. Bundan tashqari, boshqalarga nisbatan hamdard bo‘lish rahbarga o‘z jamoasi a‘zolarining muammolari va shikoyatlarini hal qilishga yordam beradi.

4. Muloqot qobiliyatlari: Rahbarlar ajoyib muloqot qobiliyatlariga ega. Ular o‘z jamoasi bilan shaffof bo‘lib, ular bilan muvaffaqiyatsizlik va muvaffaqiyatlarni baham ko‘rishadi.

5. Ochiq fikr va ijodkorlik: Yaxshi rahbar - bu yangi g‘oyalarga ochiq va boshqa odamlarning nuqtai nazarini qabul qiladigan kishi. Yaxshi va samarali rahbar bo‘lish, ishlarni qilishning to‘g‘ri yo‘li yo‘qligini tushunishni anglatadi. Shuning uchun yaxshi rahbar har doim tinglashga, kuzatishga va o‘zgarishga tayyor. Ular ham o‘zgacha fikrlaydiganlar va o‘z jamoalarini bunga undaydilar.

### **Menejer qanday fazilatlarga ega bo‘lishi kerak?**

Menejer har qanday tashkilotning asosidir. Ular tashkilotning to‘g‘ri ishlashi uchun mas‘ul va javobgardir. Menejerning mas‘uliyati kundalik tashkilot faoliyatini kuzatishdan tortib, inson resurslarini qidirishgacha bo‘lgan vazifalarni o‘z ichiga oladi. Ushbu qiyin vazifalarni bajarish uchun menejer ba‘zi noyob shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lishi kerak. Muvaffaqiyatli menejerning samarali boshqaruv qobiliyatlari va shaxsiy xususiyatlaridan ba‘zilari.

1. Nazorat: Menejer kundalik biznes operatsiyalarini kuzatish uchun javobgardir. Shunday qilib, kerakli natijalarga erishish uchun ularni nazorat qilish kerak.

2. Jamoaga yo‘naltirilganlik: Yaxshi menejer o‘z jamoasining muammolarini hal qilishi kerak. U ularni har qanday sharoitda ham qo‘llaridan

kelganini qilishga undashi kerak. Ular jamoada to'g'ri ish axloqi va madaniyatini joriy etishlari va hamma unga rioya qilishlarini ta'minlashi kerak.

3. Yaxshi muloqotchi: Yaxshi menejer yaxshi muloqotchi bo'lishga intilishi kerak. Menejerlar yuqori darajadagi boshqaruv va past darajadagi boshqaruv o'rtasidagi kalit; shuning uchun ular kompaniyada nizolarni oldini olish uchun yaxshi shaxslararo ko'nikmalarga muhtoj.

4. Ishonchli: menejer halol va ishonchli bo'lishi kerak; bu xususiyat xodimlarning suyanish va ishonish imkonini beradi.

5. Jarayonni boshqarish: Menejerlar tashkilotda to'g'ri ish madaniyati va axloq qoidalarini joriy qilish uchun javobgardir. Shuning uchun menejer aniq tasavvurga ega va tashkilot maqsadlarini tushunadigan odam bo'lishi kerak

### **6.3. Menejning uslubi va imidji**

**Boshqaruv uslubi** - bu menejning o'z maqsadlariga erishish uchun harakat qilish usuli. Boshqaruv uslubi menejning rejalashtirish, tashkil etish, qarorlar qabul qilish, o'z xodimlarini topshirish va boshqarish usullarini o'z ichiga oladi.

**Boshqaruv uslubi** - bu rahbar tomonidan foydalaniladigan masalalarni yechishni eng xarakterli va barqaror usullarining majmuasi, uning qo'l ostidagilarga nisbatan hulqining odatlari. Boshqaruv uslubi jamoa va umuman korxonada (tashkilot) faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Haqiqiy sharoitlardagi boshqaruvning aniq uslubi ob'yektiv va sub'yektiv xarakterdagi quyidagi omillarni belgilab beradi:

- jamoaning vazifalari va xizmatlari;
- jamoaning ish sharoitlari;
- jamoaning o'lchamlari va tuzilishi;
- rahbarning shaxsiy sifatleri va tajribasi;



- menejerning kasbiy mahorati;
- mehnat jamoasi a'zolarining kasbiy tayyorgarlik darajasi va ongliligi;
- mehnat jamoasining pishib yetilganligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarning har bir uslubi asosiy alomatlari ushbu jadvalda berilgan.

### 6.3.1-jadval

#### Rahbarlik uslublarining 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 boshqaga topshi- rilishi	Yetakchi tomonidan javobgarlikni o'zidan olishi va hukmronlikdan guruh (tashkilot) foydasiga voz kechilishi
	Maqsadlarni belgilash va vositalarni tanlashdagi imtiyoz	Qarorlarni qabul qilish, boshqaruvda ishtirok etish asosidagi darajalar bo'yicha taqsimlangan	Guruh uchun istalgan tartibdagi o'zini o'zi boshqarish imkoniyatini berish
	Kommunikatsi-on oqimlar ko'proq yuqoridan keladi	Kommunikatsiya ikkala yo'nalishda faol amalga oshiriladi	Kommunikatsiya asosan "gorizontal" asosida quriladi
Kuchli tomonlar	Asosiy e'tibor muddatlar tarti- biga qaratiladi, natijani oldindan aytib berish mumkin	Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etish orqali ishni bajarishga shaxsiy majburiyatlari oshadi	Ishni yetakchining aralashuvisiz boshlashga imkonberadi
Zaif tomonlari	Shaxsiy tashabbusni to'xtatib qolish tendensiyalari ko'zatiladi	Bunday uslubda masalalarni yechish uchun ko'p vaqt talab qilinadi	Yetakchining aralashuvisiz ishningtezligi yo'qotilishi va harakat yo'nalishi o'zgarishi mumkin

Rahbarlik uslublarining kengligi to'liq demokratiyadan to mutloq avtokratiyagacha yoyilib ketadi. Ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan rahbarlarning har xil turlari va ular faoliyati samaradorligining

tadqiqotlari rahbarlikning uchta eng ko'p uchraydigan uslublar: avtoritar yoki avtokratik, demokratik va liberalni ajratishga imkon bergan, ammo amalda mutloq u yoki bu uslubga rioya qiluvchi rahbarlar kamroq uchraydilar. Avtoritar uslubdan foydalanishda avtokrat rahbar e'tirozlarga toqat qila olmaydi. U qo'li ostidagilarga kamroq axborotlarni beradi. Hech kimga ishonmaydi va hech kimga o'zining niyatlarini ma'lum qilmaydi. U o'z harakatlari yo'nalishini tez o'zgartiradi. Qo'li ostidagilar bilan iltifotsiz, shoshilinch qarorlarga moyil. Unda, fikrlarini payqab olishni biladiganlar eng yaxshi xodimlar hisoblanadilar. Qo'li ostidagilar barcha savollar bilan "boshliq" oldiga chopadilar. Avtokrat rahbarni oldindan bilib bo'lmaydi. Hech kim u yoki bu hodisaga u qanday javob qaytarishini ochiq-oydin bilmaydi.

Rahbarlarning bunday uslubida ko'pincha nizolar chiqadi. Avtokratning barcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da'volari tartibsizlikni keltirib chiqadi va ishning samaradorligini pasaytiradi. Liberal uslub tashabbussizlik, mehnat jarayoniga aralashmaslik bilan ta'riflanadi. Liberal rahbar orqali yuqori rahbariyat ko'rsatmalari bo'yicha harakat qiladi, javobgarlikdan qochishga intiladi. U har xil omillarning ta'siri ostida o'zining qarorini o'zgartirishi mumkin. Tashkilotda ko'pincha muhim masalalar uning ishtirokisiz hal qiladi.

Qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda liberal muloyimdir. U ularga deyarli to'liq erkinlikni beradi, talabchan emas, ularni ishini nazorat qilishni yoqtirmaydi.

Obro' olishga intilib u qo'li ostidagilarga har xil imtiyozlarni berish, o'rinsiz mukofotlarni to'lashga qodir. U yana qo'l ostidagi yalqov uchun ishni bajarishi mumkin, yomon xodimlarni ishdan bo'shatishni yoqtirmaydi.

**Rahbarlikning demokratik uslubi** rahbar va qo'l ostidagilarda ishonch va o'zaro tushunish tuyg'usi mavjud bo'lishini ko'zda tutadi. Rahbar o'zini guruhning bir a'zosi sifatida tutadi. Har bir xodim qo'rqmasdan o'z fikrini aytishi mumkin. Ko'pgina muammolar jamoaviy hal qilinadi. Rahbar qo'li ostidagilar bilan ko'proq maslahatlashish, o'zining afzaligini namoyon qilmaslik va tanqidga to'g'ri

javob qaytarishga harakat qiladi. Qabul qilingan qarorlarning oqibati uchun javobgarlikni qo‘li ostidagilarga yuklamaydi. Xodimlarning fikrlariga quloq solishga intilishni, o‘zi buni tushunmasligidan emas, balki muhokama qilishda hamma vaqt ham ishlarning holatini yaxshilashga imkon beruvchi nozik tomonlar vujudga kelishi mumkinligi bilan izohlanadi. Bunday rahbar, agarda qo‘l ostidagilar uni bunga ishontirsa, murosaga kelish yoki qabul qilingan qarordan voz kechishni o‘ziga or deb hisoblamaydi. U muammoni hal qilish va bunda olingan foydalarni maqsadga muvofikligini isbotlashga harakat qiladi. Nazoratni amalga oshirishda u yakuniy natijaga alohida e‘tiborni qaratadi. Bunday ahvol qo‘l ostidagilarda o‘zini o‘zi qo‘rsatishga sharoitlarni yaratadi, ularda fikr yuritishning mustaqilligi rivojlanadi. Bu tarbiyaviy ahamiyatga ham ega, maqsadga kamroq xarajatlar bilan erishishga imkon beradi. Boshqaruv qo‘pol bosimsiz, odamlarning qobiliyatlarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikning bunday uslubini ko‘pgiga mutaxassislar muvofiq deb hisoblaydilar. Shuning bilan birga tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, barcha hollarda ham qo‘l ostidagilar rahbarlikning demokratik uslubini afzal deb bilmaydilar, hamma vaqt ham bu uslub unumli bo‘lavermaydi. Gap shundaki, rahbarlikning ko‘rib chiqilayotgan uslublaridan har biri ham ijobiy va ham salbiy alomatlariga ega, jamoalar faoliyatining sharoitlari esa g‘oyatda turli tumandir. Hozirga qadar uslublar va rahbarlikning samaradorligi o‘rtasidagi to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liqlik aniqlanmagan.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, mutloq bitta usludan foydalanadigan rahbarlar g‘oyatda kam uchraydi. Menejer faoliyatining uslubi, qoidaga ko‘ra rahbarlikning u yoki bu mutanosiblikdagi uchta asosiy klassik uslublarining kombinatsiyasidan iborat bo‘ladi. Buning ustaga, har bir menejer, o‘zining, o‘zi uchun afzal bo‘lgan boshqaruv usullari majmuasidan foydalanadi. Bu haqda har xil menejerlar yaqin vaziyatlarda amaldi bir xil nitijalarga erishgan holda, ko‘pincha butunlay har xil harakat qilishdani darak beradi.

Hozirgi sharoitlarda menejer faoliyatining sharli ravishda vaziyatli shaxsiy

deb ataluvchi uslubi afzalroq bo'lishi mumkin.

**Menejning imidji** - bu uning obrazi, ushbu menejning unga alohida o'ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi farqlanuvchi va mutloq ta'riflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishning maqsadga qaratilgan holda tashkil qilinayotgan va qo'llab quvvatlanayotgan uslubi va menejning shaxslararo munosabatlari va rasmiy atributlari (belgilari) tashkil qiladi.

“Imidj” inglizcha so'z bo'lib, “obraz”, “shuhrat”ni bildiradi. Bu kimningdir, nimaningdir ommaviy ongda vujudga kelgan va stereotip xarakterga ega bo'lgan hissiyotli bo'yalgan obrazidir. O'zining imidji haqidagi g'amxo'rlik bu uni odamlar ongida gavdalanishi, o'zini o'zi eng yaxshi tanishtirishdir.

Imidj tushunchasi personifikatsiya (gavdalantirish, tasvirlash)ga yaqinroq bo'ladi, ammo o'zining ichiga shaxsning nafakat tabiiy xususiyatlarini, balki maxsus yaratilganlarini ham oladi. Bundan tashqari, u odamning tashqi qiyofasi va ichki dunyosi haqida, uni psixologik turi haqida gapiradi.

Kasbiy imidjni olish ishbilarmon kishi, yetakchi uchun birdan bir maqsad emas. Ammo unga ega bo'lish uning g'oyatda muhim shaxsiy va kasbiy ta'rifini tashkil qiladiki, bu chukur amaliy ma'noga ega.

“Imidj” tushunchasining ma'nosi har xil yig'ilganlardan vujudga keladi. Uning eng muhim qismi ahloqiydir. Gap shundaki, ahloqli odam insoniy tajriba tomonidan tekshirib chiqilgan ahloqiy nasihatlar bo'yicha yashash zarurligini his qiladi, ahloqsiz esa hamma vakt shaxsiy ehtirolari va ehtiroschalarining asiri bo'ladi va uning ideali - hamma narsaga yo'l qo'yilganlikdir.

Bizning jamiyatimizga o'zini o'zi hammadan avval ma'naviy takomillashtirishga qodir ahloqan ishonchli menejer zarur. Uning e'tiborini insoniyat madaniyatining barcha boyliklarini qamrab olishi kerak, ya'ni u keng gumanitar bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Imidjni shakllantirishning asosiga qo'yidagi tamoyillar qo'yilishi mumkin:

- takrorlash tamoyili;

- ta'sirni uzliksiz kuchaytirish tamoyili; "ikki yoqlama chaqiruv" tamoyili.

Takrorlash tamoyili inson xotirasining xususiyatlariga suyanadi: takrorlanuvchi axborotlar esda yaxshi qoladi. Odamlarga qabul qilingan xabarni o'zini qilish uchun vaqt kerak bo'ladi. Ko'p martalab takrorlash esa odam ruhiyatini moslashtiradi.

Ta'sirni uzliksiz kuchaytirish tamoyili isbotlangan va tuyg'uli murojaatni o'stirilishini asoslab beradi, masalan: "Bu faqat Siz uchun" yoki "Men Siz uchun" va hokazo. Harakatlarni asta-sekin o'stirilishi ijobiyroq qabul qilinadi. Ammo asta-sekin, portlovchi emas. Bu shuning bilan bog'liqki, insonning sensorli (sezgi) apparati axboratlarni shovullashiga qarshilik qiladi.

Axborot mumkin bo'lganning chegarasidan o'tish bilan qabul qilish kanallarini to'silishi va kelib tushgan axborotlarni qayta ishlab chiqilishi sodir bo'ladi. Ta'sir qilish harakatlarini asta-sekin va uzluksiz o'stirilishi istalgan siljishlarga olib keladi.

"Ikkiyoqlama chaqiruv" tamoyili xabar nafakat va shunchaki aql bilan qabul qilinishini bildiradi. Ongsizlik bilan qilingan ruhiy jarayonlar, inson ruhiyatining tuyg'uli sohasi muhimroq rolni o'ynaydi.

O'zining rolini o'ynashi uchun imidj odamlar e'tiborini o'ziga tortishi, ularning faolligini kerakli yo'nalishga yo'naltirishi, keyin esa inson hulqini boshqarishni amalga oshirishi kerak.

Imidjning odamlarga ta'siri AIDA formulasi bo'yicha sodir bo'ladi, bu yerda A (attention inglizcha "e'tibor, e'tiborni jalb qilish; I (interest)- imidjga qiziqishni o'yg'otish; D (demand inglizcha "talab", "ehtiyoj") - harakatni amalga oshirish ehtiyojini o'yg'otish; A (action) - harakatlarni bajarishga undash. Bunda imidjni namoyish qilish yordamida odamlar hulqini bosqichma bosqich boshqarishning sxemasi quyidagicha: e'tiborni jalb qilish-sho'baiqishni uyg'otish-ehtiyojni yaratish-o'chakishtirilgan harakat.

Imidjni yaratishda har xil namunalar 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‘rgana turib o‘zlashtiradilar.

- tabassum qilish san’ati;
- tovushni qo‘yish;
- imo-ishoralar, mimika va gavdani tutish texnikasi.

Bunda imidjmeysterlar - imidjni shakllantirish bo‘yicha mutaxassislar yordam beradilar. Bizning mamlakamizda yetakchining imidji qurilmaydi, balki unga joylashtiriladi. Imidj-meysterlar rahbarda mavjud imkoniyatlarni yoniga qurish tartibida ishlaydilar, chunki bizning ko‘pchilik yetakchilarimiz ular hammaga yetadigan harizmani ulashib olganmiz deb hisoblaydilar. Rahbarning o‘z imidjini shakllantirishdagi roli imidjmeysterlarga iloji boricha yordam berishi, ularga to‘liq ochiqlik bilan ko‘maklashish, ularning tavsiyalarini o‘z harakatlarining dasturi sifatida qabul qilishda iborat bo‘lishi kerak.

Ko‘pgina hollarda menejering imidji bu aniq vaziyatda uddaburonlik bilan o‘z yo‘lini topish va shuning uchun hulq modelini to‘g‘ri tanlashning natijasidir.

Menejer o‘zining, ammo albatta madaniyatlashtirilgan uslubi, oliyjanob obrazi, tadbirkorning, nafaqat muvaffaqiyatni yarmini, balki faoliyatdan doimiy ravishda qanoatlanishini qafolatlaydigan imidjiga ega bo‘lishi zarur. Madaniy va muvaffaqiyatli bo‘lishni istagan menejer quyidagilarga rioya qilishi kerak:

- va’dani muddatida bajarish. Agar bajara olmasa, bahona qilish emas, balki yangi muddatni belgilash va mayli kechikib bo‘lsa ham, o‘zi so‘zining ustidan chiqish;

-“foydasiz” takliflarga e’tiborli va obyektiv 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 doiralariga kirmasa yoki ular sizdan tegishli vazifa yoki

tavsiya olmagan bo'lsalar, yuklamaslik;

- qo'l ostidagilarni xira qilib emas, to'g'ri tarbiyalash, ularning unumli mehnati va tashabbusini rag'batlantirish;

- hech qachon sizning fikringiz va nuqtai nazaringiz hamma vaqt ham yaxshi bo'lmasligini, mutloqo yomon bo'lmagan boshqa fikrlar va nuqtai nazarlar borligini esdan chiqarmaslik;

- muvaffaqiyatsizlik, uzilish va xatoning hech bir holini sinchiqlab tahlil qilmasdan qoldirmaslik;

- ishda uchta "maslik": jaxl chiqmaslik, sabr-toqatni yo'qotmaslik, sho'baishib ketmaslikka amal qilish;

- o'zini kechikishi yoki tadbirni tayyorlanmaganligi uchun ishni boshlanishini kechiktirish sheriklar, qo'l ostidagilarga nisbatan hurmatsizlikning yuqori darajasidir;

- odamlarning kamchiliklariga, agar bu kamchiliklar biznesga halaqit bermasalar, chidamli bo'lish;

- shuni esdan chiqarmaslik kerakki, odamni nafaqat so'z bilan haqoratlash mumkin, imo-ishoralar, mimika, gavdaning turishi ham ifodaliroq bo'ladi;

- odamning ishga doir sifatlariga, ayniqsa sizning u bilan munosabatingiz yomon bo'lsa, adolatli bo'lish;

- iqtidorli xodimlardan qo'rqmaslik;

-xodimlarga tashkilotning maqsadlariga erishish uchun ko'proq erkinlik berish;

- odamlar oldida maqtash, yakkama yakkaga qolganda k oyimoq; inson uchun kamsitishdan keskinroq va og'riqroq hech narsa yo'qligini esdan chiqarmaslik. U unitilmaydi va kechirilmaydi;

-eshitishni bilish, cheksiz sabr-toqatga ega bo'lish.

#### **6.4. Ishga doir etika va etiket**

Ish etikasi va odob-axloq qoidalari hodimning qanchalik g'ayratli ekanligini, mas'uliyatni qay darajada his qilishini, qanday bajarayotganini va professionallik darajasini ko'rsatadi. Ishga doir etika mehnat odob-axloq qoidalari bilan muvofiqlashtirilgan holda qo'llaniladi va barcha ish beruvchilar izlayotgan xususiyatlardir. Ishbilarmonlik odob-axloqi ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasidagi muloyim munosabatlarni tartibga soluvchi qoidalarni o'z ichiga oladi. Biznes etikasi ishbilarmonlarning bir-biriga va ular ishlayotgan kompaniyalarga nisbatan huquq va majburiyatlarini tartibga soluvchi qoidalarni o'z ichiga oladi.

Ishga doir etika nima?

Ishga doir etika - bu qadriyatlar doirasiga asoslangan ish siyosatini o'rganish va shakllantirish demakdir. Ushbu asos xodimlarning bir-birlari va begonalar bilan o'zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlarini belgilaydi. Shuningdek, u jamiyatdagi mehnat qadriyatlari va rolini belgilaydi. Misol uchun, har chorakda bir marta ko'rib chiqilayotganda, kompaniya to'g'ridan-to'g'ri hisobotlarni topshirayotganda bir-biri bilan yaqin munosabatda bo'lishdan voz kechishi mumkin. Shuningdek, u o'z ishchilariga yuqori minimal ish haqi to'lashni tanlashi yoki ishlab chiqarish jarayonlari tufayli atrof-muhitga yetkazilgan zararni minimallashtirish uchun o'z ob'ektlarida atrof-muhitga zarar yetkazuvchi amaliyotlarni o'rnatishi mumkin. Ishbilarmonlik holatlarida axloqni qo'llash qadim zamonlardan beri mavjud. Shunday qilib, ishga doir etika tartibli va adolatli ish joyini natija va samarali bo'lishini ta'minlash uchun mo'ljallangan. Ish etikasi odatda mehnatsevarlik, mas'uliyat, halollik va halollikka sodiqlikni o'z ichiga oladi. Kuchli ish axloqiga ega bo'lgan shaxslar vazifalarni o'z qobiliyatlari darajasida bajarish uchun zarur bo'lgan kuch va vaqtni sarflashga tayyor. Shuningdek, ular o'z harakatlarida va qarorlarida ishonchli, hisobdor va shaffofdir. Boshqa tomondan, mehnat odob-axloqi ish joyidagi o'zaro munosabatlarni tartibga soluvchi ijtimoiy normalar va konvetsiyalarni o'z ichiga oladi. Bunga muloqot, xulq-atvor va kiyinish qoidalari



kiradi. Umuman olganda, ish odob-axloqi boshqalarga hurmat va xushmuomalalik bilan munosabatda bo'lishni, o'z vaqtida bo'lishni va tashkilot siyosati va tartiblariga rioya qilishni o'z ichiga oladi.

Ish odob-axloq qoidalarining ba'zi bir misollari:

- Ish joyiga mos kiyinish
- Uchrashuvlar va uchrashuvlarga o'z vaqtida kelish
- Muloqotda mos til va ohangdan foydalanish
- Boshqalarning shaxsiy makonini hurmat qilish
- Haqoratli yoki kamsituvchi xatti-harakat yoki tildan qochish
- Boshqalarning vaqti va ish yukini hisobga olish
- Tegishli aloqa va qaror qabul qilish kanallariga rioya qilish

Umuman olganda, ish etikasi va odob-axloq qoidalari ijobiy va samarali ish muhitini yaratish uchun zarurdir. Ushbu tamoyillar va xatti-harakatlarga rioya qilish orqali xodimlar o'z hamkasblari bilan mustahkam munosabatlar o'rnatishlari, ularning obro'si va ishonchligini oshirishlari va tashkilot muvaffaqiyatiga hissa qo'shishlari mumkin. Mehnat etikasi va odob-axloqi odamlarni ish joyida boshqaradigan tamoyillar va xatti-harakatlar to'plamini anglatadi. Ushbu tamoyillar ijobiy va samarali ish muhitini rag'batlantirish, shuningdek, xodimlarga hurmat va professionallik bilan munosabatda bo'lishini ta'minlash uchun mo'ljallangan. Har qanday tashkilotda odob va axloq qoidalari muhim rol o'ynaydi, chunki ular kasbiy muhitda shaxslarning xatti-harakatlarini boshqaradi. Bu erda ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan ba'zi asosiy fikrlar:

Etiket deganda ma'lum bir jamiyat yoki tashkilotda qabul qilingan xatti-harakatlar normalari tushuniladi. U tegishli kiyinish, xulq-atvor va muloqot uslublari kabi narsalarni o'z ichiga oladi. Tashkiliy kontekstda bu elektron pochta xabarlarida rasmiy tildan foydalanish yoki hamkasblar bilan hurmat bilan gaplashishni anglatishi mumkin. Etika esa xulq-atvorni boshqaradigan axloqiy tamoyillarni anglatadi. Bu oson yoki qulay bo'lmasa ham, to'g'ri va adolatli qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Bu hamkasblarga hurmat va hurmat bilan

munosabatda bo'lish, maxfiylikni saqlash va harakatlaringizda halol va shaffof bo'lish kabi narsalarni o'z ichiga olishi mumkin. Ijobiy va samarali ish muhitini yaratish uchun odob-axloq qoidalari ham muhimdir. Har bir inson bir xil xulq-atvor standartlarini tushunsa va ularga rioya qilsa, bu hamkasblar orasida ishonch va hurmat hissini yaratadi. Tashkiliy sharoitda ham odob-axloq, ham axloq qoidalari bo'yicha aniq ko'rsatmalarni o'rnatish muhimdir. Bu xulq-atvor kodeksini yaratish yoki xodimlarni maqbul xulq-atvor bo'yicha o'qitishni o'z ichiga olishi mumkin. Rahbarlar boshqalardan kutgan xulq-atvorini modellashtirishi va ushbu standartlarni buzgan shaxslarni javobgarlikka tortishi kerak. Oxir oqibat, ish joyida yaxshi odob-axloq qoidalariga amal qilish nafaqat qoidalarga rioya qilish - bu hurmat, ishonch va professionallik madaniyatini yaratishdir. Shunday qilib, tashkilotlar kuchli jamoalar yaratishi va o'z maqsadlariga yanada samarali erishishlari mumkin. Masalan, Aristotel qadimgi Yunonistonda biznes munosabatlarida individual fazilat - intellektual va axloqiy ahamiyatga ega ekanligini ta'kidladi. Korporativ mas'uliyatni tavsiflash uchun ishlatiladigan atama sifatida biznes etikasi 1970-yillarda valyutaga aylandi. Garvard iqtisodchisi Jon Kennet Galbreytning 1958-yilda nashr etilgan "Abluent Society" asarining nashr etilishi urushdan keyingi Amerikada daromadlar tengsizligi va boylikni qayta taqsimlash haqidagi munozaraga zamin yaratdi. Ijtimoiy va ekologik sabablar to'g'risida xabardorlikka olib kelgan qarshi madaniyat harakatlari sodir bo'lgan 1960-yillardagi qo'zg'alishlar mavjud biznes tartibini qayta ko'rib chiqish zarurligini yanada kuchaytirdi. Ishga doir etika va etiketning uchta asosiy tamoyillari:

Haqiqiylik - agar siz samimiy bo'lsangiz, odamlar ijobiy javob berishadi.

Shaffoflik - yashirin kun tartibiga ega bo'lish faqat sizga qarshi hisoblanadi.

Muloqot - odamlarni qanday bo'lsa, shundayligicha bilish va ularni sizni bilishiga imkon berish.

Siz doimo halol va ochiq muloqot qilishingiz kerak. Agar siz boshqalarga kimligingizni va nima tarafdorligingizni rost ko'rsatsangiz, odamlar sizni hurmat

qilishadi va sizga nisbatan iliq munosabatda bo'lishadi. Siz munosabatlarni o'rnatasiz. Haqiqat - bu boshqalar hurmat qiladigan axloqiy qadriyat. Ular, o'z navbatida, siz bilan ham rostgo'y bo'lishni xohlashadi. Odob nuqtai nazaridan, siz har doim kimligingizni aytishingiz, o'zingizning mansubligingizni eslatib o'tishingiz va niyatlaringizni aniq aytishingiz kerak. Bu to'g'ri xatti-harakat. Shaffoflik biznesda ham, hayotda ham muhim. Axloqiy jihatdan aytganda, siz doimo boshqalarga yordam beradi deb o'ylagan ma'lumotni baham ko'rishingiz kerak. Agar qiyin bo'lsa ham, haqiqatni aytsangiz, bu yaxshi odobning namoyishi.

Muloqotga kirishmas ekansiz, demak, sizda hech narsa yo'q. Qimmatli va o'zaro suhbatlar sizni boshqa odamlarga e'tibor qaratadi. Maqsadingiz mahsulot va yoki xizmatlaringizni sotish bo'lsa ham, siz hech qachon o'z biznesingizni targ'ib qilmasligingiz, o'quvchilaringizga qattiq sotishingiz yoki ochiqchasiga reklama qilmasligingiz kerak. Ijtimoiy tarmoqlar buning uchun mos joy emas. Ijtimoiy media saytlaridan o'z xabaringizni tarqatish uchun foydalanish mutlaqo axloqiydir, bu sizning fikringizcha, boshqa odamlar qiziqadi va ularning ehtiyojlarini qondiradi; ammo, siz yondashuv haqida juda ehtiyot bo'lish kerak. Sizning asosiy maqsadingiz veb-saytingiz va blogingiz orqali biznesingizga ko'proq trafikni jalb qilishdir. Siz boshqalar bilan munosabatlar o'rnatishni xohlaysiz va ular sizga ishonishlarini va sizni o'z sohangizda mutaxassis deb bilishlarini xohlaysiz. Siz ularga savol tug'ilganda birinchi bo'lib xayolingizga keladigan odam bo'lishni xohlaysiz. Ijtimoiy media kanallari orqali odamlar bilan bog'lanish qisqa muddatli narsa emas; bu juda uzoq vaqt davom etadigan ajoyib munosabatlarning boshlanishi.

### **Nazorat savollari**

1. Menejer tushunchasi nima, samarali boshqaruvchi uchun qanday shaxsiy va mehnat fazilatlari zarur?
2. Menejer yetakchidan nimasi bilan farq qiladi va ish joyida ham menejer, ham yetakchi bo'lishning afzalliklari nimada?

3. Menejer qanday qilib ijobiy, samarali boshqaruv uslubi va imidjini rivojlantirishi va saqlab qolishi, shu bilan birga o'z jamoasi va tashkilotining ehtiyojlariga javob berishi mumkin?

4. Menejerlar ish joyida namuna olishi va qo'llashi kerak bo'lgan muhim ish axloqi va odob-axloq qoidalari qanday va ular samarali va ijobiy ish muhitiga qanday hissa qo'shadi?

## **VII-BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI**

### **7.1. Madaniyat va menejment**

### **7.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari**

### **7.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi**

#### **7.1. Madaniyat va menejment**

“Madaniyat” tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko‘rsatkichi bo‘lib, bir qancha ma‘noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so‘z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma‘naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo‘linadi. Shu sababli moddiy va ma‘naviy madaniyat farqlanadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo‘ysundirish darajasi ko‘rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma‘naviy madaniyatga fan, aholi ma‘lumot darajasi, tibbiy xizmati darajasi, san‘at darajasi, odamlarning axloqiy me‘yorlari, ma‘naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma‘naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo‘lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o‘sovchan, o‘zgaruvchan, chunki hozirgi avlod ajdodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O‘zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllangan bo‘lib, uni saqlash, rivojlantirish ko‘p millatli respublikaning yuqori ma‘lumotli kishilari - fan, adabiyot, san‘at arboblarning vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lish, shu jumladan, menejment madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta boshqaruv tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo, menejment madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. Chunki, boshqaruv yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'llash uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lishi bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, boshqaruv jarayoni madaniyati, menejment texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi menejment jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Aхлоqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik va hokazolar kiradi. Menejment jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan da'lolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risidagi qonun, tadbirkorlik haqidagi, mulk to'g'risidagi qonunlar kiradi. Lekin qonunlar

har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxonada, qonunga asoslangan holda, ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxonada faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizasiya me'yorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda me'yorlari, rentabellik me'yorlari, fondlar uchun to'lovlar, budjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini, ichki tartib, faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy me'yorlar korxonaning va uning bo'linmalarining menejment uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va me'yorlar ham menejment jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

## **7.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari**

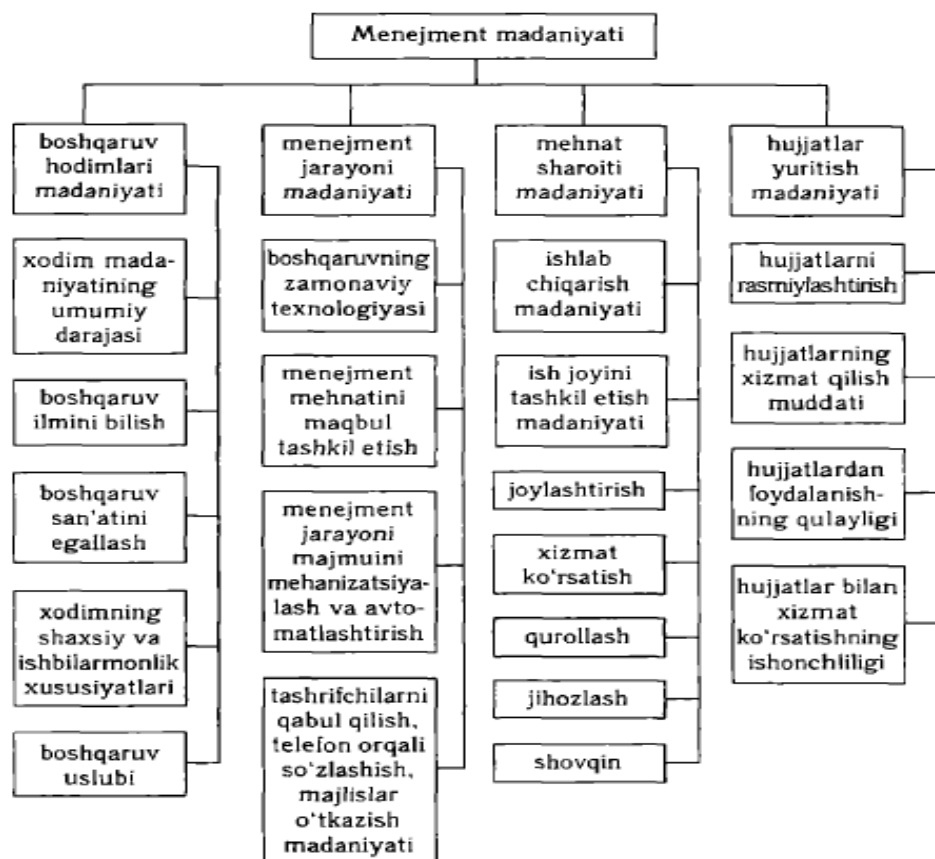
Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, menejment jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer menejment jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari, menejment ilmini chuqur va har tomonlama bilish

va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

Har bir korxonada va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmon kishilar o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Menejment madaniyati sansolarlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'polikka ziddir. Menejment tizimida, shuningdek, davlat me'yorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.



7.2.1 -chizma. Menejment madaniyati



Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari - menejment ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat. Menejment madaniyati uchun menejment jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Menejment jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy menejment jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Menejment jarayoni madaniyati, shuningdek, menejment mehnatini (menejment mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini me'yorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Menejment jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kalkulyatordan tortib kompyuterlargacha qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo'lib, bu menejment madaniyati darajasini bildiradi.

Menejment madaniyatining ajralmas unsuri-hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning menejment jarayonidagi ahamiyati juda katta. Chunki menejmentning biror-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxonada tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Menejment jarayonining barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Menejment madaniyatini takomillashtirish uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

### **7.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi**

**Boshqaruv uslubi** - bu ma'lum bir rahbarning menejment jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul hamda harakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi, vazifalar ko'pligi sababli, mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni nafaqat shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirishi va yo'naltirishi kerak. Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Menejmentning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi, natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos menejment uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning extiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va boshqa bilimlar boshqaruv uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi, jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi va shu yo'l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi keladi. U, odatda, jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallarmasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta, uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zarionaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta ta'lab qo'yadi va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lishni. Ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni

inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilish asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi, kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylilik va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Menejment faqat ilmiy bilimlarga ega bo'lishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni ham talab qiladi. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari mos kelishini ta'minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak.

Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Javobgarlik oldida qo'rqish-kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi rahbar bo'lolmaydi.

Rahbar qo‘l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo‘lishi kerak-ki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinlar. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi, egallagan lavozimiga mosligini, ularning bilim, qobiliyat, malaka va axloqiy sifatlaridan foydalanishi yetarli ekanligini aniqlashi lozim.

Obro‘ga ega bo‘lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro‘ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o‘z misolida ko‘rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so‘zlash bilan, faqat talabchanlik va qat’iylik bilan emas, bilim va ko‘nikma orqali erishish mumkin. Boshqarish san’atiga ega bo‘lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo‘lishini ta’minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo‘lib tug‘ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxonada faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta’sir ko‘rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog‘liq holda ta’sir qiladi va uslubning foyda hamda korxonada faoliyatini umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlarga ta’sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog‘lovchi bo‘g‘in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalarining o‘zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko‘nikmalari menejment jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo‘llaniluvchi boshqarish usuli bilan bog‘liq bo‘ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Menejment madaniyati va uslubi nima?
2. “Menejment” va “madaniyat” deganda nimani tushunasiz?
3. Menejment madaniyati nima?
4. Qanday me‘yor turlari mavjud?
5. Menejment madaniyatining qanday elementlari mavjud?
6. Hujjatlarning menejment jarayonidagi ahamiyati?
7. Boshqaruv uslubi tushunchasi nima?
8. Boshqaruvning qanday uslublari mavjud?

## VIII BOB. BOSHQARUV MEHNATINI TASHKIL ETISH

- 8.1. Boshqaruv mehnati: mohiyati, xususiyatlari, turlari
- 8.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish
- 8.3. Rahbarni o'zini o'zi boshqarish
- 8.4. Kommunikatsiyaning o'zini o'zi boshqarishdagi roli
- 8.5. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning qurollari

### **8.1. Boshqaruv mehnati: mohiyati, xususiyatlari, turlari**

Boshqaruv mehnati tushunchasi ma'lum darajada boshqaruvni obekti yoki qo'llash sohasi sifatida o'rganiladi. Agarda har qanday mehnat ikki ko'rinishda - jismoniy va aqliy ko'rinishda namoyon bo'lsa, unda aqliy mehnatning bir turi sifatida boshqaruv mehnati namoyon bo'ladi.

**Boshqaruv mehnati** ijtimoiy mehnatning bir turi bo'lib, uning asosiy vazifasi birgalikdagi mehnat jarayonining alohida ishtirokchilarining ham, butun mehnat jamoalarining ham maqsadli, muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlashdir. Mohiyatiga ko'ra, bu tashkilot xodimlarining ishini tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish va nazorat qilishga qaratilgan ma'muriy va boshqaruv xodimlarining tizimli faoliyatidir.

Boshqaruv mehnatining mazmuni uning ob'ektiga bog'liq bo'lib, ishlab chiqarish jarayonlarining tuzilishi, mehnat usullari, uning texnik jihozlari, shuningdek boshqaruv fazifalarini bajarish jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar bilan belgilanadi.

Boshqaruv faoliyatining mohiyati quyidagilardan iborat. Insonlarning aksariyat qismi, shu jumladan amaliyotchi - rahbarlarning ham fikriga ko'ra, sex boshlig'ining og'ir mehnati unga rahbarlik qiladiganlarning ishidan unchalik farq qilmaydi deb o'ylashadi. Agar ular doimiy ravishda o'zaro aloqada bo'lib, o'z ishi uchun deyarli bir xil haq olishadi deb hisoblasangiz, bu yanada oqilona ko'rinadi.

Biroq tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'z mohiyatiga ko'ra boshqaruv mehnati boshqaruv bo'lmagan mehnatdan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, sex boshlig'ining ishi uning qo'l ostida ishlayotgan insonlarning ishidan ko'ra kompaniya prezidentining ishi bilan ko'proq umumiylikka ega.

**Boshqaruv mehnati** - bu aqliy mehnatning bir turidir. U bevosita moddiy ne'matlarni yaratuvchisi sifatida harakat qilmaydi, biroq yalpi ishchi mehnatining ajralmas qismidir, shu sababli uning mehnati unumli bo'lib hisoblanadi.

**Boshqaruvning asosiy maqsadi** - tashkilotning vazifalarini amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni (tashkiliy, texnik, ijtimoiy, psixologik va boshqalar) yaratish, individual mehnat jarayonlari o'rtasida "uyg'unlikni o'rnatish", aniq rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun ishchilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish va uyg'unlashtirishdan iboratdir. Shunday qilib, boshqaruv, eng avvalom bor, insonlar bilan ishlash bo'lib, ularning mehnat faoliyati esa boshqaruv ta'siri obyekti bo'lib xizmat qiladi.

Boshqaruv mehnatining obyekti sifatida ishlab chiqarish jarayonidagi insonlarning mehnat faoliyati turli shakllarda bilvosita axborot shaklida harakat qilishi mumkin.

**Axborot** – boshqaruv mehnatining o'ziga xos bo'lgan sohasidir. Shu tufayli boshqaruv mehnati axborot tavsifiga ega. U axborotni qayta ishlash bilan bog'liq bo'lgan ijodiy, mantiqiy va texnik operatsiyalarni birlashtiradi, boshqaruv subyekti va obyekti, boshqaruv subyektlarining o'zaro almashinuv faoliyati esa, axborot xarakteriga ega. Shuni ta'kidlash kerakki, menejment sohasida hal qilinadigan vazifalarning o'ziga xos xususiyatlari, asosan, boshqaruv mehnatining aqliy va ijodiy xususiyatini oldindan belgilab berish, maqsadlarni belgilash, ularga erishish usullarini ishlab chiqish, shuningdek tashkilot a'zolarining birgalikdagi faoliyatini tashkil etish boshqaruv xodimlari deb ataladigan kishilar mehnatining asosiy ma'no va mazmunini tashkil etadi. Ushbu toifadagi ishchilar maxsus mehnat predmeti bo'lgan axborotdan foydalanib, uni o'zgartirib, boshqariladigan obyektning holatini o'zgartirish uchun zarur qarorlarni ishlab chiqadi va qabul

qiladi. Shu sababli, eng avvalo, axborot bilan ishlash vositalari (tashkiliy va hisoblash texnologiyalari) menejerlarning mehnat qurollari sifatida, ular faoliyatining natijasi esa boshqaruv qarorlarida namoyon bo'ladi va tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishish asosida baholanadi.

Boshqaruv maqsadiga erishish boshqaruv harakatlari majmuasini tayyorlash va amalga oshirish orqali amalga oshiriladi. Kishilar jamoasiga, ularning mehnat faoliyatiga boshqaruv ta'siri - bu boshqaruv mehnatining o'ziga xos mahsulotidir. Boshqaruv qarorlari bunday ta'sirning asosiy shakli hisoblanadi.

Boshqaruv jarayonida uning sub'ektlari turli xil - tashkiliy, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, huquqiy muammolarni hal qiladilar. Bu xilma-xillik ham boshqaruv ishining muhim xususiyati hisoblanadi.

Boshqaruv mehnati - bu ijtimoiy mehnatni taqsimlash va kooperatsiya qilish jarayonida alohidalashgan inson faoliyatining o'ziga xos turi. Bunday alohidalashuv nafaqat ijtimoiy ishlab chiqarish, balki butun jamiyat rivojlanishining obyektiv zarur shartidir. Tashkilotdagi mehnatning boshqa turlari bilan solishtirganda boshqaruv mehnati tabiati, maqsadi, predmeti, natijalari va qo'llaniladigan vositalar ko'ra bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Boshqaruv funksiyasi - obyektiv zarur, doimiy takrorlanadigan, bir maqsadga yo'naltirilgan tashkilot vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan, harakatlar majmui.

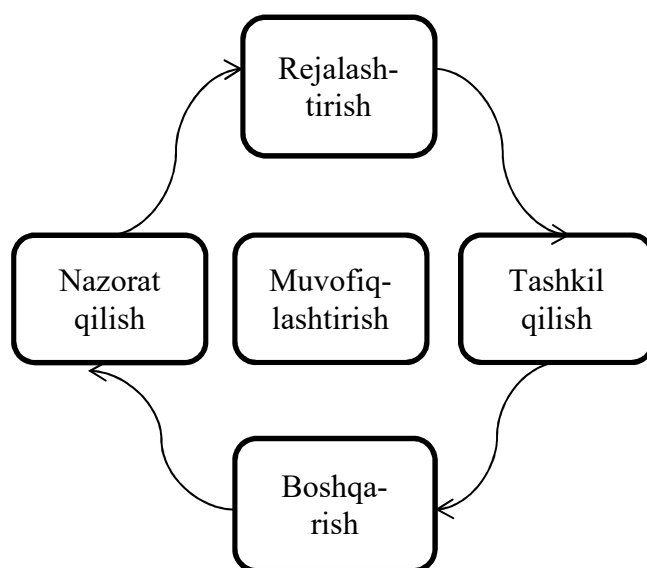
Hozirgi kunda boshqaruvning quyidagi beshta asosiy vazifalari mavjud:

- rejalashtirish - maqsadlarni aniqlash, strategiyani ishlab chiqish, rejalarni tuzish;
- tashkil etish - topshiriqlarni guruhlash, resurslarni, vakolat va majburiyatlarni taqsimlash, tuzilmani loyihalash;
- muvofiqlashtirish - insonlar va bo'linmalarning harakatlarini o'zaro bog'lash;

- boshqarish - qo‘l ostidagilarni qiziqtirish va rag‘batlantirish, ularning harakatlarining yo‘naltirish, jamoadagi nizolarni hal qilish, samarali aloqa kanallarini tanlash;

- nazorat qilish - natijalarni rejalar bilan solishtirish, baholash va tuzatishlar kiritish.

Boshqaruvning asosiy funktsiyalari o‘rtasidagi munosabatlar quyidagi chizmada ko‘rsatilgan.



**8.1.1 - chizma. Boshqaruv vazifalarining o‘zaro bog‘liqligi**

Boshqaruv mehnatining xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- jismoniy mehnatning kamligi, asab va psixologik jihatlarning yuqori darajadaligi;

- jismoniy mehnatga nisbatan ijodkorlik ulushi va mas’uliyat darajasining yuqoriligi;

- mehnat predmeti - ishlab chiqarishning moddiy va moddiy elementlari emas, balki boshqariladigan obyektning holati to‘g‘risidagi ma’lumot;

- rahbar xodimlarning faoliyati oliy va o‘rta maxsus o‘quv yurtlarida o‘qishni va bilim darajasini doimiy ravishda oshirishni talab qiladi;



- mehnatni qo'llash va uning natijalari o'rtasidagi vaqt oralig'i, jumladan, mehnat natijalari faqat bilvosita umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar (korxonaning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyati natijalari bo'yicha) asosida aniqlanishi mumkin;

- mexanizatsiyalash va avtomatlashtirishdan kamroq darajada foydalaniladi, bu esa ijodiy mehnatni emas, balki ijrochi mehnatni osonlashtirishga yordam beradi;

- ishchi organizmining cheklangan harakatchanligi, ishchi organizmida salbiy o'zgarishlarga olib keladigan fiziologik jarayonlarning past darajasi bo'lishi;

- yuqori darajadagi e'tibor, ya'ni bir yoki bir nechta "o'zaro bog'liq obyektlar" ga aqliy faoliyatning jamlanishi;

- yaxshi xotira aqliy mehnat uchun katta ahamiyatga ega.

Yagona umummilliy tasnifga muvofiq korxonalar boshqaruvining barcha xodimlarini uch guruhga bo'lish mumkin:

- **rahbarlar** - boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish vakolatiga ega bo'lgan shaxslar (korxonalar direktorlari, sexlar va bo'limlar boshliqlari, ustalar). Rahbarlarning quyidagi toifalari mavjud:

chiziqli rahbarlar - ma'muriy jihatdan alohida bo'lgan xo'jalik bo'linmalariga rahbarlik qilishadi;

funksional rahbarlar - funksional xizmatlar, bo'limlar, boshqaruvdagi jamoalarga rahbarlik qiladi;

- **mutaxassislar** – bu muhandislik - texnik, iqtisodiy, yuridik va shunga o'xshash boshqa turdagi "faoliyat" bilan shug'ullanadigan ishchilar (hisobchilar, iqtisodchilar, muhandislar, dasturchilar, psixologlar, sotsiologlar, texnologlar, mexaniklar). Ular ishlab chiqarishni jarayonini rivojlantirish va takomillashtirish bilan bog'liq funksiyalarni bajaradilar, shuningdek ishlab chiqarish jarayonini texnik boshqarishni ta'minlaydilar;

- **texnik ijrochilar** – hujjatlarni tayyorlash va rasmiylashtirishni, hisob va nazoratni, xo'jalikga xizmat ko'rsatisni va ish yuritishni amalga oshiruvchi xodimlar (kompyuter operatorlari, kotiblar, kassirlar, hisobchilar, chizmachilar).

Boshqaruv mehnatini tashkil etishning asosiy talablari quyidagilardan iborat:

- mehnat jarayoniga bosqichma-bosqich kirish - ishni eng oddiy elementlardan boshlash zarur, masalan, ish joyini, hujjatlarni tayyorlash, kelgusi davr uchun tadbirlarni rejalashtirish;

- aqliy mehnatda qat'iy ketma-ketlikka rioya qilish, mehnat faoliyatini tizimli va puxta rejalashtirish;

- charchoqni kamaytirishga yordam beradigan ishning optimal sur'ati va ritmini aniqlash va unga izchil rioya qilish;

- aqliy va jismoniy faoliyatni jismoniy tarbiya va sport bilan oqilona uyg'unlashtirgan holda mehnat va dam olishning ilmiy asoslangan rejimini o'rnatish va unga rioya qilish;

- quyidagi elementlarni o'z ichiga olgan boshqaruv mehnatini oqilona tashkil etish:

- ish joyini tashkil etish;
- mehnat sharoitlari;
- ma'lumot-axborot faoliyatini tashkil etish;
- maxsus adabiyotlar bilan ishlash;
- shaxsiy arxivni yuritish;
- ishni rejalashtirish;
- texnik vositalardan foydalanish.

Boshqaruv mehnatini tashkil etishni takomillashtirish korxonada boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishning eng muhim omilidir.

Boshqaruv mehnatini tashkil etishni takomillashtirish yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- tizimni va uning har bir bo'g'inini boshqarish doirasida mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini ratsionalizatsiya qilish;

- rahbar kadrlarni samarali tanlash va joylashtirish, xodimlarning mehnat majburiyatlariga muvofiq zarur malaka darajasini ta'minlash;

- qulay sanitariya-gigiyena va estetik mehnat sharoitlarini yaratish (mikroiqlim, yorug‘lik va boshqalarga alohida talablar qo‘yiladi);
- ish joylarini tashkil etishni takomillashtirish, ya’ni ularni oqilona joylashtirish, jihozlash va texnik xizmat ko‘rsatishni;
- boshqaruv mehnatini ilmiy asoslangan holda tartibga solish;
- boshqaruv mehnati xodimlarining ishining xususiyatlarini hisobga olgan holda oqilona mehnat va dam olish rejimlarini ishlab chiqish.

Zamonaviy sharoitlarda boshqaruv mehnatining uch xil turini ajratib ko‘rsatish mumkin: evristik, ma’muriy va operator.

**Evristik mehnat** – bu, avvalom bor, rahbar va mutaxassialarning mehnati. U ijodiy, aqliy faoliyatning tabiatini, uning psixofiziologik mohiyatini to‘liq aks ettiradi. Mazmuniga ko‘ra evristik mehnat ikki turdagi operatsiyalardan iborat: analitik va konstruktiv. Analitik operatsiyalar qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan axborotlarni olish va idrok etishdan iboratdir. Bunday operatsiyalar, amalga oshirish shakllari va usullariga qarab, quyidagilarni o‘z ichiga oladi: turli hujjatlar va adabiyot manbalarni ko‘rib chiqish va o‘rganish; og‘zaki suhbatlar, so‘rovlar va bevosita kuzatishlarni o‘tkazish; tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (sertifikatlar, hisobotlar, tahliliy sharhlar) aks ettirish; mavjud vaziyatning bayon qilish yoki tushuntirish. Konstruktiv operatsiyalar har xil turdagi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog‘liq. Ushbu operatsiyalar qarorlarni mazmuni, xarakteri va murakkabligi, shuningdek ularni individual va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga qarab farqlanadi.

**Ma’muriy mehnat** - bu aqliy mehnatning o‘ziga xos turi bo‘lib, uning funktsional maqsadi insonlarning o‘z faoliyati davomidagi harakatlari va xulq-atvorlarini bevosita boshqarishdir.

Ma’muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy va ma’muriy operatsiyalardan iborat:

- xizmatli-kommunikatsiyaviy (telefon suhbatlari orqali og‘zaki ma’lumotlarni uzatish va qabul qilish, ish joylarini tekshirish, xodimlar va tashrif buyuruvchilarni qabul qilish, korxonada harakatlanish);
- ma’muriy (qarorlarni ijrochilarga og‘zaki ko‘rsatmalar, yozma buyruqlar, ko‘rsatmalar orqali berish, ijrochilarga vazifalar belgilash yoki ular tomonidan tuzilgan shaxsiy ish rejalarini, topshiriq va ko‘rsatmalarni tasdiqlash, yozma ko‘rsatmalarni tuzish va tasdiqlash orqali qarorlarni ijrochilarga yetkazish);
- muvofiqlashtirivchi (yig‘ilishlar o‘tkazish yo‘li bilan bo‘linmalar va xizmatlar ishini muvofiqlashtirish, ijrochilar va muddatlarni ko‘rsatilgan holda ishlarni bajarishning jadvalini tuzish);
- nazorat va baholovchi (buyruqlar, yig‘ilish qarorlari, rejalar, topshiriqlar, ijrosini nazorat qilish, bo‘linmalar va ijrochilar ishini baholash, rag‘batlantirish va jazolash).

**Operator mehnati** – bu, asosan, texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborot bilan ta’minlash uchun zarur bo‘lgan stereotipli, takroriy operatsiyalarni (hujjatlarni shakllantirish, ko‘paytirish, saralash va saqlash; ma’lumotlarni yig‘ish; ularni berilgan algoritim bo‘yicha qayta ishlash va boshqalar) bajarish bo‘yicha ishidir.

Shunday qilib, boshqaruv mehnati umumiy mehnat bilan bir xil ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatga ega. U ijtimoiy mehnatning rivojlanishi jarayonida paydo bo‘lgan. Boshqaruv mehnati unumli mehnat hisoblanadi. Bu uni rivojlantirish zaruriyatini, jumladan boshqaruv mehnatining unumdorligini oshirishni ham belgilaydi.

## **8.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish**

Ilmiy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot bizdan butun davlatni va uning har bir tarmog‘ini alohida boshqarishning yangi shakllari, usullari va vositalarini qo‘llashni taqozo etadi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish - bu ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalar asosida uni doimiy ravishda takomillashtirish jarayonidir.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etishning asosiy qoidalari amerikalik muhandis Frederika Uinslou Teylor tomonidan ishlab chiqilgan. U o'z asarlarida mehnat jarayonlarini tahlil qilish, mehnatni me'yorlash va unga haq to'lash usullarini, mehnatni tashkil etish va korxonani boshqarish tamoyillarini ishlab chiqdi. Uning og'ir jismoniy mehnatni tashkil etishga qaratilgan ilmiy yondashuvli tajribalari katta qiziqish uyg'otdi va xronometrik kuzatishlar yordamida mehnat texnikasi va usullarini puxta o'rganish va loyihalash, mehnatni tashkil etishni takomillashtirish orqali mehnat jarayonlarini ilmiy ratsionalizatsiya qilish, ish joylarini tartibga solish, oqilona mehnat va dam olish rejimini o'rnatish yo'llarini izlashga asos soldi.

Teylor boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish doirasida hal qilinadigan vazifalarni belgilab berdi:

1. Mehnat taqsimoti shakllarini takomillashtirish;
2. Ish joylarini tashkil etishni yaxshilash;
3. Mehnat usullarini ratsionalizatsiya qilish;
4. Mehnat meyorlarini optimallashtirish;
5. Ishchi xodimlarni tayyorlash.

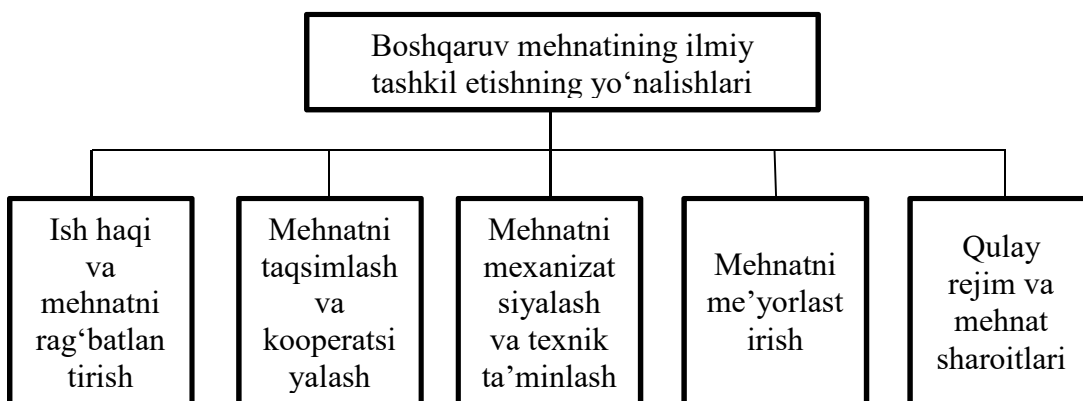
Mamlakatda dastlab "mehnatni ilmiy tashkil etish" atamasi ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga ajratib ko'rsatilmagan holda, boshqaruv jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish va takomillashtirish bo'yicha faoliyatni ifodalash uchun ishlatilgan. Taxminan 60-yillarga kelib "boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish" atamasi ajralib chiqdi. Bunga korxonalarda boshqaruv faoliyatini oldindan tashkil etishni talab qiluvchi quvvati yuqori bo'lgan kompyuter jihozlarining joriy etilishi ko'p jihatdan yordam berdi.

70 – yillarga kelib esa boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etishning rivojlanish yo'nalishlarini aks ettiruvchi yangi "tashkiliy loyihalashtirish" tushunchasi paydo bo'ldi.

Tashkiliy loyihalashtirish - boshqaruv apparati ishlarini samaradorligini oshirish maqsadida boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etishni zamonaviy tashkiliy va kompyuter texnologiyalari imkoniyatlari talablari asosida boshqaruv mehnatini ratsionalizatsiya qilish loyihalarini ishlab chiqish va tadbiq etish jarayonidir.

Mehnatni ilmiy tashkil etishni joriy etish va takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari uning o'ziga xosligidan kelib chiqadi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- faoliyatni oqilona taqsimlash va kooperatsiyalash;
- ishchi-xodimlarga sanitariya-estetik sharoitlar va mehnat rejimini yaxshilash;
- ish joylarini oqilona rejalashtirish;
- ishning oqilona usullarini topish va amalga oshirish;
- faoliyatni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;
- jamoalarda qulay psixologik muhitni yaratish;
- xodimlarning faoliyatini rag'batlantirish va ijodiy faolligini oshirish usullarining maqbul kombinatsiyasini ishlab chiqish va tanlash;
- insonlarning kasbiy tayyorgarligini oshirish, uni tanlashni yaxshilash va boshqalar.



**8.2.1 - chizma. Boshqaruv mehnatining ilmiy tashkil etishning yo'nalishlari**

Hozirgi sharoitda rahbar va mutaxassis ishini oqilona tashkil etish barcha bajarilayotgan ishlarni hisobga olishni, ularning ish vaqtini tizimli nazorat qilishni, vaqt xarajatlari tarkibini o'rganishni talab qiladi. Bu ish vaqtdan foydalanishni to'g'ri tahlil qilish, shaxsiy ish uchun oqilona rejalar va rahbar xodimlarning ishini ilmiy tashkil etish chora-tadbirlarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Rahbarlar va mutaxassislarning mehnat tarkibi va ish vaqtining xarajatlar tarkibini o'rganish uchun quyidagi usullardan foydalaniladi:

**1. Xronometraj** - bu alohida operatsiyalar uchun vaqt me'yorlarini aniqlash uchun har bir mahsulotni ishlab chiqarishda takrorlanadigan operatsiyaning alohida elementlarining davomiyligini kuzatish va o'lchash yo'li bilan operatsion vaqt xarajatlarini o'rganish usuli. U operatsiyaning oqilona tarkibi va tuzilishini loyihalash, ularning normal davomiyligini belgilash va shu asosda oqilona vaqt standartlarini ishlab chiqish uchun ishlatiladi.

**2. Ish kunini suratga olish** - to'liq yoki qisman ish kunida ish vaqti sarflarini ushbu sarflarning tarkibiy qismlarini kuzatish va o'lchash orqali o'rganish usuli.

Ish kunini suratga olish maqsadlari quyidagilardan iborat:

- ish kuni davomida sarflangan barcha vaqtlarni aniqlash va shu asosda ishchining ish kunining haqiqiy balansini tuzish;
- ish vaqti toifalari (asosiy, yordamchi va boshqalar) bo'yicha vaqt sarfini guruhlash;
- ish vaqtining samarasiz sarflanishi sabablarini aniqlash va shu asosda yo'qotishlarni bartaraf etish va ish vaqtining normal balansini tuzish bo'yicha texnik - tashkiliy chora-tadbirlarni ishlab chiqish;
- ish vaqtining ayrim toifalarini me'yorlashtirish uchun boshlang'ich ma'lumotlarni olish (tayyorlov-yakuniy, asosiy va boshqalar);
- alohida agregatlarga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan ishchilar sonini aniqlash;
- bitta ishchi xizmat ko'rsatadigan bir birlik jihoz sonini aniqlash.

Kuzatilgan obektga qarab, ish kunini rasmga olishni uch xil turga bo'lishimiz mumkin: 1) ishchilarning ish vaqtidan foydalanish fotosurati; 2) asbob-uskunalardan foydalanish vaqtining fotosurati; 3) ishlab chiqarish jarayonining fotosurati.

## 8.2.1 -jadval

### Ish vaqti sarflarini o'rganishda ish vaqti fotosurati turlarining qiyosiy tavsiflari

Ish vaqti fotosurati turlari	Qo'llashning maqsadga muvofiqligi	Afzalliklari	Foydalanishdagi qiyinchiliklar va kamchiliklari
<b>Ish joyida o'z-o'zini suratga olish</b>	Dastlab mehnatni tashkil etishni o'rganilishi. Mehnatni mazmunini va ish vaqtining sarflari tarkibini bir vaqtda o'rganilishi. Kichik miqyosdagi tadqiqotlar uchun mo'ljallangan.	Tejamliligi. Ma'lumotlarni yig'ishdagi mehnatsig'imi pastligi.	Ma'lumotlarni guruhlash va qayta ishlashdagi qiyinchiliklar. Natijalarni aniqligini etarli emasligi. Ishchining aybi bilan ish vaqtining yo'qotishlarini to'liq ochib berilmasligi.
<b>Ish vaqtini individual suratga olish</b>	Mehnatni mazmunini oldindan o'rganish sharti bilan. Katta miqyosdagi tadqiqotlar uchun mo'ljallangan.	Ko'p mehnat talab qilmaydi. Tejamli. Axborotlarni qayta ishlashda qulay.	Natijalarni aniqligini etarli emasligi. Ishchining aybi bilan ish vaqtining yo'qotishlarini to'liq ochib bermaydi.
<b>Ish vaqtini guruhli surati</b>	Mehnatni mazmunini oldindan o'rganish sharti bilan.	Natijalarni yuqori aniqligi. Olingan natijalar boshqa usullar bilan olingan axborotlarni nazorat qilish uchun ishlatilishi mumkinligi.	Tejamli emas. Mehnat sig'imining yuqoriligi. Ishchilarga yaxshi ta'sir ko'rsatmaydi.
<b>Lahzali kuzatishlar usuli</b>	Ommaviy kuzatishlarda tanlov usuli sifatida qo'llaniladi. Boshqa usullar bilan olingan natijalarni kuzatish usuli sifatida qo'llaniladi.	Natijalarning aniqligi. Tejamli.	Yuqori malakali kuzatuvchilarni talab qiladi



Hozirgi kunda ish vaqtini individual suratga olish keng tarqalgan, unda kuzatuv obekti ma'lum bir ish joyidagi bitta ishchi hisoblanadi. Ushbu usul sarflangan vaqtni to'liq va har tomonlama o'rganish va o'lchash imkonini beradi.

**3. Lahzali kuzatish usuli** - bu haqiqatdan ishchilar va uskunalarni yuklanganlik darajasi to'g'risida o'rtacha ma'lumotlarni olish imkoniyatini beradigan statistik usul. Lahzali kuzatishlar usuli yordamida xodimlar, rahbarlar va mutaxassislar tomonidan ish vaqtida yo'l qo'yilgan yo'qotishlar ham o'rganiladi.

Lahzali kuzatishlar tekshirish jarayonida amalga oshiriladi. Kuzatuvchi aniq yo'nalish bo'yicha kuzatuvni olib borayotganda, kuzatuv varag'iga ish joyida o'zi tashrif buyurgan lahzada nima sodir bo'layotganini belgilab qo'yadi. Hamma belgilar kuzatuv varag'iga kiritiladi. Smenani kuzatishning umumiy natijasi har bir ish joy bo'yicha belgilar sonini hisob kitob qilganda aniqlanadi. Lahzali kuzatish usuli asosida barcha ish joylari guruxlari uchun barcha ish vaqtining xarajatlar tarkibi, vaqt yo'qotishlarining xarakteri va miqdori, uskunalardan foydalanish darajasi, ularning uzilish vaqti, ishchilarning bandlik koeffitsenti aniqlanadi.

**4. Fotoxronometraj** - bu operatsiyalarni kombinallashtirilgan holda, bir vaqtning o'zida bir o'lchamda ish kunini suratga olish va xronometrajning o'tkazilishini o'rganishdir. Vaqt sarflari tarkibi va ishlab chiqarish operatsiyalari alohida elementlarini davomiyligini bir vaqtning o'zida aniqlash uchun qo'llaniladi.

Kuzatishlarni o'tkazishning quyidagi usullari farqlaymiz.

**Vizual usul** - vaqt sarfini kuzatish va belgilash bevosita kuzatuvchi tomonidan vaqtning strelka-siferblatli qurilmalari – soniya strelkali soatlar, bir yoki ikkistrelkali sekundomerlar yordamida amalga oshiriladi.

**Qurilmalar yordamida kuzatish** (yarim avtomat) kuzatuvchining nazorati ostidagi qurilmalar (xronograflar va boshqalar) tomonidan individual vaqt sarfini qayd etishni ta'minlaydi.

**Kuzatishning avtomatik usuli** kino va video tasvirga olish, sanoat televideniya, ossillografiya (tadqiqot uchun qurilma) va boshqalarni qo'llashni nazarda tutadi.

**Kuzatish natijalarini qayd etish usuliga** ko'ra ular quyidagilarga ajratiladi: raqamli (daqiqalar, soniyalar), indeksli (harfli va shartli belgilar), grafikli (yozib olish vaqti shkalasi bo'yicha grafiklar); fotofilmlarni ro'yxatdan o'tkazish; yozib olishning aralash (kombinallashgan) shakli, masalan, indeks-raqamli.

Mehnat xarajatlarini o'lchashda o'lchovning majmuaviylikini ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi, ya'ni faqat ishchilarning emas, balki barcha toifadagi ishchilarning va avvalambor rahbar va mutaxassislarining mehnat xarajatlarini o'lchash zarur. Bunday yondashuvda ijtimoiy-mehnat munosabatlarida qulay axloqiy-psixologik muhit yaratiladi va bajarilayotgan ishlardan yuqori samaraga erishiladi. Ammo o'lchov natijasida ish vaqtining unumsiz xarajatlarini aniqlash va kelajakda ularni bartaraf etish va mehnat me'yorlarining hajmini asoslash uchun, birinchi navbatda, ish vaqtining barcha xarajatlarini tasniflash kerak, ya'ni ularni ma'lum belgilarga ko'ra guruhlariga ajratish lozim.

### **8.3. Rahbarni o'zini o'zi boshqarish**

Insonlarni samarali boshqarish uchun, rahbar avvalombor o'zini o'zi boshqarish san'atini puxta egallashi lozim. O'zini o'zi boshqarish rahbarga o'z mehnati va unga bo'ysunuvchi xodimlarning mehnatini oqilona tashkil etish, kasbiy va hayotiy maqsadlarga erishish, stressli vaziyatlardan qochish, ishga bo'lgan qobiliyatni ko'tarish va bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilishga yordam beradi.

O'zini-o'zi boshqarish tushunchasiga turli xil qarashlar mavjud.

Nemis olimi L.Zayvert o'zining "Sizning vaqtingiz Sizning qo'lingizda" nomli asarida shunday deb yozadi: "O'zini o'zi boshqarish bu o'z vaqtingdan optimal va mazmunli foydalanish maqsadida kundalik amaliyotda o'z isbotini

topgan ish usullaridan izchil va maqsadli foydalanishni anglatadi”. Bu erda o‘zini o‘zi boshqarishning sohasi bo‘lgan taym-menejmentga e’tibor qaratilgan.<sup>9</sup>

Moskva davlat universiteti olimlari tomonidan yozilgan darslikda quyidagi ta’rif berilgan: O‘zini o‘zi boshqarish – bu vaqt, faollik, to‘lov qobiliyati, ma’lumotlilik kabi shaxsning asosiy resurslarini boshqarishdir. Bu erda o‘zini o‘zi boshqarish tadqiqotining predmetida resurs yondashuvini ko‘rishimiz mumkin.<sup>10</sup>

A.A.Simonovanning fikriga ko‘ra, “O‘zini o‘zi boshqarish - bu o‘z imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanishga imkon beradigan, o‘z hayotini ongli va oqilona boshqaradigan, o‘z maqsadlari uchun ishda va shaxsiy hayotdagi tashqi holatlarga faol va samarali ta’sir ko‘rsatadigan faoliyat usullari tizimidir”. Ushbu ta’rifda o‘zini o‘zi boshqarish - har bir insonning kasbiy va shaxsiy faoliyatida umumiy menejment usullarini qo‘llanish imkonini beradigan texnologiya.<sup>11</sup>

O‘zini-o‘zi boshqarish tushunchasiga o‘zimizning ta’rifimizni beramiz:

**O‘zini-o‘zi boshqarish** - bu rahbarning shaxs sifatida o‘zini o‘zi rivojlantirish va o‘zining shaxsiy faoliyatini tashkil etish. U kundalik amaliyotda tekshirilgan ish usullaridan maqsadli va izchil foydalanishni nazarda tutadi.

O‘zini-o‘zi boshqarish bu ilm va san’at:

- shaxsning asosiy resurslaridan samarali foydalanish (vaqt, faollik, to‘lov qobiliyati, ma’lumotlilik);
- shaxsning faoliyati jarayonlarini boshqarish (rahbar mehnati, bo‘sh vaqtdan foydalanish, martaba);
- rahbar faoliyatining natijalarini boshqarish (mahorat darajasi, shaxsiy sifatlar, imidj).

---

<sup>9</sup> Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время). – М.: Экономика, 1991. – 21 с..

<sup>10</sup> Самоменеджмент. / Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, В.И. Перова. – М.: Издательство Московского университета, 2012.

<sup>11</sup> Симонова А.А. Самоменеджмент как технология управления и саморазвития менеджера и персонала. – Екатеринбург: Уральский гос. пединститут, 2007.

O‘zini o‘zi boshqarishning asosiy maqsadlari - o‘z imkoniyatlaridan to‘g‘ri foydalanish, o‘z hayotini ongli ravishda boshqarish (o‘zini o‘zi belgilay olish) va ham ishda, ham shaxsiy hayotda tashqi vaziyatlarni engish.

Turli masala va muammolarni kundalik hal qilishni bir-biri bilan o‘zaro bog‘liqlikda bo‘lgan va ma’lum bir ketma-ketlikda amalga oshiriladigan turli vazifalarda tasavvur qilish mumkin.

O‘zini o‘zi boshqarishning bunday jarayoni o‘zini o‘zi boshqarishning alohida vazifalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniq ko‘rsatadigan “qoidalar doirasi” sifatida ifodalanishi mumkin.

Tashqi doirada quyidagi oltita vazifalar belgilangan:

1. Maqsadlarni qo‘yish. Shaxsiy maqsadlarni tahlil qilish va shakllantirish.
2. Rejalashtirish. Faoliyatining rejalari va muqobil variantlarini ishlab chiqish.
3. Qarorlar qabul qilish. Kelgusi ishlar bo‘yicha qarorlar qabul qilish.
4. Amalga oshirish va tashkil etish. Belgilangan vazifalarni amalga oshirish maqsadida kun tartibini tuzish va shaxsiy mehnat jarayonini tashkil etish.
5. Nazorat. O‘zini o‘zi nazorat qilish va yakuniy faoliyatni nazorat qilish (zarur bo‘lgan holatlarda maqsadlarni tuzatish). Ichki doirada qo‘shimcha vazifa joylashgan.
6. Axborot va kommunikatsiyalar.

**Kommunikatsiya** axborot almashinuvi sifatida o‘zini o‘zi boshqarish jarayonining barcha bosqichlarini qamrab olganligi sababli qolgan boshqa vazifalar uning atrofida aylanadi.

O‘zini o‘zi boshqarish texnikasi – bu o‘zini o‘zi, vaqtini, martabasini, imidjini boshqarishning ma’lum ish usullari.

## O‘zini o‘zi boshqarish texnikasi

O‘zini o‘zi boshqarish vazifalari	Ish usullari	Erishiladigan natiga
<b>Maqsadlarni qo‘yish</b>	Maqsadlarni belgilash, vaziyatli tahlil, maqsadli strategiyalar va muvaffaqiyatga erishish usullari, maqsadlarni belgilash	Motivatsiya, kuchsiz tomonlarni yo‘q qilish, afzalliklarni tan olish, sa’y-harakatlarni tor joylarga jamlash, muddatlarni hisobga olish
<b>Rejalashtirish</b>	Yillik rejalashtirish, oylik rejalashtirish, dekadali rejalashtirish, kunni rejalashtirish, vaqtinchalik menejment tamoyillari, “Alp” usuli, vaqt jurnali yordamidagi menejment	Maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik, vaqtni optimal taqsimlash va ishlatish, foydalanish muddatlarini qisqartirish
<b>Qarorlar qabul qilish</b>	Ustuvorliklarni belgilash, Pareto tamoili (80:20), ABV-tahlili, Eyzexauer tamoyili, ishlarni ma’lum bir qismini boshqalarga berish	Muvaffaqiyatga olib keladigan mehnatni tashkil etish, hayotiy zarur muammolarni birinchi navbatda hal qilish, ishlarni muhimligiga qarab tartibga solish, shoshilinchlik "zulmi" dan xalos bo‘lish, mehnat sarfi mahsuldorligi.
<b>Amalga oshirish va tashkil etish</b>	Kun tartibi, mahsuldorlik grafigi, bioritm, o‘zini namoyon qilish, kunduzgi ishchi reja	O‘zini o‘zi boshqarishni qo‘llash, muhim vazifalarga e’tibor qaratish, eng yuqori samaradorlikdan foydalanish, davriy tebranishlarni hisobga olish, individual ish uslubini shakllantirish
<b>Nazorat</b>	Ish jarayonini nazorat qilish (g‘oyani natija bilan solishtirish), yakunlarni nazorat qilish (qo‘yilgan maqsadlarga erishishni, oraliq natijalarni nazorat qilish), o‘tgan kun natijalarini ko‘rib chiqish (o‘zini o‘zi nazorat qilish)	Rejalashtirilgan natijalarni ta’minlash, hayot oqimiga ijobiy ta’sir ko‘rsatish

Personal menejment tizimini o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatiga ega menejer sifatiga bo‘lgan talablari modeli ko‘rinishida tasavvur qilish mumkin (jadval). Ushbu model o‘zini o‘zi boshqarish san’ati shaxsiy fazilatlarini ettita blokdan iborat ekanligini ko‘rsatadi.

**O'zingizni boshqarish qobiliyati**

<b>Fazilatlarning asosiy bloklari (birinchi daraja)</b>	<b>Mezonning mazmuni</b>	<b>Birlamchi fazilatlar (ikkinchi daraja)</b>
<b>1. Shaxsiy tashkilotchilik</b>	Tizimda yashash va ishlash qobiliyati	1. Tizimli yondashuvga sodiqlik. 2. Vaqtni qadrlash va undan samarali foydalanish. 3. Asosiy narsaga diqqatni jamlash. 4. Hamma ishlarni tartib bilan bajarish qobiliyati. 5. Kichik narsalarni etiborsiz qoldirmaslik qobiliyati. 6. Vaqt xarajatlarini tahlil qilish qobiliyati.
<b>2. O'zini o'zi tarbiyalash</b>	O'zingizni nazorat qilish, xatti-harakatlaringizni boshqarish	1. Majbutuyatlilik, so'zida turish qobiliyati. 2. Ijro aniqligi. 3. Tartibli bo'lish. 4. Majburiyat hissining mavjudligi. 5. Asosiy ish uchun boshqa narsalardan voz kechish.
<b>3. Shaxsiy ish texnikasini bilish</b>	Shaxsiy ish qoidalari va texnikasini bilish va ulardan foydalanish qobiliyati	1. Ish joyini tashkil etish. 2. Axborot bilan ishlash qobiliyati. 3. Hujjatlarni tayyorlash qobiliyati. 4. Telefonda so'zlashish qobiliyati. 5. Tinglash qobiliyati. 6. O'z ishingizni rejalashtirish qobiliyati. 7. Shaxsiy mehnatni ratsionalizat-siya qilish usullarini bilish. 8. Kompyuterdan foydalanishni bilish
<b>4. Hissiy-ixtiyoriy salohiyat</b>	O'z erkinligini boshqara olish qobiliyati	1. Mehnatsevarlik. 2. Maqsadga yo'naltirilganlik. 3. O'zini qiziqitirish, rag'batlantirish qobiliyati. 4. Isshga psixologik tayyorgarlik. 5. O'ziga bo'lgan ishonch.
<b>5. O'zini sog'lom qilish qobiliyati</b>	Salomatligini yaxshilash, aqliy mehnat gigienasi	1. Jismoniy mashqlar. 2. To'g'ri ovqatlanish. 3. Me'yordagi uyqu. 4. To'g'ri nafas olish. 5. Suvda suzish mashqlari. 6. Chiniqish. 7. Asab tizimini boshqarish.
<b>6. Hayotiy maqsadlarni shakllantirish va amalga oshirish qobiliyati</b>	Hayotiy maqsadlarni shakllantirish va amalga oshirishga erishish	1. O'zini o'zi anglash qobiliyati. 2. Hayotiy maqsadlarni shakllantirish qobiliyati. 3. Qaror qabul qilish qobiliyati. 4. Martabani rejalashtirish qobiliyati. 5. Jamoada moslashish qobiliyati.
<b>7. Shaxsiy o'zini o'zi boshqarish</b>	O'z faoliyati jarayonlari va natijalarini boshqarish qobiliyati	1. Jarayonlarni nazorat qilish. 2. Natijalarni nazorat qilish. 3. Kun nazorati. 4. O'z imidjini shakllantirish va nazorat qilish qobiliyati.

Rahbarning samaradorligi ko'p jihatdan o'z faoliyatini yaxshilash uchun tegishli harakatlarga – o'zini o'zi boshqarishga bog'liq. Bu to'g'ri va oqilona ishlash qobiliyatini shakllanishga imkon beradi.

O'zini o'zi boshqarishni rivojlantirishda uch bosqichni amalga oshirish mumkun:

Birinchi bosqich alohida shaxslarning tajribasi bilan bog'liq holda shaxsiy ish texnikasi samaradorligini turli usullar bilan tekshirganlar. Qadimgi davrlardan boshlanib, hozirgi kunda ham har bir inson hayotida davom etmoqda;

Ikkinchi bosqich bu sohada mehnat taqsimotining rivojlanishiga bog'liq. Uning natijasi bo'lgan ixtisoslashuv xotirani charxlash, oqilona o'qish va shu kabi qobiliyatlarning rivojlanishiga olib keladi. Hozirgi kunda mehnat taqsimoti o'zini o'zi boshqarishda chuqurlashuvi davom etmoqda. Biznes telefon suhbatlari, his-tuyg'ularni boshqarish, suhbatdoshni tinglash san'ati va boshqalar kabi ishlanmalar taklif etiladi;

Uchinchi bosqich shaxsiy ish texnikasida bilimlarni tizimlashtirish bilan bog'liq. U fanning zarur bo'limlarini aniqlash va ulardan o'zaro bog'liq butunlikni qurishdan iborat.

Rahbarni o'zini o'zi boshqarishning vazifalaridan biri vaqt bilan ishlashdir.

#### **8.4. Kommunikatsiyaning o'zini o'zi boshqarishdagi roli**

Ishbilarmonlik muhitida rahbar uchun kommunikatsiya juda muhim ahamiyatga ega, chunki siyosiy va iqtisodiy muhitda sodir bo'ladigan doimiy o'zgarishlar rahbarlarni o'z ishlarida axborot bilan bog'liq bo'lgan yangi va mukammal usullarni tobora ko'proq qo'llashga majbur qiladi.

**Kommunikatsiya** - bu ma'lumot almashinuvi bo'lub, uning asosida rahbar samarali qarorlar qabul qiladi va ularni tashkilot ishchilariga etkazadi. Agar muloqat yomon yo'lga qo'yilgan bo'lsa, qabul qilingan qarorlar xato bo'lib chiqishi mumkin, natijada rahbar nima xohlashini hodimlar noto'g'ri tushunishlari

mumkin, yoki, bundan shaxslararo munosabatlar aziyat chekadi. Ko'p hollarda aloqaning samaradorligi qabul qilingan qarorlarning sifati va ular haqiqatda qanday amalga oshirilganligi bilan belgilanadi. Kommunikatsiya jarayonining maqsadi - axborotni tushunishni ta'minlashdir. Ammo, axborot almashinuvi unda ishtirok etayotgan tomonlarning samarali aloqasini kafolatlamaydi: axborot almashinuvi bir tomon ma'lumot taklif qilganda, boshqa tomon esa uni qabul qilganda sodir bo'ladi. Shu sababli samarali aloqa har bir tomondan ma'lum muloqot qobiliyatlarini, ko'nikmalarini, o'zaro tushunishni talab qiladi.

Axborot kommunikatsiyaning tashqi ko'rinishi, natijasi va vositasi sifatida insonning kommunikatsiya muhitida markaziy o'rinni egallaydi. Rahbar o'zining asosiy vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi, chunki u o'zining vazifalarini shaxslararo munosabatlarda, axborot almashinuvida, qarorlarni qabul qilish jarayonida amalga oshiradi. Axborot almashinuvi boshqaruv faoliyatining barcha asosiy turlariga kiritilganligi sababli, biz aloqani bog'lovchi jarayon deb ko'rib chiqamiz.

Axborot almashinuvi jarayonini, uning samaradorligi shartlarini yaxshiroq tushunish uchun biz kommunikatsiya jarayonining elementlari va bosqichlarini aniqlaymiz. Axborot almashinuvi jarayoni to'rtta elementdan tashkil topadi:

- 1) yuboruvchi - axborotni uzatishga qaror qilgan shaxs;
- 2) xabar - aniq ifodalangan fikr, belgilar yordamida kodlangan axborotning o'zi. Xabarning ma'nosi va mazmuni jo'natuvchining g'oyalari, faktlar, qimmatliklar, his-tuyg'ular va munosabatlarni anglatadi. Bunday holda, jo'natuvchi xabar unga ifodalangan mazmun bilan qabul qilinishini kutadi;
- 3) kanal — ma'lumot uzatish vositasi. Uning yordamida u belgilangan manzilga yuboriladi. Kanallar telefon liniyasi, radio to'lqini, og'zaki nutq, kompyuter tarmoqlari, yozma yozishmalarni etkazib berish va boshqalar saklida bo'lishi mumkin. Agarda axborot uzatish yoki almashish paytida kanal ikkitadan ortiq tashkiliy birliklarni bog'lasa, u axborot tarmog'ini tashkil qiladi;
- 4) qabul qiluvchi – axborotni qabul qiluvchi va sharhlovchi shaxs.



Axborot almashinuvi quyidagi bosqichlarga bo‘linadi:

- 1) g‘oyalar, xabarlarining paydo bo‘lishi;
- 2) kanalni kodlash va tanlash.

Kodlash - bu uzatiladigan axborotni belgilar orqali etkazilishi mumkin bo‘lgan xabar yoki signalga aylantirish. Nutq, matn, rasm, hatti-harakat, imo-ishora, tabassum, intonatsiya va boshqalar kodlashning shakllari hisoblanadi. Shuningdek, yuboruvchi kodlash shakliga mos keladigan kanalni tanlaydi;

3) uzatish - xabarni etkazib berish uchun kanaldan foydalanish;

4) dekodlash - jo‘natuvchining belgilarini qabul qiluvchining fikrlariga o‘tkazish. Dekodlash xabarni idrok etish, uni talqin qilish va baholashni o‘z ichiga oladi. Samarali dekodlash qabul qiluvchining g‘oyani tushunishini, ya‘ni yuboruvchi va qabul qiluvchi uchun xabarning mazmuni bir xil ekanligini anglatadi. Axborot almashinuvi samaradorligini teskari aloqa oshiradi, bunda yuboruvchi va qabul qiluvchining o‘rinlari almashadi va axborot almashinivi barcha bosqichlarini o‘tib, kommunikatsiya jarayoni teskari tartibda amalga oshiriladi. Teskari aloqa - bu qabul qiluvchining jo‘natuvchining xabariga bo‘lgan munosabati va yuboruvchi tomonidan ushbu munosabatni hisobga olishi. Teskari aloqa kommunikatsiyani samarali qiladi va kutilgan natija erishilganligi haqida xabar beradi.

Tashkiliy kommunikatsiya quyidagi shakllarga ega:

1. Tashkilot doirasidagi vertikal kommunikatsiyalar.
2. Tashkilot ichidagi gorizontal kommunikatsiyalar.
3. Norasmiy kommunikatsiyalar.

Ushbu shakllarning har biri og‘zaki yoki yozma kommunikatsiya shakllaridan foydalanishni o‘z ichiga oladi.

Vertikal kommunikatsiyalar rahbarlar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi rasmiy chiziqlardan pastga yoki yuqoriga qarab amalga oshiriladi va axborot almashinuv jarayoniga tashkilotdagi bir necha darajalarni jalb qilishi mumkin. Pastga yo‘naltirilgan kommunikatsiyalar maqsadlar va strategiyalar, joriy vazifalar, yangi

tartib va qoidalar, lavozim tavsiflari va tashkilotdagi kutilayotgan o'zgarishlar, ish faoliyati haqida fikr-mulohazalar va boshqalar haqida xabarlarni uzatadi. Yuqoriga yo'naltirilgan kommunikatsiyalarda mavjud muammolar, g'oyalar va takliflar, faoliyat natijalari bo'yicha hisobotlar va boshqa nazorat axborotlari, shikoyatlar va so'rovlar va boshqalar haqida xabarlar etib keladi.

Gorizontal kommunikatsiyalar - tashkilotning bir darajadagi bo'limlari, bo'linmalari o'rtasidagi va ushbu bo'linmalar ichidagi hamkasblar o'rtasidagi xabarlar almashinuvini ifodalaydi. Ushbu kommunikatsiyalarning maqsadi – o'zaro bog'liq bo'lgan bo'linmalarning ishini muvofiqlashtirish va kooperatsiyalash, bo'limlar ichidagi muammolarni echish, bir-biriga maslahatlar berish. Turli bo'linmalarning ishini muvofiqlashtirish uchun ba'zan maxsus guruhlar, qo'mitalar, komissiyalar tuziladi, maslahatchilar tayinlanadi va gorizontal kommunikatsiyalar muhim rol o'ynaydigan matritsali tuzilmalar yaratiladi. Yaxshi tashkil etilgan kommunikatsiyalar tashkiliy samaradorlikni ta'minlashga yordam beradi.

Mish-mishlarni tarqatadigan kanallarni norasmiy kommunikatsiya kanallari deb atash mumkin. Rasmiy xabar kanallariga nisbatan mish-mish tarqatuvchi kanallarda axborot tezroq tarqaladi, rahbarlar norasmiy kanallardan rejalashtirilgan va tarqatilishi zarur bo'lgan axborot va ma'lumotlar uchun foydalaniladilar.

Albatta, tashkiliy kommunikatsiyalarda turli xil to'siqlar mavjud:

- Xabarlarning buzilishi: axborotlar tashkilot ichida yuqoriga va pastga qarab harakatlenganda, xabarlarning ma'nosi biroz buziladi. Bu buzilish bir qator sabablarga ko'ra bo'lishi mumkin. Xabarlar shaxslararo munosabatlardagi qiyinchiliklar tufayli beixtiyor buzilishi mumkin. Axborotlarni ongli ravishda noto'g'ri ko'rsatish rahbar tomonidan xabarga rozi bo'lmaganda sodir bo'lishi mumkin. Bunday holda, rahbar xabarni o'z manfaatlariga mos ravishda o'zgartiradi.

- Axborotning haddan tashqari yuklanishi: axborot almashinuvidagi to'siqlar kommunikatsiya kanallarining haddan tashqari yuklanishi natijasida ham sodir

bo'lishi mumkin. Kiruvchi axborotlarni qayta ishlash va ma'lumot almashinuvini ta'minlash zarurati bilan yuklatulgan rahbar, ehtimol, barcha axborotlarga samarali javob bera olmaydi. U muhimlik darajasu kam bo'lgan axborotlarni saralaydi va unga muhim deb ko'ringanlarini qoldiradi; bu axborot almashinuviga ham tegishlidir.

- Tashkilotning qoniqarsiz tuzilmasi: agarda tashkilot tuzilmasi noto'g'ri tuzilgan bo'lsa, rahbarning rejalashtirish va belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyati torayadi. Tashkilotdagi boshqaruv darajalarining ko'pligi axborotlarni buzilish ehtimolini oshiradi, chunki boshqaruvning har bir keyingi darajasi xabarlarini o'zgartirishi mumkin. Samarali boshqariladigan Amerika kompaniyalarining ba'zilari boshqaruvning kam darajali va nisbatan bevosita axborot almashish kanallariga ega bo'lgan tuzilmaga o'tgan.

- Semantik to'siq - professional tilda muloqat qilishni bilmaslik.
- Tinglay olmaslik.
- Axborotning ongli va ongsiz ravishda buzilishi.

Kommunikatsiyalarda muammolarni keltirib chiqaradigan boshqa jihatlarida qoniqarsiz tarkib va qo'mitalar, ishchi guruhlar, xodimlardan foydalanish, shuningdek hokimiyatni tashkil etish usuli va vazifalarni taqsimlashni keltirish mumkin. Nihoyat, tashkilotning turli guruhleri yoki bo'limlari o'rtasidagi ziddiyatlar axborot almashinuvida muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Yomon ishlab chiqilgan axborot tizimi tashkilotda axborot almashinuvi va qaror qabul qilish samaradorligini pasaytirishi mumkin.

Tashkilotlarda kommunikatsiyalarni takomillashtirish usullari:

**Axborot oqimlarini tartibga solish:** tashkilotning barcha darajadagi rahbarlari, o'zining, boshliqlarining, hamkasblarining va bo'ysunuvchilarning axborotlarga bo'lgan talablarni qondirishlari lozim.

Rahbar o'z axborot ehtiyojlarining sifat va miqdoriy tomonlarini, shuningdek tashkilotdagi boshqa axborot iste'molchilarini baholashni o'rganishi

lozim. U axborot almashinuvida “juda ko‘p” va “juda kam” nima ekanligini aniqlashga harakat qilishi kerak.

**Boshqaruv harakatlari:** axborot oqimini tartibga solish – rahbarning axborot almashinuvini takomillashtirishga qaratilgan harakatlardan bittasi hisoblanadi. Misol uchun, rahbar kelajakdagi o‘zgarishlarni, yangi ustuvorliklarni, ishlarni taqsimlashni va boshqa masalalarni muhokama qilish uchun bir yoki bir nechta bo‘ysunuvchilar bilan qisqa uchrashuvlarni o‘tkazishi mumkin. Shuningdek, rahbar, o‘z xohishiga ko‘ra, ushbu masalalarni ko‘rib chiqish uchun barcha bo‘ysunuvchilar ishtirokidagi doimiy uchrashuvlarni o‘tkazishni afzal ko‘rishi mumkin. Rahbarlik bo‘g‘inidagi xodimlar tomonidan bunday haftalik uchrashuvlar va yig‘ilishlarni o‘tkazishni ko‘pgina tashkilotlar talab qiladilar. Ushbu yo‘l bilan bo‘ysunuvchi rahbar yoki hamkasblari bilan aloqa o‘rnatishga intiladi.

Axborot almashinuvini takomillashtirish yo‘nalishida rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat qilish boshqaruv harakatlarining qo‘shimcha imkoniyatlarini shakllantiradi. Ko‘zlangan samaraga erishish uchun yangi rejalar, strategiyalarni, maqsad va vazifalarni muhokama qilish va ularga aniqlik kiritish, reja-jadval bo‘yicha ishlarning borishini nazorat qilish, nazorat natijalari bo‘yicha hisobotlarni tuzish bo‘ysunuvchilarning rahbarga nisbatan bajariladigan qo‘shimcha harakatlari hisoblanadi.

**Qayta aloqa tizimlari:** qayta aloqa shaxslararo axborot almashinuvini takomillashtirishga yordam bergani kabi, tashkilotda yaratiladigan qayta aloqa tizimlari ham shunday harakat qilishlari mumkin. Bunday tizimlar tashkilotdagi nazorat - boshqaruv axborot tizimlarini tashkil qiladi. Qayta aloqa tizimining variantlaridan biri - ma‘lum bir masalalarni muhokama qilish maqsadida insonlarni tashkilotning bir qismidan boshqasiga o‘tkazishdir.

Xodimlardan so‘rov o‘tkazish - qayta aloqa tizimining yana bir variantlaridan biridir. Rahbar va xodimlardan yuzlab savollar bo‘yicha ma‘lumot olish uchun bunday so‘rovlarni o‘tkazish mumkin:

- ularning faoliyat maqsadlari ularga aniq etkazilganmi?
- qanday potentsial yoki real muammolarga ular duch kelishmoqda yoki duch kelishlari mumkin?

- aniq va o'z vaqtida faoliyati uchun zarur bo'lgan axborotlarni olishadimi?
- takliflar uchun ularning rahbari ochiqmi?
- ular o'z ishlariga ta'sir qiladigan katta o'zgarishlar haqida xabardorlarmi?

Axborotlarni yuqoriga etib borishini osonlashtirish maqsadida takliflarni yig'ish tizimlari ishlab chiqilgan. Shu bilan birga, tashkilot faoliyatining har qanday jihatini takomillashtirish bo'yicha g'oyalarni barcha xodimlari yaratish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bunday tizimlarning maqsadi - filtrlash tendentsiyasining keskinlashuvini kamaytirish yoki pastdan yuqoriga qarab harakat qilayotgan g'oyalarni tan olmaslik.

**Zamonaviy axborot texnologiyalari:** tashkilotlarda axborot almashinuvini takomillashtirishga axborot texnologiyasi sohasidagi erishilgan so'nggi yutuqlar yordam berishi mumkin. Allaqachon shaxsiy kompyuter rahbarlar, yordamchi xodimlar va ishchilar yuboradigan va qabul qiladigan axborotlarga katta ta'sir ko'rsatgan. Elektron pochta tashkilotdagi ishchilarga har qanday kishiga yozma xabarlarni yuborish imkoniyatini beradi. Bu an'anaviy ravishda tugamaydigan telefon suhbatlari oqimini kamaytiradi.

Bundan tashqari, elektron pochta - turli ofislarda, turli shaharlarda joylashgan kishilar o'rtasidagi samarali aloqa vositasi. Telefon tizimidagi so'nggi yangiliklar bir inson tomonidan turli kishilarga bir nechta xabarlarni yuborish, so'ngra esa qo'ng'iroq qilish va yuborilgan xabarlarga javob olish imkonini beradi.

Tashkiliy muhitdagi kommunikatsiya jarayonini shaxslararo kommunikatsiyasiz tasavvur qilish qiyin, chunki u tashkilotni boshqarishda muhim rol o'ynaydi.

Shaxslararo kommunikatsiyalar - bu kommunikatsiyali o'zaro ta'sirga kirishgan ikki yoki undan ortiq individlarning axborot almashinuvi jarayoni va uni

talqin qilinishidir. Shaxslararo kommunikatsiyalarni kommunikatsiyalar tarmoqlari va kommunikatsiyalar uslublarisiz tasavvur qilish qiyin.

Kommunikatsiya tarmog‘i - bu kommunikatsiya jarayonida ishtirok etadigan kishilarning axborot oqimlaridan foydalangan holda ma’lum bir tarzda ulanishidir. Kommunikatsiya tarmog‘i ikki yoki undan ortiq individlar o‘rtasida murojaat yoki signal oqimlarini o‘z ichiga oladi. Kommunikatsiya tarmog‘i murojaatning ma’nosini uzatilganligini emas, balki tashkilotda ishlab chiqilgan ushbu oqimlarning namunalariga e’tibor qaratadi. Shu bilan birga, kommunikatsiya tarmog‘i yuborilgan va qabul qilingan murojatlarning o‘rtasidagi bo‘shliqning qisqarishi yoki o‘sishiga ta’sir qilishi mumkin.

**Rahbarning vazifasi** - tashkilotda vertikal, gorizontal va diagonal aloqalardan iborat kommunikatsiya tarmoqlarini yaratishdir.

**Vertikal aloqalar** rahbariyat yo‘nalishi bo‘yicha, boshliqdan bo‘ysunuvchilargacha quriladi.

**Gorizontal aloqalar** teng darajadagi shaxslar yoki tashkilotning qismlari o‘rtasida amalga oshiriladi: o‘rinbosarlar, bo‘lim boshliqlari, bo‘ysunuvchilar o‘rtasida.

**Diagonal aloqalar** - bu boshqa boshliqlar va boshqa bo‘ysunuvchilar bilan aloqalar. Ushbu aloqalarning tarmog‘i tashkilotning real tuzilmasini yaratadi. Kommunikatsiya oqimlarini to‘g‘ri tomonga yo‘naltirish rasmiy tashkiliy tuzilmaning vazifasidir.

Kommunikatsiya uslubi - bu boshqalar bilan kommunikatsiya aloqalarini o‘rnatish usuli. Insonlar foydalanadigan shaxslararo kommunikatsiyada turli xil uslublar mavjud, shuningdek, ushbu uslublarni aniqlashda ko‘plab yondashuvlar mavjud. Agar inson uslub bilan tanish bo‘lsa, bu unga o‘zini qanday tutish kerakligini va boshqa insonlarning xatti-harakatlaridan nimani kutish mumkin ekanligini aniqlashga yordam beradi.

Shaxslararo kommunikatsiyada beshta uslubni ajratish mumkin:

- o‘zini-o‘zi kashf qilish;

- o‘zini-o‘zi amalga oshirish;
- o‘z qobig‘ida qolish;
- o‘zini-o‘zi himoya qilish;
- o‘zi uchun savdo qilish.

“O‘zini-o‘zi kashf etish” kommunikatsiya uslubi boshqalarga nisbatan o‘zini-o‘zi yuqori darajada ochib berish bilan, biroq ushbu uslubdan foydalanadigan shaxsning past darajadagi qayta aloqalari bilan tavsiflanadi. Ushbu uslubning kamchiligi shundan iboratki, boshqalarning reaksiyasi ko‘pincha javobisiz yoki qayta aloqasiz qoladi.

“O‘zini amalga oshirish” kommunikatsiya uslubi maksimal ochiqlik va maksimal qayta aloqalar bilan tavsiflanadi. Ideal sharoitlarda bu uslub istalgan hisoblanadi, biroq vaziyatli omillar (tashkilot siyosati, maqomdagi farqlar va boshqalar) ushbu uslubga ega bo‘lgan shaxsni undan voz kechishga undashi mumkin.

“O‘z qobig‘ida qolish” kommunikatsiya uslubi bir vaqtning o‘zida past darajadagi ochiqlik va past darajadagi qayta aloqalar bilan tavsiflanadi. Bunday holatda, shaxs o‘zini-o‘zi yakkalaydi, boshqalarga uni bilishiga yo‘l qo‘ymaydi. Ushbu uslub ko‘pincha o‘z fikrlarini ko‘proq ichki tomonga burish tendentsiyasiga ega insonlar, introvertlar, tomonidan qo‘llaniladi. Ushbu uslubning namoyon bo‘lishi o‘zining g‘oyalarini, fikrlarini, joylashuvini va boshqalarga bo‘lgan his-tuyg‘ularini yashirish bilan bog‘liq.

“O‘zini-o‘zi himoya qilish” kommunikatsiya uslubi ochiqlikning past darajasi bilan, biroq qayta aloqalarning yuqori darajasi bilan ajralib turadi. U boshqalarni yaxshiroq bilish yoki ularni to‘g‘ri baholash uchun qo‘llaniladi. Ushbu uslubdan foydalanadigan oddiy insonlar boshqalar uchun kamroq ochiq, biroq ularni ko‘proq muhokama qilishadi.

“O‘zi uchun savdo qilish” kommunikatsiya uslubi shaxslararo kommunikatsiya jarayonida almashinadigan me‘yoriy ochiqlik va me‘yoriy qayta aloqalar bilan tavsiflanadi.

Kommunikatsiya inson faoliyatining barcha sohalarida muhimdir. Qanchalik kommunikatsiya jarayoni samarali bo'lsa, samarali ishlash uchun imkoniyatlar ham shunchalik ko'proq ochiladi. Shunday qilib, kommunikatsiya boshqaruv, rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash va nazorat qilish funksiyalari o'rtasidagi bog'liqlik vazifasini bajaradi.

### **8.5. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning qurollari**

Hozirgi kunda menejer faoliyatini tashkil etish va rejalashtirishning asosiy qurollaridan biri vaqt kundaligidir.

**Vaqt kundaligi** bu alohida varaqlari tikilgan shaxsiy ish kartotekasi bo'lib, o'zining ko'rinishi bilan qulay bo'lishi kerak.

Bundan tashqari vaqt kundaligi, ketma-ket vaqtni rejalashtirish tizimining amaliy tarkibiy qismi, aynan kundalik amaliyotda foydalaniladigan barcha kun rejaları, formulalar va varaqlarning ishchi yig'masi hisoblanadi.

Vaqt kundaligi - vaqtni rejalashtirishning muhim yordamchi vositasidir. U shaxsiy maqsadlarni muvaffaqiyatli rejalashtirishga, qimmatli vaqtdan yaxshiroq foydalanishga hissa qo'shadi. Vaqt kundaligi yordamida Siz yozma bayon qilish imkoniyatini amalga oshirasiz. Siz nafaqat barcha yaqin va uzoq muddatlar, balki barcha rejalar, dispozitsiyalar, ozmi-ko'pmi yirik loyihalar haqida to'liq tasavvurga ega bo'lasiz. Siz har qanday vaziyat o'zgarishiga ham moslashuvchan munosabatda bo'lishingiz va istalgan vaqtda rejalaringizni amalga oshirishingiz mumkin.

Vaqt kundaligining tarkibi bu uning kalendar qismi hisoblanadi.

- Ushbu qismga siz oraliq registrlar bilan oylik, dekadali va kunlik rejalar uchun turli xil formularlarni "tikishingiz" mumkin.
- Kunlik rejaga alohida ahamiyat beriladi. Asosiy tamoyil: kuniga bir varaq.



- Kalendar qismida muddatlar va maqsadlarni alohida haftalar va kunlarga o'tkazishni osonlashtiradigan, oylar va dekadalar uchun eslatma varaqalarni topasiz.

- Siz kunlik varaqalarni foydalangandan so'ng alohida tegishli tartibda tiklashingiz mumkin va vaqt o'tishi bilan siz hayotingizning vaqti va muvaffaqiyatlari arxiviga ega bo'lasiz.

Menejer faoliyatini tashkil etish va rajalashtirishning asosiy quollaridan yana biri bu taym menejmentdir.

**Taym menejment** - bu vaqtni tashkil qilish va undan foydalanish samaradorligini oshirish texnologiyasi. Taym menejment muhim ishlarga vaqt ajratish, ularni bajarishga ulgurish, maqsadlarga erishish, hayotni boshqarish uchun kerak.

Taym menejment tizimi kontseptsiyasi to'rtta bandni o'z ichiga oladi:

1. Avvalombor, maqsadni shakllantirish lozim. Bu asosiy hisoblanadi, chunki maqsadni, yo'nalishni tanlamasdan turib, vaqtni boshqarish haqida gapirish mumkin emas.

2. Ustuvorlikni belgilash.

3. Echimlar bazasini yaratish, ya'ni, maqsadga yerishish uchun kerak bo'lgan vazifalar va savollar echimini topish.

4. Taym menejmentni asosiy ajralib turadigan xususiyati bu vaqtni rejalashtirish va echish o'rtasidagi aloqalarni o'rnatish, ya'ni hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalar va masalalar bo'yicha vaqtni taqsimlashdir.

Kishilar har kuni ham ish, ham bo'sh vaqtlari davomida bajarishi kerak bo'lgan juda ko'p vazifalarga duch keladilar. Va bunday vazifalarni bajarish uchun vaqt eng muhim omil hisoblanadi. Vaqtni noto'g'ri taqsimlash natijasida bajarilmay qolgan ishlar, vazifalar to'planib, "keyinroqqa" qoldiriladi, bu inson faoliyati samaradorligiga va uning turmush darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli taym menejment omadli kishilarning asosiy ko'nikmalari hisoblanadi.

Taym menejment - zamonaviy menejment yoʻnalishlaridan biri boʻlib, y insonni vaqtni samarali rejalashtirishga yoʻnaltirilgan amaliy koʻnikmalardan iborat.

Taym menejmentning amaliyotda muvaffaqiyatli qoʻllaniladigan uchta asosiy usuli mavjud:

- **Taymboksing.** Taym menejmentning usuli boʻlib, vazifani yoki bir nechta vazifalarni bajarish uchun maʼlum vaqtni ajratishni taklif qiladi. Vaqtning davomiyligi qatʼiy chegaralarga ega emas, yaʼni, bir vazifaning bajarilish muddati oʻn daqiqadan bir soatgacha choʻzilishi mumkin. Ushbu usul vaqtni aniq kuzatishdan iboratligini koʻrsatadi, yaʼni, murakkab, bir soatdan koʻproq vaqtni talab qiladigan vazifalarni bajarishda ularni kichik vazifalarga boʻlish talab qilinadi.

**Eyzenxauerning ustuvor matritsasi.** Ushbu usul Amerika qoʻshma Shtatlarining oʻttiz toʻrtinchi prezidenti Duayt Eyzenxauer tomonidan ishlab chiqilgan edi. Ushbu usulning asosiy gʻoyasi vazifalarni toʻrt toifaga boʻlishdan iboratdir. Har bir toifa vazifani bajarish ustuvorligi bilan bir-biridan farq qiladi. Ustuvor matritsada vazifalar quyidagilarga boʻlinadi: muhim va shoshilinch, muhim va shoshilinch boʻlmagan, muhim boʻlmagan va shoshilinch, muhim boʻlmagan va shoshilinch boʻlmagan.

Bu vazifalarni muhimligi va dolzarbligi boʻyicha toʻgʻri taqsimlash imkonini beradi, bu esa imkoniyatlar va kechiktirilgan vazifalarni kamaytiradi. Buning sababi shundaki, kishilar vazifalarni bajarish davomida uning mohiyatini zarurligini baholamaydilar natijada birlamchi vazifalar bajarilmay qoladi. Bu insonning faoliyati samaradorligini pasaytiradi.

**Uch qoida.** Rejalashtirishning ushbu texnikasi uchta vazifani turli miqyosdagi vaqtlar davomida shakllantirishni oʻz ichiga oladi. Turli vaqtlardagi har bir vazifa avvalgisidan koʻlami va murakkabligi bilan ham farqlanadi.

Kun davomida uchta oddiy vazifani belgilash, ularni hafta davomida bajarishga imkon beradi, bu esa, oʻz navbatida, sizni oylik maqsadga erishishga

yaqinlashtiradi va hokazo. Vazifalar, mohiyatiga ko‘ra, yanada murakkabroq keng ko‘lamli vazifaning kichik qismi bo‘ladi. Shunday qilib, inson asta-sekin kichik yutuqlarga erishadi, ular esa katta natijalarga olib boradi.<sup>12</sup>

Yuqorida ko‘rsatilgan taym-menejment usullarini qiyosiy tahlil qilamiz. Qiyosiy tahlil quyidagi mezonlarga muvofiq amalga oshiriladi:

- Qisqa muddatda vazifalarni bajarish samaradorligi;
- Uzoq muddatda vazifalarni bajarish samaradorligi;
- Resurs xarajatlarining maqbul darajasi;
- Usullarni bajarishning murakkabligi.

### 8.5.1 - jadval

#### Taym-menejment usullarining qiyosiy tahlili

	Taymboksing	Eyzenxauerning ustuvor matritsasi	Uch qoida
Qisqa muddatda vazifalarni bajarish samaradorligi	Ushbu usul qisqa muddatda vazifalarni bajarish uchun samarali	Ushbu usul qisqa muddatli vazifalarni bajarish uchun samarali hisoblanadi	Ushbu usul qisqa vaqt ichida natijalarga erishish uchun samarasiz
Uzoq muddatda vazifalarni bajarish samaradorligi	Ushbu usul uzoq muddatda vazifalarni bajarish uchun samarasiz	Ushbu usul uzoq muddatli vazifalarni bajarish uchun samarali hisoblanadi	Ushbu usul uzoq vaqt davomida natijalarga erishishga qaratilgan
Resurs xarajatlarining maqbul darajasi	Ushbu usul resurs xarajatlarining hisobga oladi va ulardan maqbul foydalanishga imkon beradi.	Ushbu usul resurs xarajatlaridan maqbul foydalanishga imkon bermaydi	Ushbu usul vazifani bajarish uchun resurs xarajatlarining maqbulligini hisobga olmaydi
Usullarni bajarishning murakkabligi	Ushbu usul bajarish uchun eng kam tayyorgarlikni talab qiladi.	Ushbu usul undan foydalanish uchun ko‘p tayyorgarlikni talab etmaydi	Ushbu usul undan foydalanish uchun eng ko‘p tayyorgarlikni talab qiladi

Shunday qilib, taym menejmentning rejalashtirish va vaqtni boshqarish usullarida muvaffaqiyatli qo‘llaniladigan to‘rtta asosiy qoidasini ajratib ko‘rsatish

<sup>12</sup> Пинке, Л. Тайм-менеджмент и прокрастинация / Л. Пинке, Р. Павера, О. Карлик // Исследования в области систем, решений и контроля. – 2022. Вып. 377. С. 649-730

mumkin: maqsadni qo'yish, ustuvorliklarni belgilash, maqsadga erishish uchun vazifalarni belgilash va vazifalar doirasida vaqtni taqsimlash. Aynan vaqtni boshqarish va taym menejment yuqoridagi tamoyillarga asoslanadi. Rejalashtirish usullari esa ushbu tamoyillardan qulay va maqbul foydalanish uchun vositadir.

### **Nazorat savollari**

1. Menejer faoliyatini rejalashtirishning qanday qurollarini bilasiz?
2. Sizingcha vaqt kundaligiga qanday ta'rif berish mumkun?
3. Vaqt kundaligi tarkibiga nimalar kiradi?
4. Taym menejment nima?
5. Taym menejment tizimi kontseptsiyasi o'z ichiga qanday bandlarni oladi?
6. Taym menejmentning nechta usuli mavjud?
7. Taymboksingning ahamiyati nimada?
8. Eyzenxauerning ustuvor matritsasi qanday aniqlanadi?
9. Uch qoida usulining afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
10. Taym-menejment usullarini qiyosiy tahlil qanday amalga oshiriladi?

## **IX BOB: TASHKILOT XODIMLARINI BOSHQARISH**

### **9.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari**

### **9.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik**

### **9.3. Nizolarni boshqarish**

#### **9.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari**

Jamoa (lotincha “kollektivus” so‘zining tarjimasini bo‘lib, yig‘ilma, omma, birgalikdagi majlis, birlashma, guruh) bir necha a‘zo (kishi)lardan iborat bo‘lib, ijtimoiy ahamiyatga ega umumiy maqsad asosida tashkil topgan guruh demakdir.

Jamoa kontseptsiyasi har bir a‘zo umumiy maqsadga erishish uchun o‘ziga xos mahorat va tajribaga hissa qo‘shishi bilan bir guruh shaxslar umumiy maqsad sari birgalikda ishlashi mumkinligi haqidagi g‘oyani anglatadi. Jamoalar turli sharoitlarda, masalan, ish joyida, sportda yoki ijtimoiy guruhlarda tuzilishi mumkin.

Jamoalarning bir nechta turlari mavjud, jumladan:

*Funksional guruhlar:* Bular marketing jamoasi yoki moliya jamoasi kabi o‘xshash ko‘nikmalar yoki tajribaga ega bo‘lgan shaxslardan tashkil topgan jamoalardir.

O‘zaro funksional jamoalar: Bular turli xil funksional sohalar yoki tashkilotning bo‘limlaridagi shaxslardan tashkil topgan va muayyan loyiha yoki tashabbusda birgalikda ishlaydigan jamoalar.

*O‘z-o‘zini boshqaradigan jamoalar:* Bu a‘zolar tayinlangan rahbarsiz o‘zlarini boshqarish va jamoaviy qarorlar qabul qilish uchun javobgar bo‘lgan jamoalar.

Virtual jamoalar: Bu a‘zolar geografik jihatdan tarqalgan va asosan video konferentsiya yoki elektron pochta kabi texnologiya orqali muloqot qiladigan jamoalar.

Jamoani shakllantirish bosqichlari odatda quyidagicha tavsiflanadi:

*Shakllantirish:* Bu jamoani shakllantirishning dastlabki bosqichi bo'lib, unda jamoa a'zolari bir-birlari bilan tanishadilar va munosabatlarni o'rnatish boshlaydilar. Odatda maqsadlarni belgilash va loyiha yoki vazifani tushunishga e'tibor qaratiladi.

*Bo'ron:* Ushbu bosqichda jamoa a'zolari o'z fikrlari va g'oyalarini bildirish boshlaganlarida, nizolar paydo bo'lishi mumkin. Bu qiyin bosqich bo'lishi mumkin, ammo kuchli jamoa dinamikasini o'rnatish uchun jamoa a'zolari o'zlarining farqlari orqali ishlashlari muhimdir.

*Normalashtirish:* Ushbu bosqichda jamoa a'zolari birgalikda ishlash bo'yicha normalar yoki ko'rsatmalarni o'rnatishni boshlaydilar. Jamoada ishonch va hamjihatlikni rivojlantirishga e'tibor qaratiladi. bo'yicha

*Amalga oshirish:* Ushbu bosqichda jamoa yuqori darajada ishlaydi va o'z maqsadlariga erishish uchun birgalikda samarali ishlaydi. Kuchli hamkorlik va umumiy mas'uliyat hissi mavjud.

*Tanaffus:* Bu jamoani shakllantirishning yakuniy bosqichi bo'lib, unda jamoa o'z loyihasi yoki topshirig'ini bajaradi va tarqaladi. Guruh a'zolari o'z yo'lidan ketayotganda muvaffaqiyat hissi, shuningdek, qayg'u yoki yo'qotish bo'lishi mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, jamoalar rivojlanish jarayonida aniq bosqichlardan o'tadi. Bryus Takman, ta'lim psixologi, ko'pchilik jamoalar yuqori natijalarga erishish uchun amal qiladigan besh bosqichli rivojlanish jarayonini aniqladi. U bosqichlarni: shakllantirish, bo'ron qilish, normalash, bajarish va kechiktirish deb atagan.

#### *Shakllanish bosqichi*

Shakllanish bosqichi orientatsiya va tanishish davrini o'z ichiga oladi. Ushbu bosqichda noaniqlik yuqori va odamlar yetakchilik va hokimiyatni qidirmoqdalar. Hokimiyatga ega bo'lgan yoki bilimga ega bo'lgan a'zo nazoratni o'z qo'lga olishi mumkin. Jamoa a'zolari "Jamoaga nima taklif qiladi?" kabi

savollarni berishadi. “Mendan nima kutilmoqda?” “Men mos kelamanmi?” Aksariyat o‘zaro ta’sirlar ijtimoiydir, chunki a’zolar bir-birlarini bilishadi.

#### *Bo‘ron bosqichi*

Bo‘ron bosqichi eng qiyin va eng muhim bosqichdir. Bu individual shaxslarning paydo bo‘lishida ziddiyat va raqobat bilan ajralib turadigan davr. Ushbu bosqichda jamoaning samaradorligi pasayishi mumkin, chunki energiya samarasiz ishlarga sarflanadi. A’zolar jamoa maqsadlari bo‘yicha kelishmovchiliklari mumkin va kichik guruhlar va guruhlar kuchli shaxslar yoki kelishuv sohalari atrofida shakllanishi mumkin. Ushbu bosqichdan o‘tish uchun a’zolar to‘siqlarni yengib o‘tishlari, individual farqlarni qabul qilishlari va jamoa vazifalari va maqsadlari bo‘yicha qarama-qarshi g‘oyalar orqali ishlashlari kerak. Jamoalar bu bosqichda qotib qolishlari mumkin. Mojarolarni bartaraf etmaslik uzoq muddatli muammolarga olib kelishi mumkin.

#### *Normalashtirish bosqichi*

Agar jamoalar hujum bosqichidan o‘tishsa, mojaro hal qilinadi va ma’lum darajada birlik paydo bo‘ladi. Normativ bosqichda yetakchi yoki yetakchining kimligi va alohida a’zolarning roli atrofida konsensus shakllanadi. Shaxslararo kelishmovchiliklar bartaraf etila boshlaydi, birdamlik va birlik hissi paydo bo‘ladi. Ushbu bosqichda jamoaning samaradorligi oshadi, chunki a’zolar hamkorlik qilishni o‘rganadilar va jamoa maqsadlariga e’tibor qarata boshlaydilar. Biroq, uyg‘unlik xavfli va agar kelishmovchiliklar yana paydo bo‘lsa, jamoa yana bo‘ronga qaytishi mumkin.

#### *Amalga oshirish bosqichi*

Amalga oshirish bosqichida konsensus va hamkorlik yaxshi yo‘lga qo‘yilgan va jamoa yetuk, uyushgan va yaxshi ishlaydi. Aniq va barqaror tuzilma mavjud va a’zolar jamoaning missiyasiga sodiqdirlar. Muammolar va nizolar hali ham paydo bo‘ladi, lekin ular konstruktiv tarzda hal qilinadi. Jamoa muammolarni hal qilish va jamoa maqsadlariga erishishga qaratilgan.

#### *Kechikish bosqichi*

Amalga oshirish bosqichida jamoaning aksariyat maqsadlari amalga oshdi. Asosiy e'tibor yakuniy vazifalarni yakunlash va harakatlar va natijalarni hujjatlashtirishga qaratilgan. Ish yukining kamayishi bilan alohida a'zolar boshqa jamoalarga o'tkazilishi mumkin va jamoa tarqaladi. Jamoa tugashi bilan afsuslanish bo'lishi mumkin, shuning uchun jamoaning ishi va muvaffaqiyatini tantanali e'tirof etish foydali bo'lishi mumkin. Agar jamoa doimiy mas'uliyatga ega bo'lgan doimiy komissiya bo'lsa, a'zolar yangi odamlar bilan almashtirilishi mumkin va jamoa shakllanish yoki hujum bosqichiga qaytishi va rivojlanish jarayonini takrorlashi mumkin.

#### *Jamoa me'yorlari va hamjihatligi*

Hodimlar tashkilotda jamoa ichida bo'lganida, qanday harakat qilishni bilishlari lozim. Qanday xatti-harakatlarning maqbulligini yoki qanday darajadagi ishlash talab qilinishini qanday bilishlari mumkin? Jamoalar odatda jamoa a'zolarining faoliyatini boshqaradigan normalarni ishlab chiqadilar. Jamoa me'yorlari jamoaning barcha a'zolari rioya qilishlari kerak bo'lgan xatti-harakatlar, munosabat va ishlash uchun standartni belgilaydi. Normalar qoidalarga o'xshaydi, lekin ular yozilmaydi. Buning o'rniga, barcha jamoa a'zolari ularni bilvosita tushunishadi. Normalar samaralidir, chunki jamoa a'zolari jamoani qo'llab-quvvatlashni va jamoadagi munosabatlarni saqlab qolishni xoxlashadi va me'yorlar buzilganda, tengdoshlarning bosimi yoki ularga rioya qilishni ta'minlash uchun sanksiyalar mavjud.

Normalar rivojlanish jarayonida jamoa a'zolarining o'zaro ta'siridan kelib chiqadi. Dastlab, shakllanish va hujum bosqichlarida me'yorlar ishtirok etish va majburiyatni kutishga qaratilgan. Keyinchalik, normalash va bajarish bosqichlarida me'yorlar munosabatlarga va ishlash darajalariga e'tibor beradi. Ishlash me'yorlari juda muhim, chunki ular mehnat sa'y-harakatlari darajasini va jamoaning muvaffaqiyatini belgilaydigan standartlarni belgilaydi. Siz kutganingizdek, rahbarlar namuna sifatida harakat qilish va kerakli xatti-harakatlarni mukofotlash orqali samarali me'yorlarni o'rnatishda muhim rol o'ynaydi.



Normlar faqat jamoa a'zolari tomonidan qabul qilinganda xatti-harakatlarni nazorat qilishda samarali bo'ladi. Jamoadagi birdamlik darajasi, birinchi navbatda, jamoa a'zolarining normalarni qabul qilishlari va ularga rioya qilishlarini belgilaydi. Jamoa ahilligi - bu a'zolarning jamoaga jalb qilinganligi va jamoada qolishga undaganligi. Yuqori darajada yaxlit jamoa a'zolari o'zlarining a'ziligini qadrlashadi, jamoaviy faoliyatga sodiqdirlar va jamoa muvaffaqiyatidan qoniqish hosil qiladilar. Ular me'yorlarga rioya qilishga harakat qilishadi, chunki ular jamoada o'z munosabatlarini saqlab qolishni xoxlashadi va ular jamoaning umidlarini qondirishni xoxlashadi. Kuchli ishlash normalari va yuqori uyushgan jamoalar yuqori natijalarga erishadilar.

Masalan, Whole Foods kompaniyasining yetti kishilik ijrochi jamoasi ishdan tashqari vaqtlarini birga o'tkazadi. Uning a'zolari tez-tez muloqot qilishadi va hatto jamoaviy ta'tilga chiqishadi. Bosh direktor Jon Makkining so'zlariga ko'ra, ular yuqori darajadagi ishonchni rivojlantirdilar, bu esa yaxshi muloqotga olib keladi va muammolar va kelishmovchiliklar yuzaga kelganda ularni hal qilishga tayyor.

Ushbu matnda asosan jamoadagi shaxslarga emas, balki shaxs sifatida jamoaga qaratilgan. Bu kaput ostida nima borligini hisobga olmasdan, avtomobilni modeli va rangi bilan tavsiflashga o'xshaydi. Tashqi xususiyatlar biz ko'rgan va ular bilan o'zaro aloqada bo'lgan narsadir, lekin ichki xususiyatlar uni amalga oshiradi. Jamoalarda ichki xususiyatlar jamoadagi odamlar va ularning bir-birlari bilan qanday munosabatda bo'lishlaridir.

Jamoalar samarali bo'lishi uchun jamoadagi odamlar jamoa natijalariga birgalikda hissa qo'shish uchun birgalikda ishlashlari kerak. Ammo bu o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi: u jamoaning birgalikda ishlashi bilan rivojlanadi. Sizni maktab topshirig'i yoki loyiha ustida ishlash uchun jamoaga qo'yganingizda tajribangiz bo'lgandir. Sizning jamoangiz birinchi marta yig'ilganda, siz qanday boshlashni bilmay, atrofida o'tirib, bir-biringizga qaraysiz. Dastlab siz jamoa emassiz, siz shunchaki birgalikda ishlash uchun tayinlangan shaxslarsiz. Vaqt o'tishi bilan siz

bir-biringiz bilan tanishasiz, bir-biringizdan nima kutish kerakligini, mehnatni qanday taqsimlashni va vazifalarni belgilashni, ishingizni qanday muvofiqlashtirishni bilasiz. Ushbu jarayon orqali siz shaxslar to'plami o'rniga jamoa sifatida ishlay boshlaysiz.

## **9.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik**

Evolyutsion va ijtimoiy psixologiya bo'yicha tadqiqotlarga asoslangan holda, bu yetakchilik va obro'- e'tiborni hukmronlikka olib boradigan ikkita muqobil yo'l sifatida ajratib turadi. Hukmronlik bilan bog'liq bo'lgan liderlar qat'iy, ishonchli, nazorat qiluvchi, hal qiluvchi, hukmronlik qiluvchi va qo'rqituvchidir. Ushbu xususiyatlarning aksariyati ijobiydir, ammo hukmron rahbarlar tajovuzkorlik va hamkorlik qilmaslik kabi salbiy xususiyatlarni ham namoyon etishi ma'lum. Ular guruhdagi prototip "alfa erkak" bo'lib, ular rahbarlik mas'uliyatini o'z zimmlariga yuklashni kutish o'rniga tez-tez rahbarlik lavozimlariga da'vo qilishadi.

Hukmronlik - bu shaxs yoki bir guruh odamlarning izdoshlariga yoki tashkilot, jamiyat yoki jamoa a'zolariga ta'sir o'tkazish va ularga rahbarlik qilish jarayonidir. Hukmronlik ko'pincha odamning unvoni, ish staji yoki iyerarxiyadagi darajasi bilan bog'liq bo'lgan xususiyatdir.

Hukmronlik – boshqa kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatidir. Hukmronlik yakka shaxsga, guruhga va umuman tashkilotga tegishli bo'lishi mumkin. Tashkiliy jarayonni hukmronlik sifatida belgilash quyidagilarni ko'zda tutadi:

- hukmronlik – uning foydalanuvchisida mavjud bo'lgan salohiyatdir, ya'ni u nafaqat qo'llanayotgan vaqtda mavjud bo'ladi;
- hukmronlikda kim foydalanishi va u kimga nisbatan qo'llanishining o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud;
- hukmronlik qo'llanilayotgan shaxs harakatlarning ba'zi bir

erkinligiga bog‘liq.

Zamonaviy tashkilotda amalda hech kim bitta shaxsning buyrug‘iga faqat u boshliq bo‘lganligi uchun to‘liq bo‘ysinmaydi. Buning ustiga, nafaqat qo‘l ostidagini rahbarga, balki rahbarning ham qo‘l ostidagiga bog‘liqligi mavjud. Shuning uchun jamoa (guruh)ni muvofiq faoliyat yuritishini ta‘minlash uchun hukmronlikmunosib tarzda qo‘llash zarur.

Rahbar hukmronlikka ega bo‘lishi uchun ijrochi ma‘lum ahamiyatga ega bo‘lgan nimanidir nazorat ostida ushlab kerak, natijada rahbarga bog‘liqlik vujudga keladi. Bu fiziologik va ijtimoiy ehtiyojlar, himoyalash, hurmat qilish va o‘zini o‘zi ifoda qilishga ehtiyoj bo‘lishi mumkin.

Shu munosabat bilan hukmronlikni quyidagi turlarga ajratish mumkin:

### **Majbur qilishga asoslangan hukmronlik.**

Ijrochini rahbar uni shunday jazolashi mumkinki, bu narsa uning eng zarur ehtiyojiga xalaqit berishi mumkinligiga ishonadi.

Hukmronlikning bu tizimi insonparvarlik emas. Bundan tashqari, o‘rtacha xarajatlarda samarali nazoratni ushlab turish mumkin emas, chunki kishilarning ongli ravishda tashkilotni aldashga intilishi kuchayadi. Tadqiqotlarga ko‘ra, hukmronlikning bunday tizimdan foydalanadigan tashkilotlarda, qoidaga ko‘ra, mehnat unumdorligi yuqori emasligi va mahsulot sifati pastroqligi hamda xodimlarning o‘z ishidan qanoatlanmaganligi kuzatiladi.

### **Mukofotlashga asoslangan hukmronlik.**

Mukofot va‘da qilish – bu kishilarga ta‘sir ko‘rsatishning eng eski va samarali usullaridan biridir. Ijrochi bu ta‘sirga qarshilik ko‘rsatmaydi, chunki u rahbarning istagini bajargani uchun mukofot olishiga umid qiladi, rahbar uning muhim ehtiyojini qanoatlantirishi mumkinligiga ishonadi.

Ammo amalda rahbar hamma vaqt ham o‘z xodimlarining mukofotlay olmaydi, chunki har bir tashkilotda resurslar cheklangandir. Qiyinchiliklar yana mukofot ostidan nimani tushunish kerakligini belgilash oson emasligi sababli ham

vujudga keladi. Pul yoki obro‘liroq lavozim hamma vaqt ham insonda taassurot qoldirishi va uning xulqiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin emas.

**Ekspertli hukmronlik .**Ijrochi rahbar ushbu loyiha haqida va muammoni hal qilish uchun maxsus bilimlarga egaligi va uning ehtiyojini qanoatlantira olishi mumkinligiga ishonch bilan qaraydi. Bu holda ta’sir oqilona hisoblanadi, chunki ijrochi ongli ravishda bo‘ysunishga qaror qiladi.

Hukmronlikning ushbu tizimi g‘oyatda cheklangandir, chunki agar rahbar haq bo‘lmasa, unda qo‘l ostidagilar endi uning maslahatiga oqilona rioya qilmaydi va ta’sir kamayadi.

### **Namuna yoki xarizma hukmronligi.**

Bu hukmronlik yetakchining shaxsiy sifatлари yoki qobiliyatlariga asoslanadi. Rahbarning shaxsiy xususiyatlari shunchalik o‘ziga jalb qiladiki, u ham shunday bo‘lishni istaydi. Xarizmatik shaxslarning asosiy ta’riflari: 1) energiya bilan almashish (yetakchi o‘zidan energiya chiqarishi va u bilan atrofdagilarga zaryad berishi haqida tasavvur tug‘iladi);

2) salobatli tashqi ko‘rinish (yetakchi o‘ziga jalb qiluvchi, yaxshi qaddi – qomatga ega);

3) xarakterining mustaqilligi;

4) yaxshi nutqiy qobiliyatlar (gapirishni bilishlik va o‘zaro muloqotga qobiliyat);

5) o‘zining shaxs bilan qoyil qoldira olishni bilish (takabburlik yoki xudbinlikning yo‘qligi);

6) o‘zini munosib va xotirjam tuta bilish (vaziyatga egalik qilishni bilish).

### **Qonuniy hukmronlik**

Ijrochi rahbar u bajarishi kerak bo‘lgan bo‘yruqni berish huquqi-ga egaligiga ishonadi. U buyruqni ijro etadi, chunki bo‘ysunish uning ehtiyojlarini qanoatlantirilishiga olib kelishiga umid qiladi. Shuning uchun qonuniy

hukmronlikni ko‘pincha an‘anaviy deb ataydilar. Qonuniy hukmronlik, qo‘l ostidagi rahbarning ko‘rsatmasiga u tashkiliy iyerarxiyaning yuqoriroq zinachasida turganligi uchun itoat etgan vaqtdagina haqiqiy bo‘ladi. Rahbarlar, o‘z navbatida bu hukmronlikdan foydalanadilar, chunki ularga boshqalarni boshqarish vakolatlari berilgan. Buning ustiga rag‘batlan- tirish va jazolash imkoniyati rahbarning buyruq berish imkoniyatini mustahkamlaydi. Shunday qilib, tashkilotni to‘xtovsiz faoliyat yuritishi qo‘l ostidagilarni an‘ana bo‘yicha rahbarlikning obro‘si qonuniy hukmronlikni tan olishga tayyorliklariga bog‘liqdir.

An‘analarga asoslangan hukmronlik ayrim kamchiliklarga ega, chunki yangi, ilg‘or narsa ba‘zida eskisi bilan ziddiyatga keladi.

### **Resurslarga egalik qilishga asoslangan hukmronlik**

Har bir tashkilot va bo‘linma resurslarga muhtoj bo‘ladi. Resurslarni olib bilishlikni tartibga solish hukmronlik manbasini tashkil qiladi. Tashkilotda resurslarni taqsimlash oqimi odatda yuqori- dan pastga yo‘nalishiga ega, bu bilan vazifalar va ularni hal qilish uchun talab qilinadigan resurslar o‘rtasidagi moslikka erishiladi. Tashkilotni boshqaruv darajalari bo‘yicha taqsimlanishi tegishli darajalardagi rahbarlariga cheklangan resurslarni nazorat qilish va shu bilan o‘z hukmronligini mustahqamlashga imkon beradi.

### **Axborot olish va ulardan foydalanishga asoslangan hukmronlik**

Bu hukmronlik atrofdagilar, qo‘l ostidagilarga ta‘sir ko‘rsatish uchun qo‘llaniladi. Olingan axborot uning egasiga kerakli qarorlar- ni qabul qilish va shu bilan hukmronlikni amalga oshirishga imkon beradi. Axborot oqimlarini tartibga solish va kommunikatsion tarmoq ustidan nazorat qilish uni hukmron qiladi. Bu axborotlashtirish asrida alohida ahamiyat kasb etadi.

Hukmronlikning sanab o‘tilgan shakllari rahbarga qo‘li ostidagilarni tashkilotning maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan ishni bajarishga majbur qilishga yordam beradi. Bu shakllardan yana norasmiy etakchi tomonidan tashkilot maqsadlariga erishishga xalaqit berish uchun ham foydalanish mumkin, buni menejer hisobga olishi kerak.

Shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillar ichida rahbarlar va qo'l ostidagilar o'rtasidagi jiddiy aqliy va bir qator hollarda esa moliyaviy farqlar bartaraf etilgan. Bunday sharoitda hukmronlikni faqat majbur qilish, mukofotlash, an'analar, xarizma yoki hatto omilkorlik bilan asoslash borgan sari qiyinroq bo'lib bormoqda. Shuning uchun rahbar ijrochilarga ta'sir ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lishi uchun ular bilan hamkorlik qilishi kerak.

**Ta'sir ko'rsatish** ijrochini faol hamkorlik qilishga undashi mumkin bo'lgan ikkita shakli mavjud: ishontirish va ishtirok etish.

**Ishontirish** – o'z nuqtai nazarini samarali berishdir. U oqilona ishonch kabi, ekspertning misoli va hukmronligining kuchiga asoslangan. Farq faqat shundan iboratki, ijrochi nima qilish va nima uchun qilishni to'laroq his etadi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatuvchi rahbar ijrochiga nima qilish kerakligini aytmaydi. U ijrochiga nima qilish kerakligini sotgandek bo'ladi.

Rozilikka faol erishgan holda, rahbar ijrochi ehtiyojiga hurmatda, obro'da kuchli ta'sir ko'rsatadi, demak, ta'sirning kuchi o'sadi. Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, rahbar ijrochining omilkorligini tan olgan, ijrochi esa rahbar hukmronligining bir qismi unga o'tayotganligini tushunadi.

Odamlarga ta'sir ko'rsatishning bu usuli, agar rahbarda boshqalar ustidan rasmiy hukmronlik yo'q yoki g'oyatda kam bo'lsa yoki u ularga munosib mukofotlarni taklif qila olmasa, ayniqsa samaralidir.

Bunda ta'sir ko'rsatish qobiliyati bir qator omillarga bog'liq. Avvalo rahbar ishonchni qozonishi kerak. Uning dalillari ijrochilarning aqliy darajasini hisobga olishi kerak. Rahbar qo'yayotgan maqsad ijrochilar qadriyatlarini tizimiga zid bo'lmasligi lozim.

Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatishning muhim afzalligi shundan iboratki, ta'sir ko'rsatilayotgan odam ishni undan talab qilinayotganga qaraganda yaxshiroq va kattaroq hajmda bajaradi, chunki bu harakatlar o'zining shaxsiy ehtiyojlarini qanoatlantiradi deb hisoblaydi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatishning kuchsiz tomoni sekin ta'sir ko'rsatishi va noaniqligidir.

Shuni nazarda tutish joizki, ishontirish yo‘li bilan ta’sir ko‘rsata turib, hukmronlikning boshqa shakllaridan voz kechish kerak emas. Masalan, xarizma faqat ishontirishga ko‘maklashadi, eshituvchi o‘zini rahbar bilan tenglashtirishiga yordam beradi. An’analar va mukofotlar yordamida ta’sir ko‘rsatish ishontirishni kuchaytiradi va rahbarga ishonchni oshiradi. Agar ijrochi rahbar uni majbur qilish imkoniyatiga ega, ammo undan qochishga harakat qilganini bilsa, ishontirishning kuchi yanada oshadi.

Xodimlarni boshqaruvda ishtirok etishlari (jalb etishlari) orqali rahbar ijrochilarga o‘z istagi yoki fikrini zo‘rlab qabul qildirmasligi uchun hech qanday harakatlar qilmaydi. Ijrochilar shakllantirilgan maqsadni qabul qilishlari uchun rahbar ularning harakatini oddiygina yo‘naltirish va axborotlarni erkin almashuviga ko‘maklashadi. Bunda ta’sir shuning uchun muvaffaqiyatga ega bo‘ladiki, odamlar ular ishtirokida shakllantirilgan maqsad uchun yaxshi ishlaydilar.

Bu yondashuvdan hukmronlik, muvaffaqiyat va o‘zini o‘zi aks ettirish kabi ehtiyojlar faol rag‘batlantiruvchi omillar bo‘lgan hollarda, ijrochi o‘zi tanlagan maqsadlari uchun ishlash sharoitidan foydalanishi mumkin.

Tadqiqotlarga ko‘ra, agar ishchilar taklif etilayotgan o‘zgarishlarning muhokamasida ishtirok etsalar, unda ular bu o‘zgarishlarga kamroq qarshilik qiladilar. Bu ham ishdan qanoatlanish va mehnat unumdorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, ba’zi bir qo‘l ostidagilar qattiq nazorat qilinadigan avtoritar vaziyatlarni afzal ko‘radilar. Xodimlarning korxonalar va ularning vakolatli idoralari boshqaruvida ishtirok etish shakllari har xil bo‘lishi mumkin. Shu munosabat bilan G‘arbning rivojlangan mamlakatlari tajribasi qiziqarlidir. Turli shakllarga qaramay ikkita variantga ajratish mumkin. Konunchilik tomonidan ma’lum va ko‘proq Germaniyaga xos bo‘lgan ishtirok etish tizimi va Buyuk Britaniya uchun xos bo‘lgan xodimlarning jamoaviy shartnomalar va birgalikdagi maslahatlar asosida ishtirok etishlari tizimi.

Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishlari tizimi vakillikning tarkibi bo‘yicha ham farqlanadi. Bu yollanma xodimlarning «sof» vakilligi bo‘lishi



mumkin, bunda tegishli idoralar faqat ularning vakillaridan tashkil topadi. Bu idoralar korxonaning barcha xodimlari tomonidan to'g'ridan-to'g'ri va yashirin saylovlar yo'li bilan saylanadilar. Ishtirokning bunday turi, masalan, Germaniya, Ispaniya, Portugaliya va Gretsiya uchun xosdir.

Ishtirok etishning boshqa turi yollanma xodimlar va ish beruvchilarning, qoidagi ko'ra, teng huquqlilik asosidagi aralash vakilliklariga asoslanadilar.

Uchinchi tur – kasaba uyushmali vakillik. Bu holda kasaba uyushmalar nafaqat o'zlarining a'zolari, balki korxonada band bo'lgan barcha xodimlarning manfaatlarini ifodalaydilar.

Umumiy tan olinishiga ko'ra, Germaniyada ishlab chiqarishni boshqarishda xodimlarning ishtirok etish tizimi to'laroq rivojlangan, u o'ziga xos qadimiy an'analarga ega. Korxonalar darajasidagi ishtirok etish tizimi ishlab chiqarish kengashlariga alohida rol ajratiladi, ularni yollanma mehnatning barcha xodimlari kasaba uyushmaga tegishli bo'lishidan qat'iy nazar saylaydilar. Ular band bo'lganlar soni beshtadan kam bo'lmagan barcha korxonalarda tashkil qilinadilar.

Ishlab chiqarish kengashi korxonada tomonidan mehnat qonunchiligi, jamoaviy shartnomalar va bitimlarga rioya qilinishi ustidan nazoratni amalga oshiradi. Xodimlarni ishga qabul qilish, boshqa ishga o'tkazish va bo'shatish bilan bog'liq barcha qarorlar ular bilan muvofiqlashtirilishi kerak.

Ishlab chiqarish kengashi ish vaqti tartibi, ta'tilni tartibga solish, nafaqa bilan ta'minlashning ichki tizimi, tibbiy xizmat ko'rsatish, texnika xavfsizligi bo'yicha tadbirlar o'tkazishda ishtirok etadi va boshqalarga tegishli bo'lgan qarorlarni ham qabul qiladi.

Bundan tashqari, yirik kompaniyalarda kuzatuv kengashlari ham mavjud, ularga yollanma xodimlarning vakillari ham kiritilgan. Bu kengash boshqaruvni saylaydi, uning faoliyatini muvofiqlashtiradi va ba'zi bir asosiy, masalan, ayrim ishlab chiqarishlarni yopish yoki aksincha, sarmoya kiritishga tegishli bo'lgan masalalarni hal qiladi. Bunda yollanma xodim vakillari aksiyadorlar vakillari bilan teng huquq va vazifalarga egalar.



Kengashlar korxonaning ichki muammolari bilan shug'ullanadilar, ular tadbirkorlar bilan kelishuvga erishishga qaratilganlar. Kasaba uyushmalarga esa sohaviy (ta'rifli) bitimlar tuzish vakolatlari berilgan. Hatto boshqaruvda ishtirok etishning bir necha shakllari mavjud bo'lganda ham vakolatlarning aniq taqsimlanishi ijobiy natija beradi.

Demak, boshqaruvda ishtirok etish shakllari turlicha bo'lishi mumkin, ammo mulk egalari va ishlovchilar manfaatlari o'rtasidagi muvofiq munosabat topilishi kerak.

Ushbu masalalar bo'yicha mamlakatimiz qonunchiligi shakllanishi bosqichida turibdi, mehnat jamoalarining tashkilotni boshqarishidagi huquqlar bir oz cheklangan. Shunga qaramay Mehnat Kodeksining 52 – va 53 – moddalari xodimlarni tashkilot boshqaruvida (bevosita yoki o'zlarining vakolatli idoralari orqali) ba'zi bir ishtiroklarni ko'zda tutadi. Ularga muvofiq xodimlarni tashkilot boshqaruvida ishtirok etishlarining 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 huquqlari me'yorlariga ega bo'lgan mahalliy me'yoriy hujjatlarni qabul qilish masalalari bo'yicha maslahatlashuvlarni o'tkazish;
- ish beruvchidan ushbu tashkilot xodimlari manfaatlariga bevosita tegishli bo'lgan masalalar bo'yicha axborotlar olish;
- ish beruvchi bilan tashkilotning ishi haqidagi masalalarni muhokama qilish, uni takomillashtirish bo'yicha takliflar kiritish;
- jamoaviy shartnomalar ishlab chiqish va qabul qilishda ishtirok etish.

Bundan tashqari, xodimlar vakillari ish beruvchidan quyidagi masalalar bo'yicha axborotlar olish huquqiga egalar:

- tashkilotni qayta tashkil etish va tugatish;

- o‘z orqasidan xodimlar mehnat sharoitlarini o‘zgarishini olib keluvchi texnologik o‘zgarishlarni kiritish;

- xodimlarni kasbiy tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish;

- ushbu Kodeks, respublikaning boshqa qonunlari, ta‘sis hujjatlari va jamoaviy shartnoma tomonidan ko‘zda tutilgan boshqa masalalar bo‘yicha.

Xodimlar vakillari yana ushbu masalalar bo‘yicha tashkilot boshqaruvi idoralariga tegishli takliflarni kiritishlari va ularni ko‘rib chiqishda ko‘rsatib o‘tilgan idoralar majlislarida ishtirok etishlari mumkin.

Shunday qilib, qo‘rquv, mukofot, an‘ana, xarizma, oqilona is- honch, ishontirish va boshqaruvga jalb qilishdan rahbar ijrochiga, uning ehtiyojlariga murojaat qilgan holda, ta‘sir ko‘rsatish uchun foydalanadi.

Ammo rahbar bunda boshqa omillarni ham hisobga olishi kerak. Hukmronlik boshqalarni ishga undash uchun yetarlicha kuchli va tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Bunda eng kuchli ta‘sir ijrochi murojaat qilinayotgan ehtiyojni yuqori baholagan va o‘zining harakati albatta rahbar umidlarini oqlashiga ishongandagina bo‘ladi.

### **9.3. Tashkilotda nizolarni boshqarish xususiyati**

Nizolarni boshqarish qobiliyatlari nima va ular sizga ishda qanday yordam berishi mumkin? Kuchli nizolarni boshqarish ko‘nikmalari ko‘pchilik lavozimlarda afzallik hisoblanadi, chunki nizolarni oldini olish deyarli mumkin emas. Bu fikrga qo‘shilmaslik inson tabiatidir va kelishmovchiliklarga to‘g‘ri yondashish sog‘lomdir.

Nizolarni butunlay yo‘q qilish o‘z muammolarini keltirib chiqaradi: fikrlar xilma-xilligi bo‘lmaydi va biz uchun noto‘g‘ri rejalar va siyosatlarni qo‘lga olish va tuzatishning imkoni yo‘q.

*Nizolarni boshqarish* - bu ziddiyatlarni oqilona, adolatli va samarali tarzda aniqlash va hal qilish amaliyotidir. Biznesdagi nizolar ish joyining tabiiy qismi

bo'lganligi sababli, nizolarni tushunadigan va ularni qanday hal qilishni biladigan odamlar bo'lishi muhimdir. Bu bugungi bozorda har qachongidan ham muhimroq. Har bir inson o'zi ishlayotgan kompaniya uchun qanchalik qadrligini ko'rsatishga intiladi va ba'zida bu jamoaning boshqa a'zolari bilan nizolarga olib kelishi mumkin.

Qarama-qarshilik ikki xil guruh o'zaro ziddiyatga olib kelishi mumkin bo'lgan nomuvofiqlikni sezganda sodir bo'ladi. Menejerning ushbu nizoga qanday munosabatda bo'lishi va uni hal qilishi natijaga katta ta'sir qiladi.

Konfliktlarni boshqarish - bu shaxslar, guruhlar yoki tashkilotlar o'rtasidagi nizo yoki kelishmovchiliklarni konstruktiv tarzda hal qilish jarayoni. Qarama-qarshilik odamlarning o'zaro munosabatlarining tabiiy qismi bo'lib, fikrlar, qadriyatlar, maqsadlar yoki manfaatlardagi farqlar tufayli yuzaga kelishi mumkin.

Konfliktni samarali boshqarish mojaroning asosiy sabablarini aniqlash, uni hal qilish strategiyalarini ishlab chiqish va ishtirokchilar o'rtasidagi muloqotni osonlashtirishni o'z ichiga oladi. Maqsad - barcha ishtirokchilarning ehtiyojlari va tashvishlariga javob beradigan o'zaro maqbul echim topish.

Mojarolarni boshqarishning ba'zi umumiy yondashuvlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

*Hamkorlik:* Bu barcha manfaatdor tomonlarning ehtiyojlari va tashvishlarini qondiradigan o'zaro manfaatli yechim topish uchun birgalikda ishlashni o'z ichiga oladi.

*Murosaga kelish:* bu barcha ishtirokchilarning ehtiyojlari va tashvishlarini qisman qondiradigan o'rta zaminni topishni o'z ichiga oladi.

*Turar joy:* Bu ziddiyatni hal qilish uchun bir tomonning ikkinchisiga yon berishini o'z ichiga oladi.

*Raqobat:* Bu mojaroda g'alaba qozonish va boshqa tomonga yechimni yuklash uchun kuch yoki hokimiyatdan foydalanishni o'z ichiga oladi.

*Qochish:* Bu mojaroning yo'qolishiga umid qilib, uni e'tiborsiz qoldirishni yoki nizoni boshqa usullar bilan hal qilishni o'z ichiga oladi.

Mojarolarni samarali boshqarish yaxshi muloqot qobiliyatlari, faol tinglash, empatiya, muzokaralar olib borish va murosaga kelish qobiliyatini talab qiladi. Bu keskinlikni kamaytirishga va ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga yordam beradi, bu esa yanada ijobiy va samarali natijalarga olib keladi.

To'qnashuv odamlar uchun g'alati narsa emas. Insonlar buni kundalik hayotlarida - do'stlari, oilalari va boshqalar bilan professional hayotlarida boshdan kechiradilar. Ish joyida mojaro katta darajada umidsizlik, og'riq, noqulaylik, qayg'u va g'azabni keltirib chiqaradi. Bu hayotning odatiy jihati. Bugungi dunyoda tashkilotlar turli xil madaniy va intellektual kelib chiqishi, shuningdek, turli nuqtai nazarga ega bo'lgan turli geografik joylardan xodimlarni yollaydi. Odamlar bir xil muammolarga nisbatan turli xil qarashlarga ega bo'lgan ish muhitida kelishmovchiliklar yuzaga kelishi mumkin.

Insonning kundalik hayotida nizolar muqarrar. Va ular sodir bo'lganda, g'oya ularni oldini olishga urinish emas, balki ularni samarali tarzda hal qilish va boshqarishdir. Odamlar muammolarni hal qilish uchun tegishli echim vositalaridan foydalanganda, ular o'zlarining kelishmovchiliklarini katta muammolarga olib kelishidan saqlay oladilar. Resumethatworks kompaniyasining rezyume yozish bo'yicha mutaxassisi Kasper Xansen: "Kompaniyada nizolarni boshqarish jarayonlarini yo'lga qo'yish juda muhim, chunki bu xodimlar o'rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirishga yordam beradi". Mojarolarni hal qilish korporativ dunyoda ajralmas hisoblanadi, chunki u yaxshi biznesni yomondan ajratishga yordam beradi. Xo'sh, biznes egasi sifatida nizoni hal qilish uchun qanday qadamlarni qo'yishingiz kerak? Xo'sh, quyida ish joyidagi nizolarni boshqarish va hal qilishning ba'zi usullari mavjud

1. Konflikt nimadan kelib chiqqanligini aniqlang.

Mojarolarni hal qilishda birinchi qadam uning manbasini aniqlashdir. Mojaroning sababini aniqlash muammoning birinchi navbatda qanday paydo bo'lganini tushunishga yordam beradi. Bundan tashqari, siz ikkala tomonni

kelishmovchilik nimada ekanligiga roziligini olishingiz mumkin. Va buning uchun siz har ikki tomonda ham qondirilmaydigan ehtiyojlarni muhokama qilishingiz kerak. Bundan tashqari, siz o‘zaro tushunishni kafolatlashingiz kerak. Har bir tomonning istiqbollari haqida iloji boricha ko‘proq ma’lumot olishingizga ishonch hosil qiling. Barcha qarama-qarshi tomonlar muammoni tushunishlariga ishonch hosil qilmaguningizcha savollar berishda davom eting

## 2. Suhbatlashish uchun xavfsiz va shaxsiy joy toping.

Ko‘p odamlar ko‘pincha savol berishadi: “Muammolarni tinch yo‘l bilan hal qilish uchun qanday yondashuv?” Konstruktiv suhbat o‘tkazish uchun siz muloqot qilish uchun xavfsiz muhitni topishingiz kerak. Bunday joy, shuningdek, ko‘rib chiqilayotgan masalalar bo‘yicha halol muloqot qilish uchun zarur bo‘lgan tavakkal qilish imkonini beradi.

Shuning uchun, har qanday muammoni hal qilishdan oldin, suhbatlashish uchun xavfsiz va shaxsiy joy toping. Ikkala tomonning ofisini yoki ularga yaqin joyni tanlamang. Va bu joyda bo‘lganingizda, har bir tomon bu masala bo‘yicha o‘z fikrlarini bildirish uchun yetarli vaqtga ega bo‘lishiga ishonch hosil qiling.

## 3. Faol tinglang va har kim o‘z fikrini bildirsin.

Ikkala tomonni xavfsiz va shaxsiy joyda uchrashishga majbur qilgandan so‘ng, ularning har biriga ko‘rib chiqilayotgan masala bo‘yicha o‘z nuqtai nazari va tushunchalarini bildirish imkoniyatiga ega bo‘lsin. Har bir partiyaga o‘z fikrlari va tashvishlarini bildirish uchun bir xil vaqt bering. Uchrashuvda ijobiy va qat’iy yondashuvni qabul qiling. Agar kerak bo‘lsa, asosiy qoidalarni belgilang. Ushbu yondashuvni qo‘llash ikkala tomonni ham o‘z fikrlarini ochiq va halol ifoda etishga, shuningdek, mojaroning sabablarini tushunishga va echimlarni aniqlashga undaydi.

## 4. Vaziyatni o‘rganing.

Ikkala tomonning tashvishlarini tinglaganingizdan so‘ng, vaqt ajrating va ishni tekshirib ko‘ring. Oldindan hukm qilmang yoki sizda mavjud bo‘lgan narsalar asosida yakuniy hukm chiqarmang. Chuqurroq qazib oling va voqealar,

ishtirokchilar, muammolar va odamlarning his-tuyg'ulari haqida ko'proq bilib oling. Ishtirokchilar bilan individual va ishonchli suhbat o'tkazing va ularning nuqtai nazarini tushunishingizga ishonch hosil qilish uchun diqqat bilan tinglang. Siz buni ularning bayonotlarini umumlashtirib, ularni takrorlash orqali qilishingiz mumkin. Bundan tashqari, tezda aniq yoki sezilmasligi mumkin bo'lgan har qanday asosiy ziddiyat manbalarini topishga harakat qiling.

#### 5. Umumiy maqsadga erishish yo'llarini belgilang.

Qarama-qarshilik jarayonlarini boshqarishda siz muammoni hal qilish va uning qayta paydo bo'lmasligini ta'minlash bo'lgan umumiy maqsadga ega bo'lishingiz kerak. Va har qanday muammoni hal qilish uchun siz ziddiyatning turli bosqichlaridan xabardor bo'lishingiz kerak. Bu umumiy maqsadga erishish uchun ideal yo'llarni izlashga imkon beradi. Mojaroning manbasini aniqlab, ikkala tomon bilan gaplashib, vaziyatni o'rganib chiqqandan so'ng, siz ikkala tomon bilan o'tirib, umumiy maqsadga erishish uchun amalga oshirishingiz mumkin bo'lgan umumiy usullarni muhokama qilishingiz kerak, ya'ni muammoni boshqarish va hal qilish. Barcha imkoniyatlarni tugatmaguningizcha, tinglang, muloqot qiling va aqliy hujum qiling. Edu Jungles yozuvchilik kompaniyasi jamoasi rahbari Kevin Smitning so'zlariga ko'ra, har qanday muammoni hal qilishda asosiy qadam mojaro manbasini topishdir.

#### 6. Eng yaxshi yechimni kelishib oling va rezolyutsiyada har bir tomonning mas'uliyatini belgilang

Mojarolarni boshqarish va hal qilish aloqaning sakrash modeli. Xodimlar boshqasi bilan muloqot qilishni osonlashtiradi, chunki ular bitta maqsad borligini tushunishadi, bu kompaniya maqsadlariga javob beradi. Shunday qilib, vaziyatni o'rganib chiqqandan so'ng va muammoni hal qilish yo'llarini aniqlagandan so'ng, ikkala tomon ham muammoning eng yaxshi yechimi bo'yicha xulosa ishlab chiqishi kerak. Va eng yaxshisi haqida kelishish uchun siz har bir tomon yashashi mumkin bo'lgan yechimlarni aniqlashingiz kerak. Umumiy til toping. Shundan so'ng, nizoni hal qilishda har bir tomonning mas'uliyatini aniqlang. Bundan

tashqari, ushbu imkoniyatdan asosiy sababni aniqlash va bu muammo yana takrorlanmasligiga ishonch hosil qilish uchun juda muhimdir.

7. Ishlar qanday ketayotganini baholang va kelajak uchun profilaktika strategiyasini belgilang

Hech qachon muammoni hal qiluvchi deb o'ylamang. Samarali muloqot tashkilotda ustun bo'lishi kerak. Shunday qilib, o'zingizdan so'rang: "Samarali muloqotning ikkinchi bosqichi nima?" Buni bilish xodimlarning tashkiliy maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlashini ta'minlashga yordam beradi. Shunday qilib, muammoni kuzatishda davom eting va yechim samarali yoki yo'qligini baholang. Muammo yana paydo bo'lsa, kerakli choralarni ko'ring.

Xodimlarni boshqarish - bu tashkilot ichidagi ma'muriy funktsiya bo'lib, xodimlarni yollash, tashkil etish va qo'llab-quvvatlashni nazorat qiladi. Inson resurslari bo'limi bo'lgan xodimlarni boshqarish asosiy e'tiborni lavozimga mos keladigan to'g'ri shaxslarni yollash va kompaniyada ishlayotganlarni qo'llab-quvvatlashga qaratadi.

Xodimlar yangi ishga kirishadimi yoki kompaniyada uzoq vaqt qolishadimi, xodimlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Inson resurslarining ushbu sohasi yangi va tajribali xodimlarga yordam beradi. Ushbu bo'limning funktsiyalari haqida ko'proq ma'lumot olish sizga ushbu mutaxassislarning tashkilotda qanday muhim rol o'ynashini tushunishga yordam beradi. Ushbu maqolada biz xodimlarni boshqarish va uning biznes operatsiyalarini qanday yaxshilashi mumkinligini tushuntiramiz.

Xodimlarni boshqarish nima?

Xodimlarni boshqarish - bu tashkilot ichidagi ma'muriy funktsiya bo'lib, xodimlarni yollash, tashkil etish va qo'llab-quvvatlashni nazorat qiladi. Inson resurslari bo'limi bo'lgan xodimlarni boshqarish asosiy e'tiborni lavozimga mos keladigan to'g'ri shaxslarni yollash va kompaniyada ishlayotganlarni qo'llab-quvvatlashga qaratadi. Bu soha, shuningdek, ishga qabul qilish jarayonini baholash va xodimlarning qoniqishini tushunish uchun vosita sifatida ham ishlaydi.



Xodimlarni boshqarish bo'yicha mutaxassislar xodimlarning har kuni o'z ish muhitida gullab-yashnashi uchun zarur bo'lgan resurslar va vositalarni taqdim etish uchun ishlaydi.

Xodimlarni boshqarish turlari. Kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilishda va xodimlarni qo'llab-quvvatlash operatsiyalarida qo'llaniladigan xodimlarni boshqarishning asosiy turlari haqida umumiy ma'lumot:

Strategik xodimlarni boshqarish xodimlarni eng yaxshi tarzda qanday qo'llab-quvvatlashni rejalashtirishga qaratilgan. Bunga aylanma stavkalarini boshqarish, ishga qabul qilish siyosatini aniqlash va xodimlarning qoniqishini saqlab qolish kabi joriy va kelajakdagi strategiyalar kiradi. Strategik xodimlarni boshqarish, shuningdek, uzoq umr ko'rish va ish joyidagi lavozimlardan qoniqishni rag'batlantirish uchun xodimlarning tashkilot ichida o'sishiga yordam berish uchun doimiy treninglar o'tkazishga qaratilgan.

Taktik xodimlarni boshqarish ma'muriy rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Bu hozirgi xodimlarni qanday rejalashtirishni aniqlashni o'z ichiga oladi. Shuningdek, u qisqa va uzoq muddatda lavozimlarni egallash uchun zarur bo'lgan xodimlar miqdorini bashorat qilishni o'z ichiga oladi. Taktik xodimlarni boshqarish muayyan tanlov jarayoni orqali eng malakali nomzodlarni yollashga qaratilgan. Ushbu turdagi menejment yangi xodimlarni o'qitish va ishga qabul qilish bilan ham shug'ullanadi. Ba'zan u texnik, funksional va organik kabi xodimlar resurslarining uch qismiga bo'linadi.

Operatsion xodimlarni boshqarish xodimlar bilan munosabatlardagi inson resurslarining kundalik funktsiyalarini anglatadi. HR bo'yicha qo'llab-quvvatlash xodimlari yangi xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirish uchun operatsion xodimlar boshqaruvidan foydalanadilar, masalan, kompaniyaning texnologik platformalarini jihozlar va parollar bilan ta'minlash. Xodimlarni boshqarishning ushbu sohasi, shuningdek, xodimlarning imtiyozlar va doimiy qo'llab-quvvatlashni qanday tashkil qilish bilan shug'ullanadi



Xodimlarni boshqarish elementlari. Xodimlarni boshqarishni bir necha elementlarga bo'lish mumkin:

Ish tahlili: Xodimlarni boshqarishning ushbu funksiyasi kompaniyaning umumiy doirasiga qanday qilib pozitsiyani mos kelishini aniqlaydi. Bu xodimning emas, balki rolning o'lchovidir.

Strategik xodimlarni rejalashtirish: Ishchi kuchini strategik rejalashtirish deb ham ataladigan ushbu element tashkilotda kerakli rolga mos keladigan eng malakali shaxsni yollashni o'z ichiga oladi. Bu ishga qabul qilish jarayonlarining izchil, adolatli va samarali bo'lishini ta'minlaydi.

Ish faoliyatini baholash: Xodimlar qanday baholanishini aniqlash xodimlarni boshqarishning ushbu elementining vazifasidir. Ushbu elementdan foydalanib, xodimlarni boshqarish bo'yicha mutaxassislar xodimlarning qanchalik tez-tez baholanishi va xodimlarning ish faoliyatini baholash usullarini hal qiladilar.

Nafaqalarni muvofiqlashtirish: Xodimlar oladigan imtiyozlar turini aniqlash va ularni taqsimlashni rejalashtirish xodimlarni boshqarishning muhim qismidir. Bu element, shuningdek, shaxsiy sog'liqni saqlash imtiyozlari kabi rejalarni tanlashni o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ta'lim: Xodimlarni o'z martabasini oshirish va ish joyiga sarmoya kiritishda ishtirok etish uchun xodimlar boshqaruvi uzluksiz ta'lim orqali xodimlarning rivojlanishini nazorat qiladi. Bunga seminarlar taklif qilish, tushliklarni o'rganish yoki xodimlarni professional konferentsiyalarda qatnashishlarini tashkil etish kiradi.

Ish haqi va ish haqi taqsimoti: Xodimlarni boshqarish xodimlarining tezkor faoliyatining yana bir qismi xodimlarning ish haqini to'lash funksiyalarini to'g'ri ta'minlashdir. Bu, shuningdek, ish haqi yoki ish darajalarini belgilashni o'z ichiga olishi mumkin.

Davomat va ta'til: Xodimlarni boshqarish, shuningdek, kasal va shaxsiy kunlar uchun dam olish vaqtini nazorat qilishni anglatadi. Bu funktsiya,

shuningdek, ishdan bo'shatish yoki qisqa muddatli nogironlik varaqlarini ham o'z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish maqsadlari.

Xodimlar uchun ajoyib va rag'batlantiruvchi muhitni ta'minlashning umumiy maqsadi bilan xodimlarni boshqarish maqsadlari ish joyidagi muayyan masalalarga qaratilgan. Xodimlarni boshqarishning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

Xodimlarni saqlash. Xodimlar almashinuvi ko'plab korxonalar uchun katta tashvish va xodimlarni boshqarish raqamlarni past darajada ushlab turish uchun ishlaydi. Strategik ishga qabul qilish jarayonini yaratish yuqori aylanma stavkalarini minimallashtirishning bir usuli hisoblanadi. Ish o'rinlari va ish joyidagi kutilmalar haqida shaffof ma'lumotni taqdim etish orqali xodimlarni boshqarish guruhlari xodimlarni ishga qabul qilish va undan keyin mamnun qilish uchun ishlaydi. Raqobatbardosh ish haqi va imtiyozlar paketlari kabi rag'batlantirishlar ham xodimlar menejerlari xodimlarni saqlab qolishni rejalashtirgan usullardir.

Xodimlarni jihozlash. Xodimlarning o'z ishlarini o'z qobiliyatlari darajasida bajarishlari uchun zarur bo'lgan vositalarga ega bo'lishini ta'minlash xodimlarni boshqarish guruhi a'zolarining asosiy tashvishidir. Tegishli uzluksiz ta'limni ta'minlash xodimlarni o'z rollari uchun resurslar va bilimlar bilan jihozlashning muhim elementi bo'lishi mumkin. Xodimlar menejmenti xodimlar o'zlarining mehnat majburiyatlarini bajarishlari uchun zarur tayyorgarlikka ega deb hisoblaydigan o'rganish madaniyatini yaratishga intiladi.

Xodimlarni jalb qilish. Xodimlarning yanada samarali ishlashiga yordam berish - xodimlarni boshqarish xizmatlarining asosiy maqsadi. Ish oqimini maksimal darajada oshirish uchun keraksiz operatsiyalarni yo'q qilish - xodimlarni boshqarish bo'yicha mutaxassislar takomillashtirish strategiyasining yana bir sohasidir. Ijtimoiy faoliyat kabi boshqa imkoniyatlar orqali xodimlarni jalb qilish ham xodimlarni jalb qilishni rag'batlantirishi mumkin.

Xodimlarni boshqarishning afzalliklari. Xodimlarni boshqarish ish beruvchilar va xodimlar uchun afzalliklarni berishi mumkin. Har qanday tashkilotda xodimlarni boshqarish strategiyasidan foydalanishning asosiy afzalliklari:

Xodimni birinchi o‘ringa qo‘yadi: Tashkilot xodimlarni boshqarishga e‘tibor qaratsa, xodim kompaniyaning eng muhim jihati hisoblanadi. Bu kelajakdagi va hozirgi xodimlar uchun brend imidjining muhim qismiga aylanadi.

Xodimlarning ruhiy holatini yaxshilaydi: xodimlarni qo‘llab-quvvatlashga ustuvor ahamiyat beradigan tashkilotda ishlash, xodimlar o‘zlarini qadrligi his qiladigan ijobiy muhit yaratishi mumkin. Bu ularning ish natijalariga va kompaniya bilan uzoq umr ko‘rishiga ham ta‘sir qilishi mumkin.

Xodimlarning rivojlanishini rag‘batlantiradi: Kasbiy rivojlanish va o‘qitishga e‘tibor qaratish, muammolarga dosh berishga qodir bo‘lgan va o‘z sohasi bo‘yicha ortib borayotgan bilimlarga asoslangan yechimlarni topa oladigan xodimlar bilan kuchli ishchi kuchini yaratadi.

Xodimlar almashinuvini pasaytiradi: Xodimlarning kamayishi pulni tejaydi va tashkilotni yanada samarali qiladi. Xodimlarni saqlab qolish, shuningdek, xodimlar o‘rtasida kuchli hamjamiyatni yaratadi.

Strategik o‘sish rejalarini yaratadi: Xodimlarni boshqarish tashkilotlarga xodimlarning o‘sishi orqali kompaniyani kengaytirish rejalarini yaratish uchun asos beradi. Bu, shuningdek, joriy va kelajakdagi operatsiyalarda zarur bo‘lgan rollar soniga e‘tibor qaratadigan ishga qabul qilish amaliyotlarini o‘z ichiga oladi.

Xodimlar faoliyatini tashkil qiladi: Xodimlarni boshqarish strategiyasidan foydalanish korxonalariga xodimlarning ish haqi va yollash ishlari kabi kundalik vazifalarini qanday tashkil qilishiga yordam beradi. Xodimlar faoliyatiga bag‘ishlangan umumiy ko‘rsatmalar va xodimlar to‘plamini taqdim etish kompaniyaning inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojlarini soddalashtirishi mumkin.

Raqamli texnologiyadan foydalanadi: Ko‘pgina tashkilotlar o‘zlarining inson resurslari xodimlari uchun xodimlarni boshqarishni tashkil etishga yordam

berish uchun raqamli vositalardan foydalanadilar. Ba'zi platformalar funktsiyalarni birlashtiradi, boshqalari foydalarni muvofiqlashtirish kabi muayyan elementga e'tibor qaratadi.

### **Nazorat savollari**

1. Jamoani boshqarishda jamoa tushunchasi nima, jamoalarning har xil turlari va jamoa shakllanishining turli bosqichlari qanday?

2. Xodimlarni boshqarishdagi ta'sir va hukmronlik o'rtasidagi farq nima va menejerlar bu ikki yondashuvdan foydalanishni samarali muvozanatlashi mumkinmi?

3. Menejerlar qanday qilib xodimlar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni samarali boshqarishi mumkin va ish joyidagi nizolarning oldini olish va hal qilish bo'yicha asosiy strategiyalar va eng yaxshi amaliyotlar qanday?

## **X-BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH**

### **10.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari**

### **10.2. Nizoli vaziyatni boshqarish**

### **10.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish**

#### **10.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari**

**Nizo** - bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosa mavjud bo'lmashligidir. Har bir tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan, ikki muhandis dastgoh yaratib har biri o'z loyihasini qabul qilinishini talab qiladi).

Nizo ko'pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va hokazolar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'lqo'ymaslik yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur. Nizoga nisbatan bunday munosabat "ilmiy boshqaruv" va "ma'muriy maktabga" mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan

"Insoniy munosabatlar" maktabiga mansub mualliflar, shuningdek, nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxonada faoliyati samarador emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ularning fikriga ko'ra, korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba'zi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, ular mavjud bo'lishi zarur hamdir. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo'lmaydi. Ba'zi hollarda u alohida shaxs yoki butun korxonada ehtiyojlarini qondirishga to'sqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik hollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo ma'lum bir vazifani bajarish va korxonada faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi yoki biror vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxonada faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarning menejment uchun nizoli vaziyat vujudga keltirish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to'rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo.

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, sex boshlig'idan ishlab chiqarish boshlig'i mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxonada SNB bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxsning ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha sex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgan nizo turlaridan bo'lib, u korxonada turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning hokimiyat, resurs, kapital va ishchi kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Alohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtai nazaridan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan,

majlisda sotuv hajmini oshirish masalasini muhokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga mahsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashuviga olib keladi degan fikrni bildirishi mumkin. Bu hol albatta nizoga olib keladi. Rahbarning intizomni mustahkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelganda, masalan, kasaba uyushmasi qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxonada chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berish mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, hayotiy tajriba va xulqdagilar farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi ehtimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish haqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar - boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish ehtimoli ham shuncha ortadi.

Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir.

Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish huquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirishi, boshqa payt

esa buyurilgan ishni bajarishi kerak. Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishini qattiq nazorat qilgan holda nizoli vaziyat vujudga kelishi mumkin.

Kishilar xulqi va hayotiy tajribasining farq qilishi ham nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan har bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladilar.

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvining qiyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati bo'lishi mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagan taqdirda ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishi mumkin. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat ehtimolini ko'paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini uqtirishi natijasida ham nizolar vujudga keladi.

## **10.2. Nizoli vaziyatni boshqarish**

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi, xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida tahlil qilishi kerak.

Nizolarni hal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish,



umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodim, bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy huquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi - buyruqlar zanjiri, vakolatlarni taqsimlashni qo'llashdir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha norozilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oldini oladi. Yagona boshchilik usuli nizoli vaziyatning oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda menejment iyerarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur. Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv obyektlarini koordinatsiya qiluvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni hal etish mumkin.

Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, har bir smena uchun emas, balki butun korxonada bo'lim uchun vazifa belgilashi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxonada uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliqlarining faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxonada uchun muhim qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama, chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi yoki lavozimi ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

***Cheklanish*** kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni

muhokama qilmaslikka harakat qilishini ifodalaydi.

**Silliqlash** bekorga jahl qilmaslik, bitta jamoada a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizoli vaziyatlarni tadqiq etgan amerikalik olimlar R.Bleyk va D.Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishning bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, hozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

**Zo'rlash** taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo'rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo'l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqtirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bostiriladi. Bu uslub rahbar qo'l ostidagilarga nisbatan katta e'tiborga ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi-xodimlar tashabbusini bo'g'ishdir. Zo'rlash yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

**Kelishuv** boshqa tomon nuqtai nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baholanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomonlarning rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni hal etishda turli nuqtai nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqishi sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishish hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rish lozim. Nizolarni chuqur tahlil qilish va hal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lish lozim.

Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni hal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab, uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

### **10.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish**

Ko'pchilik rahbarlarni qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruxiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahmshafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbarning, ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, oilani qo'llab-quvvatlashi vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomonning tarafida bo'lish yoki uni oqlash ziddiyatning kuchayishiga olib keladi. Xodimlarni ruxiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Xatto eng namunali oila ham ishda olingan ruxiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati mavjud bo'ladi.

### 10.3.1-jadval

#### Ruxiy zarbaga ta'sir va ruxiy zarbaga chidamli hayot tarzlarini o'rtasidagi farq

Ruxiy zarbaga ta'sirchan hayot tarzi	Ruxiy zarbaga chidamli hayot tarzi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- surunkali ruxiy zarbaga uchraydi;</li> <li>- ko'pincha ruxiy tushkunlikka uchrab turadi;</li> <li>- shaxslar o'rtasidagi ruxiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o'tkazadi (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o'rtog'i bilan yomon munosabat va h.k.);</li> <li>- uncha qiziqarli bo'lmagan zerikarli ishda qatnashadi; doimo vaqti ziq bo'ladi, ishlarni bajarib ulgurmaydi;</li> <li>- yuz berishi mumkin bo'lgan murakkab hodisalar to'g'risida tashvish chekadi;</li> <li>- sog'liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimliklar ichadi, sport bilan shug'ullanmaydi);</li> <li>- faoliyatning faqat bir turi bilan shug'ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm);</li> <li>- o'z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi;</li> <li>- turli jinsdagi kishilar o'rtasidagi munosabatlarni noto'g'ri, noo'rin deb hisoblaydi;</li> <li>- hayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, xazilni tushunmaydi;</li> <li>- ruxiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi, inda- masdan ich-ichidan azoblanadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "ljodiy" ruxiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi;</li> <li>- vaqtincha bo'shshishni o'rganadi;</li> <li>- o'zaro hurmat munosabatini o'rnatishga harakat qiladi, tanlab do'stlashadi, o'zaro xotirjam munosabatlarga intiladi;</li> <li>- samarali, qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi; ishda o'z vaqtida ishlab o'z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo'ladi;</li> <li>- jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo'lmagan vaziyat bilan almashtira oladi;</li> <li>- yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, alkogol iste'mol qilmaydi, chekmaydi;</li> <li>- qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug'ullanadi;</li> <li>- oddiy ishdan ham qoniqish hosil qiladi;</li> <li>- jinsiy hayotdan to'la zavq oladi, bu narsani qiziqtirishini namoyon qiladi;</li> <li>- umuman hayotdan zavqlanadi, o'z ustidan kulishi mumkin, xazilni tushunadi; mushkul vaziyatni o'zgartirishga ularning oldini olishga harakat qiladi, o'z vaqtini to'g'ri taqsimlaydi.</li> </ul>

Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruxiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlarning vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi, shu bilan birga, ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi.

Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruxiy tushkunlikdan ximoya qila oladi. Tadqiqotchilar ko'pincha ruxiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar qo'llab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko'rsatdi. Shunisi qiziqarliki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy zarba bilan bog'liq kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat, xatto, yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil ta'sirida bo'lganlar orasida ham kuzatilar ekan. Ruhiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvalda ruxiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

### **Nazorat savollari**

1. Nizo deb nimaga aytiladi?
2. Korxonada nizolarning tutgan o'rni qanday?
3. Nizoning qanday turlari mavjud?
4. Qoniqarsiz komunikatsiyalarning ta'siri qanday?
5. Nizoli vaziyatni boshqarishning qanday usullari mavjud?
6. Nizolarni bartaraf etishning qanday shaxslararo uslublari mavjud?
7. Stress holatini boshqarish usullarini ayting.

## **XI-BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH**

### **11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi**

### **11.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish**

### **11.3. Korxonalar bozori**

#### **11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi**

**Marketing** - insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish, iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislariga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha haq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga go'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, haridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxonalar ko'lami, korxonani boshqarishning tashkiliy tarkibini, menejment tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar bozor konyukturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital gurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy - ta'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari

vazifalari o'zgaradi. Chunki, korxonada muhandis - texniklari resurslardan gay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan holi bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxonada ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbasi bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi *bozorni*, ijtimoiy talab holati va o'zgarishi, konyunkturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan mahsulot zarurligi, istiqboli masalasini hal etadi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha murakkab bo'lib, katta hajmda reja-hisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, menejment vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Faqat korxonada, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo'llash mumkin. Aks holda korxonada tez o'zgaruvchan talabga moslasha va raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonada foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'raganlarida quyidagicha javob bergan: "Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p haq to'laganman". Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, menejment tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonada maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi F. Kotler o'zining mashhur "Marketing bo'yicha

boshqarish” qo‘llanmasida marketing turlarining tasnifini bergan.

11.1.1-jadval

### MARKETING TURLARI

Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo‘q	Talabni rag‘batlantirish	Rag‘batlantiruvchi marketing
Mumkin bo‘lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O‘zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing
To‘liq talab	Talabni qo‘llash	Qo‘llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo‘lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonalar jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligini masalalarini hal qilishga xizmat qilishi kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini quyidagi chizma tarzida ifodalash mumkin.



11.1.1-chizma. Marketing bosqichlari

**1 bosqich** – talab konyunkturasini o‘rganish. Korxonalar bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o‘rganadi, talab konyunkturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o‘rganadi.

**2 bosqich** – bozor sig‘imini o‘rganadi. Korxonada ko‘zda tutilgan savdo

sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

**3 bosqich** - mavjud bozor sharoitida korxonaga maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor ehtiyojlarini bilish ularni korxonaga imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

**4 bosqich** - marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxonaga yo'nalishi va bo'linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

**5 bosqich** - ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy-taqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va hokazoga o'tiladi. Nihoyat, mahsulot yaratildi.

**6 bosqich** - mahsulotni bozorga kiritish. Suning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo'lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

**7 bosqich** - reklama. Bozorda o'ylab, samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Tovar haqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash - murakkab va mas'uliyatli vazifa bo'lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag'batlantirish haqida ham g'amxo'rlik qilish kerak.

**8 bosqich** - mahsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

**9 bosqich** - savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga alohida e'tibor beriladi.

**10 bosqich** - savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, iste'molchiga servis xizmati ko'rsatish, tovardan foydalanishda ko'maklashish.

**11 bosqich** - marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini



nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish “marketingni boshqarish” tushunchasiga ta’rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish - bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta’minlash, mustahkamlash maqsadida o’rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida turgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta’sir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni boshqarish - bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo’lishi mumkin. Bunday holat bilan marketing bo’yicha boshqaruvchi duch kelishi murnkin.

Marketing bo’yicha boshqaruvchi - tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qiluvchi, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag’batlantirish bo’yicha mutaxassislar, marketing bo’yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo’yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo’yicha mutaxassislar kiradilar.

## **11.2 Bozor imkoniyatlarini o’rganish**

Bozor o’zgarimas emas va doimo uni o’rganish, savdo imkoniyatlari masalasi bo’yicha ma’lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o’rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan boshlanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo’yicha mutaxassislar fikri o’rganiladi. Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so’rov anketalari tarqatish va yig’ish vositasida yig’iladi. Anketa so’rovi intervyu olish yoki telefon orqali so’rov o’tkazish bilan

to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov-savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z holatini anqlashi lozim. Bozorning potensial sig'imi deganda ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-20 yilga, orta muddatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozorga yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyukturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot (KITI, marketing izlanishlari bo'yicha shirkat) shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmog'ini tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmat, bo'limlar tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shafqatsiz, hayolni tan olmaydigan, o'ylab qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir.

Bozor korxonalarini demonopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyiha-konstruktor mutaxassislarining malakasi yuqori bo'lishiga, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi. Juda ilg'or g'oya va tajriba-konstruktorlik loyihalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarib

bo'lmaydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valyuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

- qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.);

- yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa, qo'shma korxonada tuzish yo'li bilan sotib olish;

- iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;

- xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish;

- korxonani ulgurji savdo bilan shug'ullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot yetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishni ta'minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlarning muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir azosi ishning oxirgi natijasidan manfaatdor bo'lishiga bog'liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi, ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirish zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10-15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko'plab yangi g'oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa - ularning eng yaxshi, korxonada maqsadlariga tog'ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxonaning bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziqarlisi – "bolalar velosipedi" bozori ekanligi aniqlandi. Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi mahsulotlar ro'yxatiga kiritish korxonada maqsadiga ham, resurslariga ham to'g'ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to'g'ri keladi. Lekin korxonada bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi

ishlay olishi, iste'molchilar bilan yaxshi aloqa o'rnatilishi, raqobatchi korxonalar ishlab chiqarishdan xaridorgir velosiped ishlab chiqarish olishiga ishonishi kerak. Bunday imkoniyatning har birini bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o'rganish zarur.

Bu jarayon to'rtta bosqichdan iborat: talabni o'lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

Korxonada bozor ko'lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab, har bir modelning sotilish hajrniga baho beradi. Korxonada bozorni egallamoqchi bo'lsa, bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi hajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish - bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlar, xulqidagi farqlarga asosan guruhlariga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini ularga xos xususiyatlarni o'rganish asosida tasvirlash, ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxonada uchun foydali ekanligini baholash zarur.

Korxonada bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib bozor strategiyasini ishlab chiqarish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko'pchilik AQSH kompaniyalarini tadqiq qilish bo'yicha ma'lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste'molchiga yetkazib berish masalasi ishlab chiqarish va texnologiyadan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. Ularning fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini hal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxonalar xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlari tomoniga og'ishtirishni, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berishi lozim.

### 11.3 Korxonalar bozori

**Korxonalar** - bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchkuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxonalar ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud ta'minotchilar orasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxonalar bozorlarining uch turi mavjud: sanoat uchun zarur tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori. *Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori* - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida menejment va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning nomenklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam

xaridorga ega bo'ladi.

- xatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi xissasiga to'g'ri keladi;

- xaridorlar hududiy jihatdan va neft sanoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poyafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu, ayniqsa, yangi ishlab chiqarish uskunalari yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning 1% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u haqida qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda, odatda, maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'adi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

*O'zgarishlarsiz qayta harid qilish* - bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

*O'zgarishli qayta xarid qilish* - bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi

vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

*Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firmaning yangi masalalarni hal etish uchun xarid qilishi.* Masalan, firma birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. Eng kam qaror o'zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor xissasiga, eng ko'p qaror - yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi xissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta'minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari, to'lov shartlari, buyurtma hajmini aniq, maqbul ta'minotchilarni tanlash masalalarini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etish kerak. Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika hukumati muassasalari, avtonom respublika va mahalliy hokimiyat tashkilotlari kiradi. Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun zarur turli-tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va hokazo) sotib olinadi.

### **Nazorat savollari**

1. Marketingni boshqarish usullarini aytib bering.
2. Marketing strategiyasi nima?
3. Marketingning qanday turlari mavjud?

4. Marketing bosqichlarini aytib bering.
5. Bozorning potensial sig'imi deganda nimani tushunasiz?
6. Bozorni egallash strategiyasini qanday tushunasiz?
7. Bozorni segmentlarga ajratish deganda nimani tushunasiz?
8. Korxonalar bozori nima va uning qanday turlari mavjud?
9. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan nimasi bilan farq qiladi?
10. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozorida xarid qilish jarayonida qanday vaziyatlar vujudga kelishi mumkin?



## **XII BOB. IJTIMOYIY MENEJMENT**

### **12.1. Ijtimoiy menejment obykti**

### **12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi**

### **12.3. Inson xulqi omillari tizimi**

### **12.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari**

### **12.5. Xotorn tajribalari**

### **12.6. Menejment nazariyasiga Xotorn tajribasining ta'siri**

#### **12.1. Ijtimoiy menejment obykti**

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishnigina emas, balki kishilar, ularning munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi - ishchilar, dehqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi, shahar va qishloq o'rtasidagi, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi - mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa azolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy menejment har bir darajasining obykti - inson. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish insonni kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqarish bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni boshqarish davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini boshqarish korxonada ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxonada faoliyatida asosiy o‘rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxonada faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ularning topshirilgan vazifalar bo‘yicha qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog‘liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko‘zda tutadi:

- har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o‘rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallanuvchi o‘rin jamoa hal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi, qobiliyat va qiziqishlariga bog‘liq bo‘ladi. Bu o‘rin turli huquq, texnik-texnologik me‘yor va vakolatlar bilan belgilanadi;

- har bir insonning o‘z ijtimoiy o‘rni, vazifasi, majburiyatlari, haq-huquqlarini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutolaa orqali erishiladi;

- har bir inson o‘z ijtimoiy vazifasini bajarishi. Bunga eng avvalo, moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomlilik va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi ma‘lum bir jamoa azosi bo‘lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o‘rni ko‘p jihatdan jamoaga bog‘liq bo‘ladi.

## **12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi**

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson hayoti bilan bog‘liq hal qilinishi lozim bo‘lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to‘plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni hal etishda ancha erkinliklarga ega bo‘ldilar. Korxonada jamoasi o‘z mablag‘idan o‘zi mustaqil ravishda foydalanish huquqiga ega, jamoaning har bir azosi uning va u orqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy, ma‘naviy masalalarni hal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo‘ladi. Korxonada jamoasi texnikaviy, iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda o‘z ijtimoiy muammolarini yechishga ham harakat qiladi. Bu asosan korxonani ijtimoiy-

iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. Birinchi guruh tadbirlar jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi, ishlovchilarning malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan-texnika taraqqiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qayerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish, shuningdek, ishlovchilarning ijtimoiy tabaqalanishiga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, menejment, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqarorlashtirish va ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar alohida o'rin egallaydi.

Ikkinchi guruhga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish (ish haqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va h.k.) qaratilgandir. Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasi a'zolari ehtiyojlari va manfaatlarini har tornonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxonada umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

### **12.3. Inson xulqi omillari tizimi**

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati, harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch - moddiy va manaviy ehtiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o'z ehtiyojini qondirishga qaratilrnagan. Masalan, inson ma'lum moddiy va ma'naviy boyliklarni faqat o'z iste'moli uchun yaratmaydi.

Inson ehtiyoji bilan uning harakati, xulqi o'rtasida qator bevosita ifodalanuvchi bo'g'inlar mavjud. Bular manfaat, xohish, qiziqishdir. Ma'lum sharoitlarda ular inson xulqini rag'batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag'bat harakat bo'yicha qaror qilishga olib kelsa, qaror harakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muhit, moddiy ishlab chiqarish ehtiyojlari ham ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish iste'molchida ehtiyojni vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu ehtiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va manaviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muhit (ishlab chiqarish. ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va hokazo);
- ehtiyojlar (moddiy va ma'naviy);
- ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va h.k. shaklida anglash;
- harakatga rag'batlantirish;
- yo'l-yo'riq (ichki mobilizatsiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida ham ehtiyojlar shakllanishining asosiy manbasi, ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muhit muhim o'rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga ta'sir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning ehtiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali boshqarish

garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va ehtiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, ular faoliyatini moddiy va manaviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lom va ongli ehtiyojlarni, avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish, ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani boshqarish jarayonida har bir xodim ehtiyojini qondirish me'yori uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifati va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan xissasi bilan muvofiqlashtirish lozim. Ishchi yoki xizmatchining mehnat xissasi me'yori va mos holda ular ehtiyojlarini qondirish me'yori butun korxonaga jamoasi mehnat xissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

Moddiy rag'bat - mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim omil bo'lishi bilan birga u yagona kuch bo'lib ham qolmaydi. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muhim. Davlat boshqaruvi tashkilotlari korxonaga bilan munosabatlarni shakllantirishda iqtisodiy vositalar – jamg'arma va ssudalar bo'yicha fondlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha daromadlar, narxlar va soliqlar, soliq imtiyozlari va iqtisodiy sanksiyalar, maqsadli dotatsiya va sanksiyalar, valyuta kursi, amortizatsiya ajratmalari me'yorlari ijtimoiy va ekologik me'yorlar kabilardan foydalanadi.

“Korxonalar to'g'risida”gi qonunda korxonaga shartnoma majburiyatlariga rioya qilmaslik, kredit-hisob, soliq intizomini buzganlik, mahsulot sifatiga, talabga va boshqa korxonaga xo'jalik faoliyatini amalga oshirish qoidalariga rioya qilmaslik hamda javobgar bo'lishi ta'kidlangan. Bundan tashqari u qonungaga muvofiq mulkiy javobgarlikka ham ega. Bitim shartlariga rioya qilinmaganligi sababli jarima to'langan hollarda korxonaga iste'molchining rozilgisiz mahsulot yetkazib berish, xizmat ko'rsatish bo'yicha majburiyatlardan ozod qilinmaydi.

Korxonaga yer va boshqa tabiiy resurslardan notog'ri foydalanganlik

natijasida keltirilgan zarar, atrof muhitni ifloslashtirish, ishlab chiqarishda xavfsizlik qoidalarining, sanitariya-gigiena me'yorlari va talablari buzilishi natijasida xodimlar sog'lig'iga keltirilgan zarar uchun qonunda ko'rsatilgan miqdorda jarima to'laydi. Tabiatdan foydalanish qoidalarini buzuvchi korxonalar faoliyati qonuniy yo'l bilan shu buzilish hollari bartaraf qilingunga qadar to'xtatib qo'yilishi mumkin. Xo'jalik ichki faoliyat tartibini belgilash uchun korxonada boshqarishning ma'muriy - farmoyish usullari ishlab chiqilib, qo'llanishi kerak.

### **12.3 Guruhlar va ularning ahamiyatlari**

Inson o'zi kabilar bilan o'zaro aloqada bo'lishga harakat qiladi, chunki bunday aloqalardan zavqlansa kerak. Bizning kuchimiz boshqa odamlar bilan aloqadorlikda bo'lishga faol izlanadi. Ko'pgina hollarda bizning boshqalar bilan munosabatlarimiz qisqa muddatli va ahamiyatsiz bo'ladi. Ammo, agarda ikki yoki undan ortiq kishilar bir-birlari bilan (uzoq) yetarlicha ko'p vaqt yaqin bo'lsalar, ular asta-sekin bir-birlarining mavjudligini va ruhiy yaqinligini tan olib boshlaydilar. Bunga ketadigan vaqt va anglash darajasi insonlarning o'zaro aloqada bo'lishi va muhitga bog'liqdir. Balki, bunday anglashuvning natijasi ommaga doim bir xil. Ular haqida boshqalarning nimani o'ylashi va ulardan boshqalar nimani kutishi tushunchasi odamlarni (xulqi) qandaydir yo'sinda o'z xulq-atvorini o'zgartirishga majburlaydi. Bu bilan ular ijtimoiy munosabatlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Bu jarayon sodir bo'lganda odamlarning bexosdan yig'ilishi guruhga aylanadi.

Bizning har birimiz bir vaqtning o'zida ko'pgina turli-tuman guruhlarga tegishli bo'lamiz. Biz turli oilaviy guruhlarning azosi: o'zimizning bevosita oilamiz, buvi va buvalar oilasi, uzoq opa-ukalarimiz, turmush o'rtog'imiz va boshqalar. Ko'pgina odamlar bir necha o'rtog'lik guruhlariga mansub bo'ladilar. Ba'zi guruhlar qisqa muddatli bo'lib, ularning maqsadi oddiy bo'ladi. Maqsadga erishilganda (esa) yoki guruh a'zolari unga bo'lgan qiziqishlarini yo'qotsa,

guruh tarqalib ketadi. Imtixonga birgalikda tayyorlanishga yig'iladigan bir necha talaba bunday guruhlariga misol bo'lishi mumkin. Boshqa guruhlar esa bir necha yil davomida faoliyat yuritib, o'zining a'zolariga qattiq ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday guruhlariga maktab o'quvchilari uyushmalarini misol qilib keltirish mumkin.

Marvin Shouning fikriga binoan, guruh - bu ikki yoki undan ortiq shaxslar bo'lib, bir-birlariga ta'sir ko'rsatib, bir vaqtning o'zida har bir shaxs boshqa shaxslarning ta'siri ostida bo'ladi.

**Rasmiy va norasmiy guruhlar.** Shouning fikriga ko'ra, har qanday tashkilot bir necha guruhlardan tashkil topadi. Rahbariyat ishchi kuchini gorizontal (bo'limlar) va vertikal (menejment darajasi) bo'yicha ajratganda o'zining xohishiga ko'ra guruhlar tashkil etadi. Harbiy dengiz floti yoki "Ekosan" kompaniyasi kabi yirik tashkilotlarning ko'p sonli bo'limlarining har birida o'nlab menejment saviyalari bo'lishi mumkin. Korxonadagi ishlab chiqarishning yana ham kichik bo'limchalari (yig'ish, bo'yash, yasash) bo'lishi mumkin. Bularni, o'z navbatida, yana bo'lish mumkin. Masalan, mexanik ishlov berish bilan shug'ullanuvchi ishlab chiqarish jamoasini uch turli o'n, o'n olti kishilik jamoalarga bo'lish mumkin. Shu yo'sinda yirik tashkilot yuzlab, hattoki, minglab kichik guruhlardan tashkil topishi mumkin.

Bu guruhlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilgan ishlab chiqarish rasmiy guruhlari deyiladi. Ular qanchalik kichik bo'lmasin bu rasmiy tashkilotlarning asosiy tashkilot oldidagi birinchi vazifasi aniq vazifa bajarish yoki muayyan tushuncha va maqsadga yetishishdir. Tashkilotda asosan uch turdagi rasmiy guruhlar mavjud: rahbarlar guruhi, ishlab chiqarish guruhi va qo'mitalar.

Rahbarlar guruhi rahbar va uning bevosita bo'ysunuvchilari (o'rinbosarlardan)dan tashkil topadi. Kompaniyaning prezidenti va katta vitse prezidentlar oddiy buyruq beruvchi guruhni tashkil etadi. Chakana savdo do'koni rahbari va uning turli bo'lim mudirlari yoki allaqanday bo'lim mudiri va uning

sotuvchilari xuddi shunday guruhni tashkil etadi. Lekin sotuvchilar buyruq beruvchi guruhga kirmaydi, chunki ular unga bevosita bo'ysunmaydi. Yana misol qilib avialaynerdagi buyruq beruvchi guruh deb qo'mondonni, ikkinchi uchuvchi va bosh muhandisni aytib o'tish mumkin.

Rasmiy guruhlarining ikkinchi turi bu - ishchi (maqsadli) guruhi. U asosan yakkayu yagona masala ustida birga ishlovchi shaxslardan tashkil topadi. Ularning umumiy rahbari bo'lsa-da, buyruq beruvchi guruhdan farqi shunda-ki, ular rejalashtirish va mehnat qilishda ancha mustaqildir. "Hyulett-Pakkard", "Shekli korporeysh", "Motorola", "Teksas Instruments" va "Jeneral Motors" ishchi (maqsadli) guruhlari tarkibiga egadir. "Teksas Instruments" kompaniyasi ishchilarining uchdan ikki qismidan ko'prog'i (90 ming kishidan ziyodroq) maqsadli guruh a'zolari hisoblanadi. Kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida ular o'zining byudjetiga 15 % li qo'shimcha haq olishi mumkin. Shu kompaniyaning rahbariyati maqsadli guruh rahbarlar va ishchilar o'rtasidagi to'siqlarni buzadi deb hisoblaydi. Bundan tashqari ishchilarga ishlab chiqarish muammolari haqida o'ylash va ularni yechish imkoniyatlari berilishi ishchilarning ehtiyojlarini yana ham yuqori saviyada qondirishi mumkin. Uchinchi tur rasmiy guruh – qo'mita quyida ko'rib o'tiladi.

Barcha buyruq beruvchi va ishchi guruhlari qo'mitalari yakka butun jamoa kabi samarali ishlashi kerak. Keyinchalik biz jamoadagi alohida shaxs faoliyatiga ta'sir etuvchi omillarini ko'rib o'tamiz. Afsuski, bu guruhlarining rahbarlari ba'zan umumiy maqsadga erishish uchun o'zining shaxsiy hissasini qo'shishni o'zining majburiyati deb qaramaydi. Qish mavsumida ishchi guruhlari va umumiy vazifalar yomon boshqarilishi halokatga (yoki halokat chegarasiga) olib kelishi masalasi muhokamasida quyidagilar aytib o'tilgan:

- avialaynerning uchuvchi bo'linmasida o'tirganlar faoliyati yana ham samarali maqsadli ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy tarkib bir maromda ishlashi shart. Boshqacha qilib aytganda, u har bir a'zo faoliyatidan ko'ra yaxshiroq faoliyat yurgizishi kerak. Ayniqsa, yirik aviayo'llarda yaxshi hamkorlikka



erishish qiyin. Chunki, uchuvchilar va ikkinchi darajali uchuvchilarning ko'pligi sabali unvonlaridan kelib chiqib uchishni boshqarishga harakat qilinadi. Shuning uchun ular ko'pincha bir-birlari bilan hech qachon ko'rishmagan hamkasblari bilan uchrashadi. Xuddi shunday vaziyat o'zaro o'ynamagan futbolchilardan terma jamoa shakillantirishda vujudga kelishi mumkin. O'yinchilarni futbol o'yinida yuqori maxoratga ega bo'lishiga qaramasdan, ular bir-birlarining imkoniyatlarini bilmasligi uchun qiyinchiliklarni his etishadi.

Endi tashkilotdagi har bir rasmiy guruhni samarali boshqarish qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini isbotlashga hojat qolmadi. Bu o'zaro aloqador guruhlar tashkilotni tizim sifatida yanada mukammalroq tashkil qiladi. Tashkilot tarkibiy bo'limlariga bir - birining faoliyatini ta'minlab turish tarzida vazifa yuklatilgandagina o'zining global masalasini samarali bajarishi mumkin.

Bundan tashqari guruh alohida shaxslarning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Shu yo'sinda guruh va uning samaradorligiga boshliqning tushunishi darajasi guruhni samarali boshqarish san'atini belgilab beradi va u shu bilan tashkilotning ishlab chiqarish hajmini oshiradi.

Rasmiy bo'lmagan tashkilotlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilmagan bo'lsa-da, ular kuchli kuch bo'lib, tashkilotdagi asosiy bo'lim va rahbariyat xatti-harakatlarini yo'qqa chiqarishi mumkin. Bundan tashqari norasmiy guruhlar bir-biriga o'tish xususiyatiga ega. Ba'zi bir rahbarlar o'zlari bir yoki bir necha shunday norasmiy tashkilotlarga aloqadorligini ko'pincha anglarnaydi. Norasmiy guruhlarini o'rganishni boshlagan Elton Meyo o'tkazilgan tajribalar to'plarniga asos soldi. Bu tajribalar kamchiliklarga ega bo'lsa-da, rahbarlarning Ford ta'siridagi tashkilotning ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarishi omillarini tushunishiga ta'sir ko'rsatadi. Biz old in ko'rib o'tgan bo'lsak-da, norasmiy tashkilotlar tabiatni chuqurroq o'rganishdan avval bularga yana to'xtalib o'tamiz.

## 12.5 Xotorn tajribalari

1924-yilning noyabr oyida Chichero shahri (Illinoys shtati)da joylashgan “Western Elektrik” kompaniyasiga tegishli Xotorn zavodida bir guruh tadqiqotchilar tajribalar o‘tkazishni boshladi. Buning maqsadi ish sharoitlari va ishlab chiqarish samarasi orasidagi bog‘liqlikni o‘rganish edi. Bu tajriba o‘sha davrda hukmron bo‘lgan “Ilmiy (nazariy) boshqaruv” nazariyasining mantiqiy rivojlanishiga olib keldi. Buyuk kashfiyotlar bilan ko‘pincha sodir bo‘ladigan kutilgan natija bo‘lmadi. Tajribalar bexosdan ilmiy boshqaruvdagi “insoniy munosabatlar” nazariyasi tug‘ilishiga olib keldi.

**Tajribaning to‘rt bosqichi.** Avvalgi bosh masala keyinchalik tajribaning to‘rt bosqichiga aylangan. Ishlab chiqarish kuchi ta‘sir etuvchilarning baholashi edi. Ishchilar ikki guruhga bo‘lingan edilar: nazorat va tajribaviy. Tadqiqotchilar tajribaviy guruhini ish joyining yoritilishi har ikkala guruhning sarnaradorligi oshishiga olib kelganligi hayratga soldi. Bu hodisa yoritish yomonlashganida ham ro‘y berdi.

Tadqiqotchilar yoritish ishlab chiqarish kuchiga ko‘p ahamiyatli ta‘sir bo‘lmaganligini ko‘rsatdi, degan xulosaga kelishdi. Ular o‘zining nazorati tashqarisida bo‘lgan omillar sababli tajriba barbod bo‘ladi. Mutlaqo boshqa sabablardan ularning gipotezasi to‘g‘ri bo‘lib chiqadi.

Ikkinchi bosqichda ularga Garvard Universiteti buyuk olimi Elton Meyo qo‘shildi. Geyl yig‘uvchilari orasida laboratoriya tajribasi o‘tkazilmoqda edi. Bu safar 6 kishidan tashkil topilgan ko‘ngillilar guruhi boshqalardan ajratib qo‘yildi va mehnatiga qo‘shimcha haq to‘landi. Ishchilarga ham katta muloqot erkinligiga ruxsat etildi. Buning natijasida ular orasida mingdan ortiq o‘zaro munosabatlar yuzaga keldi. Natijalar avvaliga mavjud nazariyani tasdiqlab turdi. Misol uchun, ish tartibiga qo‘shimcha tanaffuslar kiritilganda ishlab chiqarish o‘sdi. Olimlar buni kamroq toliqish darajasi bilan tushuntirib berishdi. Shuning uchun guruh shu kabi ish sharoitlariga o‘zgartirishlar kiritib

borish kerak degan hulosaga keldi. Ish kuni va ish haftasining qisqartirilishi ishlab chiqarish samaradorligini doim oshirib bordi. Olimlar eng birinchi ish uslubiga qaytganlarida esa ishlab chiqarish samaradorligi yuqori darajada saqlanib qolgan.

Nazariyaga ko'ra, o'sha davr menejmenti bunday bo'lmasligi kerak edi. Shunda bu hodisaning sabablarini topish uchun qatnashchilar o'rtasida so'rov o'tkazilgan. Olimlar ishlab chiqarish samarasiga ko'proq ta'sir ko'rsatadigan allaqanday insoniy unsur topishadi. Qisqasi, (yig'uvchi) yig'ish jarayonida qatnashgan qizlarning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni hech qanday jismoniy yoki maishiy ish sharoitlarining o'zgarishi bilan asoslab bo'lmas edi. Lekin, buni ijtimoiy guruhni shakllantirish hamda o'zgacha o'zaro munosabatlar bilan tushuntirish mumkin.

Tajribaning uchinchi bosqichida avvaliga odamlarni bevosita boshqarishni takomillashtirish oddiy rejasi bilan xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning yaxshilanishi o'ylangan edi. Ammo, bu reja keyinchalik 20 mingdan ortiq xodimlarning muuloqotlaridan tashkil topgan yirik dasturga o'sib ketdi. Xodimlarning ishi haqida juda ko'p hajmda axborot to'plangan edi. Natijada tadqiqotchilar tashkilotdagi har bir xodim ishlab chiqarish samaradorligi va mavqei ishchining o'zi va ishchi jamoasi bilan bog'liqligi aniqlandi. Xodimning ishlab chiqarish samaradorligiga hamkasblarining ta'sirini o'rganish uchun to'rtinchi tajriba o'tkazishga qaror qilindi.

Unga ko'ra, bank signalizatsiyasi ishlab chiqarish joyida tajriba qilindi. To'rtinchi bosqich yalpi ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi moddiy dastur darajasini aniqlashdan iborat edi. Ilmiy menejmentga asosan olimlar mantiqan ko'proq haq olish istagida bashqalardan tezroq ishlaydigan ishchilarga yana ham sekinroq ishlovchilarni (bog'lash) birlashtirish va samaradorligini oshirish nazariyasini qo'lladilar. Olimlar bu safar ham sovg'a kutmoqda edilar.

Aslida ishchan ishchilar guruhning qabul qilgan ish sur'ati chegarasiga amal

qilish uchun o'z ish sur'atlarini pasaytirishgan. Ular boshqa guruh a'zolariga xavf keltiradigan maromning buzilishini xohlamas edilar. Bir ishchi bunday tushuntirib berdi: "Bilasizmi, bizda esa aniq vazifa bor edi. Aytaylik, masalan, bir kishi kuniga 6 ming birlik ish bajarish bilan mashg'ul... Bu to'liq ikki to'plam bo'ladi. Endi esa o'z ishini tugatib bo'sh kezib yurgandan ko'ra, u yana boshqa ish bajaradi. Xo'sh, bu holda nima yuz berishi mumkin? Balki uni bo'shatib yuborishlari ham mumkin. Biroq boshqalarga nisbatan sekinroq ishlaydiganlar amalda o'z samaradorligini oshirishga harakat qilishadi. Ular guruhning boshqa a'zolari tomonidan firibgar deb hisoblanishini xohlamaydi".

**Xotorn tajribasi natijalari.** Xotorn tajribalari bergan axborot hajmi ko'pgina muhim ilmiy kashfiyotlar qilishga imkon berdi. Lekin, ularning ko'psonliligi tufayli ular haqida batafsil gapirib berishning imkoniyati yo'q. Asosiy kashfiyotlar xulq-atvor omillari ahamiyati, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlari va Xotorn samarasi edi.

**Xotorn samarasi** - bu tajribaga bo'lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo'lgan yuqori e'tibor shartlari xaddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari tajriba natijasida haqiqatda qatnashayotgan ishchilargina ishlami ancha yuqori sur'atda olib borganligini tasdiqladilar.

Hozirda olimlar xulqqa ta'sir etuvchi omillarni o'rganib, Xotorn samarasi haqida yaxshi biliadi va o'zlarining dasturlarini uni chetlab o'tish shaklida tuzadi. Ammo, olimlar tajriba oxirida Xotorn samarasi mavjudligini xali ham kuzatib boradi. Misol uchun, ko'pchilik kompaniyalar yangi mahsulot ishlab chiqarishdan avval bozor tartibini xolisona o'rganadi. Ya'ni. ular bozor sinovlarini o'tkazish vaqtida ko'proq harakat qilishadi. Natijada yangi mahsulot ishlab chiqarishga qo'yilgandan so'ng sinov vaqtida kuzatilgan bozorning qiziqish darajasiga erishilmaslik mumkin. chunki sotishga endilikda ko'p e'tibor berilmaydi. Xuddi shunday tarzda rahbarlar va bo'ysunuvchilar orasida o'zaro shaxsiy hamda mansab munosabatlarini shakllantirishga yo'naltirilgan yangi dastur boshlanishida muvaffaqiyatli bo'ladi. Lekin, ma'lum bir vaqt o'rtasida rahbarlar o'zlarining

avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo‘ladi, chunki ular boshqa yordam olmaydi va yuqori e‘tiborda bo‘lmaydi.

Xotorn samarasi, shubhasiz, ishlab chiqarish kuchiga ta‘sir ko‘rsatuvchi yakkayu-yagona omil emas. Olimlarning fikriga ko‘ra, nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muhimdir. Tajriba o‘tkazish jarayonida ishchilar, odatda, kamroq nazorat qilingan. Ko‘pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo‘lgan tajriba ishtirokchilari o‘z majburiyatlarini yana ham yaxshiroq bajaradi.

Bu mavzuni muhokama qilib Blyu va Neylar quyidagi fikrni aytdi: “Keyingi so‘rovlar qizlarning o‘z ishiga munosabatini belgilovchi omillar qattiq va xaddan tashqari nazoratning bo‘lmasligi eng asosiy haqiqat (omil) ekanligini ko‘rsatdi. Boshqa so‘zlar bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, yana ham qisqa ish haftasi, yuqoriroq ish haqlari, qizlar uchun bevosita nazoratning yo‘qligi ham katta ahamiyat kasb etadi”.

Nazorat sifati va turi boshqaruvchilarning rahbariyat siyosatiga qiziqishini orttirib, ishlab chiqarish kuchlariga qattiq ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. Bundan tashqari, Xotorn tajribasini o‘tkazganlar bilan hozirgi kundagi olimlar xulosalari mos kelmaydi. Hech kim odamlarning o‘zlari, ishlari va tashkilotlari haqidagi tushunchalari Xotorn tajribasining bevosita natijasi ekanligiga bugungi kundagi rahbarlarning bilim va katta ta‘sir o‘tkazishini rad etolmaydi.

Xotorn tajribasining asosi o‘sha davr ilmiy menejment nazariyasidan kelib chiqar edi. Xuddi shunday Teylor va Gilbert kabi olimlar jismoniy omillarning ishlab chiqarish kuchlariga ta‘sir darajasini topishni xohlaydi. Keyinchalik Meyo qilgan buyuk kashfiyot - “ijtimoiy va ruxiy omillar” Xotorn tajribasidan (ko‘ra) jismoniy omillarga ko‘ra ishlab chiqarish kuchlariga yana ham kuchliroq ta‘sir ko‘rsatadi. Sodda qilib aytganda, Meyo ijtimoiy o‘zaro munosabatlarning yangi ko‘rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilnagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy munosabatlarni qayta ko‘rishga va ishlab chiqarish kuchi o‘zgarishiga asosiy sabab bo‘ldi.

## **12.6 Menejment nazariyasiga Xotorn tajribasining tasiri**

Maslouning inson ehtiyojlari mavzusidagi nazariy fikrlaridan ancha avval Xotorn tajribasi xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni hisobga olish kerakligini isbotlab bergan edi. Xotorn izlanishlarida tashkilotning samaradorligini oshirishda insoniy xulq - atvorlar ilk bor ilm-fanda qo'llanildi. U ishchilarda ijtimoiy talablar ham borligini ancha avval boshqa mualliflar o'z ishlarida aytib o'tganliklarini ta'kidladi. Tashkilotning o'zaro aloqador masalalarini bajaruvchi ishchilarni mantiqiy joylashtirishdan ko'ra allaqanday murakkabroq tahlil qila boshladilar.

Menejment nazariyotchilari va amaliyotchilari tomonidan tashkilotda rasmiy va norasmiy guruh alohida shaxs faoliyati sifatida ijtimoiy tizim menejmenti deb tushuniladi.

Albatta, Xotorn kuzatishlari usullarini qoralash mumkin, lekin xulq-atvor ilmi izlanishlariga ko'ra biz endilikda ishchi jamoadagi rasmiy va norasmiy guruh sur'ati, tabiati haqida ancha ravshan tushunchaga egamiz.

### **Nazorat savollari**

1. Ijtimoiy menejment deganda nimani tushunasiz?
2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga qanday omillar ta'sir etadi?
3. Inson xulqini belgilovchi omillarni ta'riflab bering.
4. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mohiyati nimadan iborat?
5. Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat va ijtimoiy dastuming menejmentdagi roli qanday?
6. Ijtimoiy rivojlanishga oid qanday tadbirlar mavjud?

## XIII BOB. KORXONA QUVVATINI BOSHQARISH

- 13.1. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati tushunchasi
- 13.2. Ishlab chiqarish quvvatlari yo‘nalishlari hisoblash metodologiyasi
- 13.3. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish

### 13.1. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati tushunchasi

Tashkilotni loyihalashtirishda eng muhim masalalardan biri uning quvvatini qanday darajada bo‘lishi hisoblanadi. Quvvatning ortiqcha bolishi xarajatlarni haddan tashqari oshib ketishiga va etarli darajada yuqori emasligi - mijozlarni yo‘qotishga olib keladi. Bunday holatda marketing usullariga murojaat qilish zarur. Bunda aviachiptalarga chegirmalar, dam olish kunlari restoranlardagi maxsus menyu va boshqalar kabi hiylalardan foydalanadilar. Bu xizmat ko‘rsatish sohasida ishlab chiqarishni boshqarish funksiyalarini marketing funksiyalaridan ajratish juda qiyin ekanligining ko‘rsatadi.

**Ishlab chiqarish quvvati** - bu mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan ishlab chiqarish bo‘linmalarining maksimal imkoniyatlaridir. Kirish va chiqish parametrlarining ishlab chiqarish imkoniyatlari quvvat asosida ishlab chiqarish rejasi bo‘yicha qaror qabul qilish uchun hisoblanadi. Ishlab chiqarish tarkibiga quvvatiga hajmi mahsulot yoki xizmatlarga bo‘lgan talabning xususiyatlariga bog‘liq bo‘lgan zaxiradan tashqari barcha mavjud texnik vositalar kiradi.

Boshqaruv qarorlarining ishlab chiqarish quvvatlari bo‘yicha muhimligi (yangi quvvatlarni chiqib ketishi, profilini o‘zgartirishi, shuningdek yangi quvvatlarni kiritish masalalari) quvvat asosiy hal qiluvchi omil hisoblangan kapital xarajatlar miqdorini baholashdan iboratdir. Resurslarni uzoq muddatli taqsimlanishi zarurati va ko‘p hollarda yirik kapital qo‘yilmalar bo‘yicha qarorlarni

bekor qilishning iloji yo‘qligi ishlab chiqarish quvvatlarini tanlashda javobgarlikni kuchaytiradi.

Bir nomenklaturali ishlab chiqarish sharoitida ishlab chiqarish quvvatini hisoblash ishlab chiqariladigan bir birlik mahsulotda ifodalanadi.

Biroq, katta nomenklaturada ishlab chiqarilgan mahsulotlarning quvvatni baholashning universal birligini ajratib bo‘lmaydi.

Ko‘p hollarda quyidagi quvvat tushunchalaridan foydalaniladi:

- loyiha quvvati - ishlab chiqarishning maksimal hajmi sifatida;
- samarali quvvat - mahsulot turlari, ish jadvallari, uskunalarni yuklash va boshqalarni hisobga olgan holda mumkin bo‘lgan ishlab chiqarishning maksimal hajmi sifatida;

- haqiqiy ishlab chiqarish: haqiqiy ishlab chiqarishning hajmi. U samarali quvvatdan oshib keta olmaydi va ko‘p hollarda texnologik sabablarga ko‘ra samarali quvvatdan ancha past bo‘ladi.

**Korxonaning ishlab chiqarish quvvati** deganda ilg‘or texnologiyalarni qo‘llab, rejalashtirish davrida asbob-uskunalar va ishlab chiqarish maydonlaridan to‘liq foydalangan holda, ma’lum bir nomenklaturada, assortimentda tegishli sifatli mahsulotlarning mumkin bo‘lgan maksimal ishlab chiqarilishi tushuniladi.

“Ishlab chiqarish quvvati” va “ishlab chiqarish dasturi” tushunchalari bir biridan farq qiladi. Agar birinchisi ma’lum sharoitlarda korxonaning asosiy vositalardan maqbul ish sharoitida to‘liq foydalangan holda vaqt birligida ishlab chiqarilishi mumkin bo‘lgan tegishli sifat va assortimentdagi mahsulotlarning maksimal miqdorini ishlab chiqarish qobiliyatini ko‘rsatsa, ikkinchisi esa ushbu davrda quvvatdan foydalanish darajasini tavsiflaydi.

Ishlab chiqarish quvvatlari ham natural shaklda rejalashtirilgan mahsulotni ishlab chiqarishni birliklarda (tonnada, donada, metrda) o‘lchanadi. Masalan, tog‘ - kon korxonalarining (ishlab chiqarish) quvvati tonnada foydali qazilmalarni qazib olish bilan, metallurgiya korxonalari - tonnada metall eritish va prokat ishlab chiqarish bilan belgilanadi; mashinasozlik zavodlari - ishlab chiqarilgan



mashinalarning donalarda; shakar ishlab chiqaradigan zavodlari va boshqa oziq-ovqat sanoati korxonalarining quvvati - tayyor mahsulotga qayta ishlangan tonnada xom ashyoda belgilanadi.

Ishlab chiqarish quvvati har bir rejalashtirilgan davrda o'zgarishi mumkin. Rejalashtirilgan davr qanchalik ko'p bo'lsa, o'zgarishlarning ehtimoli ham shunchalik yuqori bo'ladi. O'zgarishlarning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

- eskirgan yoki avariya holatdagi uskunalar o'rniga yangilarini o'rnatish;
- uskunaning eskirishi;
- yangi quvvatlarni ishga tushirish;
- ishlash rejimining kuchayishi yoki xom ashyo sifatining o'zgarishi natijasida uskunaning samaradorligini o'zgarishi;
- uskunalarni modernizatsiya qilish (tugunlarni, bloklarni, transport elementlari va boshqalarni almashtirish);
- boshlang'ich materiallar, xom ashyo yoki yarim tayyor mahsulotlar, tarkibidagi o'zgarishlar;
- ta'mirlash, profilaktika, texnologik tanaffuslar, to'xtashlarni hisobga olgan holda rejalashtirilgan davr davomida uskunaning ishlash davomiyligi;
- ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi;
- uskunaning ishlash rejimi (siklik, uzluksiz);
- ta'mirlash va joriy texnik xizmat ko'rsatishni tashkil etish.

Ishlab chiqarish quvvati hajmiga quyidagi omillar ta'sir qiladi:

- texnik omillar: asosiy fondlarning miqdoriy tarkibi va ularning tuzilishi, asosiy fondlarning sifat tarkibi, texnologik jarayonlarni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi, birlamchi xom ashyo sifati;
- tashkiliy omillar: ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi, konsentratsiyalashuvi, kooperatsiyasi darajasi; ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish darajasi;
- iqtisodiy omillar: ish haqi turlari va ishchilarni rag'batlantirish shakllari;

- ijtimoiy omillar: ishchilarning malaka darajasi, ularning professionalligi; umumiy ta'lim darajasi.

Ishlab chiqarish quvvatlari yo'nalishlari hisoblash metodologiyasi.

### **13.1. Ishlab chiqarish quvvatlari yo'nalishlari hisoblash metodologiyasi**

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash metodikasini aniqlash jarayonida quyidagi qoidalarga amal qilish zarur:

- ishlab chiqarish quvvatini hisoblash korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlarning barcha nomenklaturasi bo'yicha amalga oshiriladi. Ko'pnomenklaturali ishlab chiqarish sharoitida ishlab chiqarish quvvati bir hil mahsulot guruhlari uchun belgilangan standartlarga muvofiq hisoblanadi. Bir hil mahsulotlarni bir turga keltirish mezonini mehnatsig'imi koeffitsiyenti hisoblanadi;

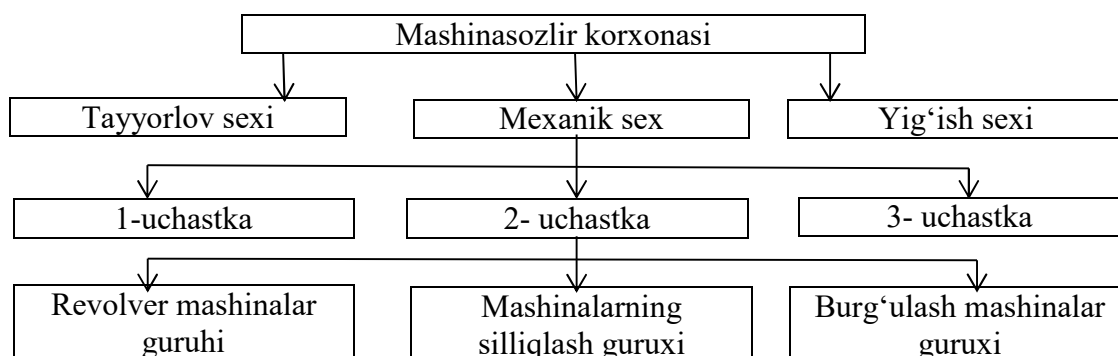
- "Tor joy" larni bartaraf etish choralarini hisobga olgan holda korxonaning (sexning) ishlab chiqarish quvvati etakchi bo'linmalar (sexlar, uchastkalar) quvvati bilan belgilanadi. Mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy texnologik operatsiyalar amalga oshiradigan, jonli mehnatning eng katta ulushi sarflanadigan va asosiy vositalarning asosiy qismi to'planadigan bo'linma yetakchi bo'linma hisoblanadi. Shunday qilib, mashinasozlik uchun bunday sexlar quyidagilar: yig'ivchi va mexanikli; ishlab chiqarish uchun, masalan, yig'ma temirbeton ishlab chiqarish uchun - qoliplovchi sexlar.

"Tor joy" deganda alohida olingan sexlar, uchastkalar, uskunalarning guruhlarining bo'linmalar quvvatlariga mos kelmasligi tushuniladi. Faraz qilaylik, agar mashinasozlik korxonasi asosiy sexlar tarkibiga tayyorlov, mexanik va yig'ish sexlarini olsa va mexanik sex etakchi sifatida aniqlansa, u holda butun korxonaning quvvati ushbu sexning quvvatiga qarab belgilanadi.

Bir vaqtning o'zida, tayyorlov va yig'ish sexlarining o'tkazish qobiliyati va uning etakchi sexning quvvati nisbati bilan hisoblab chiqiladi, natijada "tor" yoki "keng" joylar paydo bo'ladi.

O‘z navbatida, “keng joy” deganda korxonalar (sex) quvvatining alohida bo‘linmalari quvvatining oshib ketishi tushuniladi. Quvvatni hisoblash korxonaning barcha ishlab chiqarish bo‘linmalari uchun pastdan yuqorigacha ketma-ketlikda amalga oshiriladi: texnologik jihatdan bir hil uskunalar guruhlaridan ishlab chiqarish uchastkalariga; ishlab chiqarish uchastkalaridan sexlarga, sexlardan korxonalariga.

Bu mashinasozlik korxonasi uchun chizmada quyidagicha ko‘rinadi.



### 13.2.1 - chizma. Ishlab chiqarish quvvatining tarkibi

Faraz qilsak, agar mexanik sex etakchi bo‘lsa, mexanik sexda esa asosiysi 2 - uchastka deb hisoblasak, unda ushbu uchastkada yetakchi uskunalar guruhi aniqlanadi, unga ko‘ra uchastkaning, sex va umuman korxonaning quvvati aniqlanadi. Uskunalar guruhlari quvvatni hisoblab chiqqandan so‘ng, uchastkalar, sexlar, so‘ngra umuman korxonaning quvvatini hisoblashga o‘tiladi.

Bir vaqtning o‘zida, boshqa bo‘linmalarning o‘tkazish qobiliyati aniqlanadi: uskunalar guruhlari, uchastkalar, sexlar, shuningdek “tor” va “keng” joylar ham aniqlanadi. “Tor joylar”ning to‘ldirilishi tegishli uchastkaning quvvatidan foydalanish darajasini oshirishga yordam beradi.

Ishlab chiqarish quvvati o‘zgarishlarga moyil boladi. Shuning uchun ishlab chiqarish quvvatini hisoblash ma‘lum bir kalendar sanasiga bog‘langan: rejalashtirish davrining boshiga va oxiriga.

Ishlab chiqarish quvvatlarini turli yo‘nalishlarda ko‘rib chiqish mumkin, bunga asoslanib nazariy, maksimal, iqtisodiy va amaliy quvvat aniqlanadi.

**Nazariy (loyihaviy) quvvat** ishlab chiqarishning ideal sharoitida maksimal darajada mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini tavsiflaydi. Bu ularning jismoniy xizmat muddati davomida ish vaqtining to‘liq yillik kalendar fondiga ega bo‘lgan mehnat vositalarining maksimal soatlik quvvati sifatida aniqlanadi. Ushbu ko‘rsatkich yangi loyihalarni asoslashda, ishlab chiqarishni kengaytirishda va boshqa innovatsion tadbirlarda qo‘llaniladi.

**Maksimal quvvat** - hisobot davrida o‘zlashtirilgan mahsulotlarning odatiy tarkibi bilan, mehnat omillari va materiallaridagi cheklovlarsiz, smena va ish kunlarini oshirish imkoniyati, hamda faqat ishlashga tayyor o‘rnatilgan uskunalardan foydalanish bilan nazariy jihatdan mahsulotlarni mumkun bo‘lgan ishlab chiqarish imkoniyati. Ushbu ko‘rsatkich ishlab chiqarish zaxiralarini, mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmini va ularni ko‘paytirish imkoniyatlarini aniqlashda muhim hisoblanadi.

**Iqtisodiy quvvat** deganda korxonaga uchun ortiqcha foyda keltirmaydigan ishlab chiqarish xarajatlarining o‘sishi yoki boshqa sabablarga ko‘ra ishlab chiqarishning chegarasi tushuniladi.

**Amaliy quvvat** - korxonaning real ish sharoitlarida erishish mumkin bo‘lgan eng yuqori mahsulotni ishlab chiqarish hajmi. Ko‘p hollarda amaliy ishlab chiqarish quvvati iqtisodiy quvvatga mos keladi.

Faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalarining loyihaviydan farqli ravishda rejali ishlab chiqarish quvvati qo‘llanilayotgan texnologik jarayonlardan, mavjud uskunalardan, mavjud ishlab chiqarish maydonlaridan kelib chiqqan holda hisoblanadi, rejalashtirilgan nomenklatura bo‘yicha ishlab chiqarish hajmi esa korxonaga ixtiyorida bo‘lgan resurslardan to‘liq foydalanish sharoitida kutilayotgan miqdordir.

**Ishlab chiqarish quvvati** - bu turli omillar ta‘siri ostida o‘zgarib turadigan dinamik qiymat. Shu sababli u ma‘lum bir vaqt oralig‘ida va hatto kalendar

sanasiga nisbatan hisoblanadi. Quvvat rejalashtirish davrining boshida - kirish quvvati va rejalashtirish davrining oxirida - chiqish quvvati bilan aniqlanadi.

**Dastlabki ishlab chiqarish quvvatini hisoblash metodologiyasi.** Rejalashtirilgan davr boshida ishlab chiqarish quvvatlarining kirishi quvvatni dastlabki hisoblashni anglatadi.

Umumiy holda, uchastka, uskunalar guruhlarining ishlab chiqarish quvvati quyidagicha aniqlanadi:

$$M_{ich} = Q_{usk} \times F_{ich} \times K_{usk} , (1)$$

$$M_{ich} = \frac{F_{ich}}{T_{ms}} , (2)$$

bu yerda  $M_{ich}$  - ishlab chiqarish quvvati;  $Q_{usk}$  - vaqt birligidagi uskunaning ishlashi, dona., kg.;  $F_{ich}$  - uskunalar birligining ish vaqti fondi, soat;  $K_{usk}$  - uskunalar soni, dona.;  $T_{ms}$  - ushbu uskunada ishlab chiqarilgan mahsulot to'plamining mehnat sig'imi, hafta/soat, kishi/kun.

Birinchi formula uskunaning ishlashi ma'lum bo'lganda va bir necha xil mahsulot ishlab chiqarilganda qo'llaniladi. Ko'pnomenklaturali ishlab chiqarishda texnologik uskunalar uchun ishlash ma'lumotlari yo'qligi sababli ko'p tarmoqli ishlab chiqarishda ikkinchi formula qo'llaniladi.

Ishlab chiqarish quvvati quyidagi ma'lumotlar asosida hisoblanadi: uskunaning miqdoriy tarkibi; uskunaning ishlash rejimi; uskunaning mehnatsig'imi yoki ishlashining progressiv texnik standartlari; ishlab chiqariladigan mahsulotning nomenklaturasi. Ushbu dastlabki ma'lumotlar haqida batafsilroq to'xtalamiz.

**Uskunaning miqdoriy tarkibi.** Ishlab chiqarish quvvatini hisoblashda ushbu bo'linmaga biriktirilgan barcha uskunalar hisobga olinadi: ishlaydigan, ta'mirlanishi, modernizatsiyasi va yuklanmaganligi sababli ishlaymay qolganl uskunalar ham. Quyidagilar hisobga olinmaydi:

- korxonaning yordamchi bo‘linmalarining uskunalari (masalan, ta‘mirlash-mexanik, qurollari, elektromexanik), shuningdek asosiy ishlab chiqarish sexlarida bir xil maqsadlar uchun mo‘ljallangan uchastkalar;

- zaxira uskunalari.

Bir qator korxonalarning sexlari uchun (masalan, engil sanoat) quvvatni aniqlashning asosiy omili ishlab chiqarish maydonlaridir. Yordamchi maydonlar hisobga olinmaydi.

**Uskunaning ishlash rejimi.** U ishlab chiqarishning aniq sharoitlari va uskunaning mumkun bo‘lgan ishlash vaqtining maksimal fondidan kelib chiqqan holda o‘rnatiladi:

- uzluksiz ishlab chiqarish jarayoni mavjud bo‘lgan korxonalar bo‘yicha mumkin bo‘lgan maksimal imkoniyatga ega bo‘lgan vaqt fondi yildaga kalendar kunlar soniga teng bo‘lib, kapital va rejali ta‘mirlash uchun zarur bo‘lgan vaqtni chegirib tashlagan holda 24 soatga ko‘paytiriladi.

- uzluksiz ishlab chiqarish jarayonida nominal vaqt fondi hisoblanadi. U kalendar asosida dam olish va ta‘til kunlarini chiqarib tashlab, ta‘tildan oldingi kunlarda ish vaqtini qisqartirish orqali belgilangan smenalar sonini va soatlardagi smenaning davomiyligini, shuningdek kapital va rejali ta‘mirlash vaqtini hisobga olgan holda belgilanadi. U umumiy ko‘rinishda quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi.

$$F_{ich} = [(F_k - D_d - D_n) \times K_{sm} \times T_{sm}] - (T_{kt} + T_n), \quad (3)$$

bu yerda  $F_{ich}$  - uskunalarning birligining ish vaqti fondi, soat;  $F_k$  - kalendar vaqt fondi;  $D_d$  - dam olish kunlari;  $D_n$  - bayram kunlari;  $K_{sm}$  - smenalar soni;  $T_{sm}$  - bitta smenaning davomiyligi, soat;  $T_{kt}$  - kapital va rejali ogohlantiruvchi ta‘mirlash uchun zarur bo‘lgan vaqt;  $T_n$  - bayramdan oldingi kunlarda ish vaqtini qisqartirish, soat.

**Uskunaning mehnat sig‘imini yoki ishlashining texnik normalari.** Ishlab chiqarish quvvatini hisoblash uchun texnik loyihali ko‘rsatkichlar qo‘llaniladi. Ularga erishish uchun ilg‘or mutaxassislarning barqaror yutuqlariga asoslangan progressiv normalari hisobga olinadi. Mashinasozlik tarmog‘ida barqaror deb eng yaxshi chorak uchun barcha ishchilarning 20-25 foizini tashkil etadigan ilg‘or mutaxassislar erishgan ko‘rsatkichlar qabul qilinadi.

**Ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi.** Rejalashtirish davrida ishlab chiqarish quvvati ishlab chiqarilgan mahsulotlarning har bir turi bo‘yicha aniqlanadi.

Biroq ko‘pnomenklaturali ishlab chiqarishlarda (mashinasozlik, tikuvchilik, trikotaj va boshqalar) ishlab chiqarish dasturi faqat kamdan-kam hollarda quvvatni hisoblashda oldindan ishlov bermasdan amalga oshirilishi mumkin. Uni yanada qulay ko‘rinishga keltiriladi. Buning uchun turli xil mahsulot nomlarini konstruktorlik va texnologik jihatdan o‘xshash guruhlariga birlashtirish va har bir guruhni bitta asosiy mahsulot vakiliga yetkazish orqali nomenklatura kattalashtiriladi. Bu jarayonni shartli ravishda jadvalda aks ettiramiz.

### 13.2.1 - jadval

#### Ishlab chiqarilgan mahsulotlar nomenklaturasi

Mahsulotlar	Amaldagi normalar bo‘yicha mehnat sig‘imi, norma/soat	Keltirilgan mahsulotni taqdim etish koeffitsenti	Ishlab chiqarish dasturi bo‘yicha mahsulotlar soni	Taqdim etilgan mahsulotlarning keltirilgan soni
A	396	1,0	1300	1300
A <sub>1</sub>	360	0,91	100	91
A <sub>2</sub>	415	1,05	20	21
			1420	1412

Shunday qilib, uchta mahsulot turi o‘rniga 1412 hajmga ega bo‘lgan faqat bitta mahsulot inobatga olinadi.

O'zining barcha tarkibiy qismlarining maksimal qiymatida hisoblangan ishlab chiqarish quvvati boshlang'ich hisoblanadi, ya'ni, rejalashtirish davrining boshiga kiradigan, qoida tariqasida, bir yilga to'g'ri keladi.

**Rejalashtirish davri oxiriga ishlab chiqarish quvvatini hisoblash metodologiyasi.** Chiqish quvvati quyidagi formula asosida hisoblanadi.

$$M_o = M_b + M_q + M_r + M_t + M_{no} - M_{ch} , \quad (4)$$

bu yerda  $M_o$  - rejalashtirish davri oxiridagi quvvat;  $M_b$  - rejalashtirish davri boshidagi ishlab chiqarish quvvati;  $M_q$  - yangi qurilish, mavjud quvvatlarni kengaytirish natijasida quvvatlarni kiritish;  $M_r$  - rekonstruktsiya natijasida quvvatning oshishi;  $M_t$  - texnik qayta jihozlash va boshqa tashkiliy va texnik tadbirlar natijasida quvvatning oshishi;  $M_{no}$  - mahsulot nomenklaturasining o'zgarishi tufayli quvvatning o'sishi (kamayishi);  $M_{ch}$  - uni chiqib ketishi natijasida quvvatning pasayishi.

**O'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvatini hisoblash metodologiyasi.** Kirish va chiqish quvvatlaridan tashqari, o'rtacha yillik quvvat ( $M_{ort}$ ) qiymati, quyidagi formula bo'yicha ham aniqlanadi.

$$(M_{ort}) = M_b + \sum(M_k \times Ch_k / 12) - \sum(M_{ch} \times Ch_{ch} / 12), \quad (5)$$

bu yerda  $M_b$  - yil boshidagi quvvat (kirish);  $M_k$  - yil davomida harakatga kiritilgan quvvat;  $Ch_k$  - kiritilgan quvvatlarning ishlash oylari soni;  $M_{ch}$  - yil davomida chiqib ketgan quvvatlar;  $Ch_{ch}$  - quvvat tugagan paytdan yil oxirigacha bo'lgan oylar soni.

**Loyihali ishlab chiqarish quvvatini o'zlashtirish.** Loyihali ishlab chiqarish quvvati - korxonani (sexni) yangi qurish, rekonstruktsiya qilish yoki kengaytirish loyihasida nazarda tutilgan quvvat. Loyihali quvvatni o'zlashtirish



tasdiqlangan normativlarga muvofiq asta-sekin amalga oshiriladi. Loyihali quvvatlarni o'z vaqtida va to'liq o'zlashtirish katta ahamiyatga ega bo'lib u ishlab chiqarish hajmini oshirish uchun zaxira hisoblanadi. Loyihali quvvat to'liq o'zlashtirilganidan so'ng u rejalashtirish davrining boshidagi (kirish quvvati) quvvatga aylanadi.

Korxonalar tomonidan ishlab chiqilishi mumkin bo'lgan ishlab chiqarish quvvatining barcha turlari ishlab chiqarish quvvati balansida aks etadi. Balans ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi va assortimenti bo'yicha tuziladi. Korxonada yopiq ishlab chiqarish sikliga ega bo'lgan, bir hil mahsulotlarni ishlab chiqaradigan bo'linmalarida korxonaning ishlab chiqarish quvvati ushbu bo'linmalarining quvvati yig'indisi bilan belgilanadi.

Shunday qilib, balansda quyidagilarni aks ettiriladi: yil boshidagi ishlab chiqarish quvvati; yil mobaynida quvvatning o'zgarishi (ko'payishi, kamayishi); o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati; o'rtacha yillik quvvatdan foydalanish darajasi.

Yuqorida qayd etilganidek, ishlab chiqarish quvvati har bir mahsulot turi bo'yicha natural yoki shartli natural o'lchov birliklarida o'lchanadi. Biroq korxonalarda natural o'lchov bilan bir qatorda, turli xil mahsulotlarga ega qiymat o'lchovlaridan ham foydalanish mumkin.

Qiymat o'lchovida baholash fond samaradorligi, fond sig'imi va ishlab chiqarish quvvati ko'rsatkichlarini bog'lash uchun ishlatiladi.

Asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymatini o'rtacha yillik quvvat bilan taqqoslash natijasida fond quvvati koeffitsiyenti ko'rsatkichi kelib chiqadi.

$$K_{fq} = F_{o'yq} / M_{o'yq} , (6)$$

bu yerda  $F_{o'yq}$  - asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymati;  $M_{o'yq}$  - qiymat o'lchovida o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati.

Fond quvvati koeffitsienti o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati birligiga nisbatan asosiy vositalarga bo'lgan ehtiyojni aniqlaydi.

### **13.3. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish**

Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga erishishda juda muhim ahamiyat kasb etadi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, juda katta bo'lgan ishlab chiqarish quvvatlari juda kichiklariga nisbatan kam zararli hisoblanmaydi. Ishlab chiqarish quvvati strategiyasini tanlashda menejerlar quyidagi savollarni ko'rib chiqishlari kerak: "Biz bitta katta ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishimiz kerakmi yoki bir nechta kichik ishlab chiqarish quvvatlariga?", "Biz qo'shimcha talab paydo bo'lishidan oldin ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishimiz kerakmi yoki u paydo bo'lguncha kutishimiz kerakmi?". Bunday savollarga javob berish uchun tizimli yondashuv va har bir aniq vaziyatga mos keladigan ishlab chiqarish quvvati strategiyasini ishlab chiqish zarur.

Tegishli qarorlarni qabul qilishdan oldin korxonada menejerlari ishlab chiqarish quvvatini tanlash strategiyasining uchta o'lchovini o'rganishlari kerak: ishlab chiqarish quvvati zaxirasi hajmini tanlash, vaqtni va kengayish hajmini tanlash va ishlab chiqarish quvvati bo'yicha qabul qilingan qarorlarni boshqa qarorlar bilan bog'lash.

**Ishlab chiqarish quvvati zaxirasi hajmini tanlash.** Ishlab chiqarish quvvatidan o'rtacha foydalanish darajasi 100 foizga juda ham yaqin bo'lmasligi kerak. Bunday holatning yuz berishi ishlab chiqarish quvvatini oshirish yoki qabul qilinadigan buyurtmalar hajmini kamaytirish zarurligini bildiradi. Ishlab chiqarish quvvati zaxirasi - bu talabning kutilmagan holatda to'satdan o'sishi yoki vaqtinchalik ishlab chiqarishdagi yo'qotishlarni bartaraf etish uchun firma saqlaydigan qo'shimcha ishlab chiqarish quvvati miqdori; u 100% dan kam bo'lgan o'rtacha foydalanish darajasini (haqiqiy ishlab chiqarish quvvati

tushunchasida) o'lcaydi. Ishlab chiqarish quvvati zaxirasi ( $PM_{zax}$ ) quyidagi formulada aniqlanadi.

$$PM_{zax} = 100\% - PM_{foy} , (7)$$

bu yerda  $PM_{foy}$  – ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish darajasi, %

Biznesda talab sezilarli o'zgarishlarga duch kelganda, ishlab chiqarish quvvatining katta zaxiralaridan foydalanadi. Agar kelajakdagi talab aniq bo'lmasa, ayniqsa resurslarning moslashuvchanligi past bo'lsa, ishlab chiqarish quvvatining zaxiralari ham ko'p talab qilinadi. Talab noaniqligining yana bir turi mahsulot turlarining birikmasidagi o'zgarishlar tufayli yuzaga keladi. Umumiy talab barqaror bo'lishidan qat'iy nazar, og'irlik markazi bir birikmadan ikkinchisiga o'tishi mumkin.

O'z vaqtida yetkazib berishning amalga oshirilmasligi ishlab chiqarish quvvatlarining katta zaxiralaridan foydalanish zaruriyati tug'diradi. Ishlab chiqarish quvvatlarini ko'pincha faqat katta bo'laklarga bo'lingan holda qurilish mumkin va uni minimal darajaga kengaytirish zarurati ishlab chiqarish quvvatining katta zaxirasini yaratishi mumkin. Ko'pincha ishlab chiqarish quvvatlarini katta qismlarga bo'lib ko'paytirish mumkun, ishlab chiqarish quvvatini minimal darajada kengaytirish zaruriyati paydo bo'lishi esa ishlab chiqarish quvvatining katta zaxirasini yaratilishiga olib keladi.

Ishlab chiqarish quvvatining kichik zaxiralariga nisbatan qo'llaniladigan argument juda oddiy: muzlatilgan pullar ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etmaydi. Ishlab chiqarish quvvatining kichik zaxiralari boshqa afzalliklarga ham ega - ular ishlab chiqarish quvvatining ortiqcha bo'lishi bilan yashirilishi mumkin bo'lgan samarasizlikni ko'rsatadi, masalan - ishdan qochishlar yoki ishonchsiz yetkazib beruvchilar bilan bog'liq muammolar. Menejerlar va ishchilar bunday muammolarni aniqlaganlaridan keyin, ularni tuzatish yo'llarini ham topishlari mumkin.

**Vaqt va kengayish hajmini tanlash.** Ishlab chiqarish quvvati strategiyasining ikkinchi muammosi quyidagilarni aniqlashdan iborat: quvvatni qachon va qay darajada kengaytirish kerak. Ikkita strategiya mavjud: ekspansionistik (kengaytirish) strategiya, ishlab chiqarish quvvatini kichik qismlarga bo'lgan holda kengaytiradi va wait-and-see strategiyasi ("kutish va ko'rish" yoki "yashaymiz - ko'ramiz") esa, bu qo'shimchalarni kichikroq qismlarga lekin tez-tez aylantiradi. Birinchi holda, ishlab chiqarish quvvati oldindan (uning zaxirasi tugaganda), ikkinchi holda - uning yetishmasligi ma'lum bir chegaraga yetganda ko'payadi. Birinchi holatda, ishlab chiqarish quvvati oldindan (uning zaxirasi tugaganda), ikkinchi holatda esa - uning taqchilligi ma'lum bir chegaraga yetganda ko'payadi.

Vaqt va kengayish hajmini tanlash bir - biriga bog'liq jarayondir. Agar ishlab chiqarish quvvatining o'sishi o'rtasida talab va vaqt oshsa, o'sish hajmi ham o'sishi kerak. Talabdan oldin keladigan ekspansionistik strategiya ishlab chiqarish quvvatining yetishmasligi natijasida sotuvdagi yo'qotishlarni minimallashtiradi. Wait-and-see (kutish va ko'rish) strategiya qisqa muddatli variantlarga asoslanib, talabdan keyin keladi.

Ekspansionistik strategiya uchun bir nechta dalillarni keltirishimiz mumkin. Ishlab chiqarish ko'lami hisobidan kengaytirish tejash imkonini yaratishi mumkin va firmaga xarajatlarni kamaytirish va narx bo'yicha raqobatlashish imkoniyatini yaratadi. Ushbu strategiya firmaning bozordagi ulushini oshirishi yoki preventiv marketing (zaxira yaratish vaziyat to'satdan yomonlashganda) shakli sifatida chiqishi mumkin.

Konservativ wait-and-see (kutish va ko'rish) strategiyasi kamroq xarajat bilan kengayishni bildiradi, masalan, yangilarini yaratmay turib, mavjud ishlab chiqarish quvvatlarini ta'mirlash.

Wait-and-see strategiyasi talabning haddan tashqari optimistik prognozlari, eskirgan texnologiya yoki talabni talabdan keyin kelishi sababli raqobat haqidagi noto'g'ri taxminlarga asoslanib, ortiqcha ishlab chiqarish xavfini kamaytiradi.

Biroq bu strategiya boshqa xavfga ega, masalan, preventiv marketingni qoʻllaydigan raqobatchilar tomonidan chetlab oʻtilishi yoki kutilmagan darajada yuqori talabga javob bera olmasligi mumkin. Wait-and-see strategiyasi ushbu qisqa muddatli istiqbolni qondiradi, biroq uzoq vaqt davomida bozordagi ulushini buzishga olib kelishi mumkin.

Ushbu ikkita strategiyadan birini yoki turli xil oraliq variantlaridan birini rahbariyat tanlashi mumkin. Kengayish strategiyasiga qaraganda firmalar oraliq strategiyalar bilan tez-tez (kichikroq hajmlarda) kengayishi mumkin, biroq kutish va koʻrish strategiyasi bilan har doim ham talabni qondirib boʻlmaydi. Ushbu follow-The-leader (“yetakchiga ergashish”) oraliqdagi strategiya boʻlib, uning shiori “boshqalar ishlab chiqarishni kengaytirganda sen ham kengaytir”. Agar boshqalar xuddi shu tarzda harakat qilsalar, unda hech kim raqobatdosh ustunlikka ega boʻlmaydi.

**Ishlab chiqarish quvvati va boshqa qabul qilinadigan qarorlar oʻrtasidagi bogʻliqlik.** Ishlab chiqarish quvvatini kengaytirish toʻgʻrisidagi qarorlar tashkilotning strategiyasi va ishlab chiqarishi bilan chambarchas bogʻliq boʻlishi kerak. Menejerlar joylashuv, resurs va uskunalarning moslashuvchanligiga nisbatan qarorlar qabul qilganda, ular ushbu qarorning ishlab chiqarish quvvati zaxirasi hajmiga taʼsirini koʻrib chiqishlari kerak. Ushbu zaxira tashkilotni resurslar va uskunalarining moslashuvchanligi kabi noaniqlikdan ham himoya qiladi. Agar tizim yaxshi muvozanatlashgan va qaror qabul qilishning boshqa sohalarida oʻzgarishlar amalga oshirilgan boʻlsa, ishlab chiqarish quvvati zaxirasi ham ushbu qarorni qoplash uchun oʻzgarishi lozim boʻladi.

Ishlab chiqarish quvvatlari bilan bunday munosabatlarga quyidagi misollar kiradi:

- raqobat ustuvorliklari. Yetkazib berishni tezlashtiradigan raqobatbardosh ustuvorliklardagi oʻzgarishlar ishlab chiqarish quvvatining katta zaxirasini tayyor mahsulotlarni saqlash omborlarini yetishmasligi yoki sigʻimining pastligi sababli talabning oʻsishini hisobga olishni talab qiladi;

- sifat menejmenti. Mahsulot sifati darajasi oshgani sayin, ishlab chiqarish hajmidagi yo‘qotishlar kelib chiqadigan noaniqliklar kamroq bo‘lganligi sababli, quvvati zaxirasidan kamroq foydalanish mumkin;

- kapital sig‘imi. Yangi, qimmat texnologiyalarga investitsiyalarni kiritish ishlab chiqarish jarayonidagi kapital sig‘imini oshiradi, bu esa investitsiya qilingan mablag‘larni maqbul muddatlarda qaytarish uchun ishlab chiqarish quvvatini kamaytirishga majbur qiladi;

- resurslarning egiluvchanligi. Ishchi kuchining egiluvchanligini kamayishi ishlab chiqarishni haddan tashqari yuklanishini qoplash uchun ishlab chiqarish quvvatining oshishini talab etadi, bu esa kamroq egiluvchan ishchi kuchi mavjud bo‘lgan sharoitda sodir bo‘lishi mumkin;

- uskunalar. Ishlab chiqarishning oldingi darajalarida uskunalar bog‘likni kamaytirish eng yuqori davrlardagi talabni qondirish uchun ishlab chiqarish quvvati zaxirasini oshirishni talab qiladi;

- rejalashtirish. Barqaror atrof muhit, ishlab chiqarish quvvatining kamroq zaxirasiga ega bo‘lishi, mahsulotlar yoki xizmatlarni yuqori darajada kafolat bilan rejalashtirilish imkon beradi.

**Muqobillarni baholash.** Ushbu yakuniy bosqichda menejer har bir muqobillarni miqdoriy va sifat jihatidan baholaydi.

**Sifatli baholash.** Quvvatdan foydalanishning umumiy strategiyasi va biznesning moliyaviy tahlil bilan qamrab olinmagan boshqa jihatlariga har bir muqobilning mos kelishini menejer baholashi lozim.

Talabga, raqobatchilar harakatiga, texnologik o‘zgarishlar va xarajatlarni baholashga nisbatan ba’zi noaniqliklar bo‘lishi mumkin. Ushbu omillarning ba’zilarini miqdor jihatdan baholanishi mumkin emas, ular fikrlash va tajriba asosida baholaniladi. Boshqalari miqdoriy jihatdan baholanishlari mumkin va menejer kelajakka har bir muqobilni turli xil taxminlar yordamida tahlil qilishi mumkin. Taxminiy g‘oyalar to‘plami talab kam va raqobat ko‘p bo‘lgan yomon holatni aks ettirishi mumkin. Boshqa taxminiy g‘oyalar to‘plami esa kelajakning

eng optimistik ko‘rinishini taqdim etishi mumkin. Tahlilning “nima, agarda” degan ushbu varianti menejerga yakuniy tanlovdan oldin har bir muqobil to‘g‘risida faraz qilish imkoniyatini beradi.

**Miqdoriy baholash.** Prognoz qilinagan vaqt oralig‘ida menejer har bir muqobil uchun pul oqimlarini miqdoriy jihatdan baholaydi va hech narsa qilinmagan variant bilan ularni taqqoslaydi (“0 variant”). Pul oqimi - bu ma’lum bir vaqt oralig‘ida tashkilotning daromadlari va xarajatlari o‘rtasidagi farq bo‘lib, aktivlar va passivlar bilan o‘lchanadi. Bu yerda menejer faqat loyihaga tegishli pul oqimlarini hisoblashdan manfaatdor.

### Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish quvvati deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarish quvvatlari bo‘yicha boshqaruv qarorlarining muhimligi qanday ifodalanadi?
3. “Ishlab chiqarish quvvati” va “ishlab chiqarish dasturi” tushunchalari bir biridan farq nimada?
4. Ishlab chiqarish quvvatlarining o‘zgarishi sabablari nimalardan iborat?
5. Ishlab chiqarish quvvat qanday metodikada hisoblanadi?
6. Ishlab chiqarish quvvatining tarkibi qanday?
7. Nazariy, maksimal, iqtisodiy va amaliy quvvatlar qanday aniqlanadi?
8. Uskuna ishlashining texnik normalari nimalarda aks etadi?
9. Ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi qanday aniqlanadi?
10. O‘rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati qanday hisoblanadi?

## **XIV BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI**

- 14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv
- 14.2. Biznes-reja va unurdorlik
- 14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi
- 14.4. Inson ornili va unumdorlik

### **14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv**

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha menejment - bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha menejment vazifalari va biriktiruvchi jarayon - kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur. Tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari tasir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyasizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi



hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keĭadi. Natijada kompaniya o‘z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarilash uchun qo‘yimcha mablag‘ga ega boadi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko‘lamini kengaytirishga, foydani ko‘paytirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli bo‘lmasligi butun mahsulot sifatiga ta‘sir ko‘rsatadi. Korxonalar o‘zaro bog‘liq bo‘lgani sababli biror bir asosiy mahsulotning sifatsiz bo‘lishi ko‘pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo‘lishiga, natijada iqsodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo‘lgan mablag‘larning qisqarishiga olib keladi.

Atrof - muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxonalar ishchilari sog‘lig‘ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko‘payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofoza qilish ish vaqtini taqsimlashga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta‘sir etuvchi muhim omil - korxonaning menejment ilmiga ega bo‘lishidir. Korxonalar unumli ishlashi uchun menejment tizimini takomillashtirish zarur. O‘shib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul bo‘lgan qarorlar bugungi kunga to‘g‘ri kelmasligini bilishi lozim.

## **14.2. Biznes-reja va unumdorlik**

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo‘lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo‘yicha aniq maqsadga ega bo‘lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo‘lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o‘shishiga to‘sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar. Korxonalar u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozorni, raqobatni, korxonalar imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh - o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy- tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslab belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Sunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur. Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bog'in rahbarlarga xali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan, aksincha, ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'yish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish menejmentning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalarini bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

### **14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi**

Unumdorlikni oshirishda menejmentni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Menejmentni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalarning o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvning menejment texnologiyasi, menejment ishini loyihalashtirish va menejment tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Menejmentning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va yaponiyalik ishlab chiqaruvchilar bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki ular yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiyaning afzalliklari ishlovchilarning unga nisbatan salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya, darhaqiqat, unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Menejmentning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma'muriy-boshqaruv soniga

bo'lgan nisbat orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxonada o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida moslashish, masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxonada ba'zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxonada samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikka javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

#### **14.4. Inson omili va unumdorlik**

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblashmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Menejment ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan korxonalarda inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, bar bir ishlovchi farovonligini ta'minlashga intilish) xosdir.

Zamonaviy ishchi o'zidan ilgarigilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxonada faoliyatida faol qatnashishga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an'anaviy omillari (ish haqi, yuqoriroq lavozim

egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta'sir etadi. Unumdorlik barqaror o'sishini ta'minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obyektiv baho berish asos bo'lishi lozim. Xodimlarning ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatning moliyaviy qiymati va unumdorlik o'sish darajasini aks ettirishi lozim.

Mehnat unumdorligiga ruxiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Menejmentning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun menejment vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori bo'g'in rahbarlari korxonada vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investitsiyalar masalasini hal etadi, hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, ta'minotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

### **Nazorat savollari**

1. Unumdorlikka qanday omillar ta'sir etadi?
2. Korxonaning menejment ilmiga ega bo'lish omilining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes-reja qanday hujjat?
4. Biznes-rejani unumdorlikka qanday ta'siri bor?
5. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalarini to'g'risida gapirib bering.
6. Unumdorlikning menejment usullari bilan bog'liqligi qanday?
7. Inson omilining unumdorlikka ta'siri qanday?
8. Ishlab chiqarishning menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

## GLOSSARIYLAR

**Axborot** - boshqaruv mehnatining o‘ziga xos bo‘lgan sohasidir. Shu tufayli boshqaruv mehnati axborot tavsifiga ega. U axborotni qayta ishlash bilan bog‘liq bo‘lgan ijodiy, mantiqiy va texnik operatsiyalarni birlashtiradi, boshqaruv subekti va obekti, boshqaruv subektlarining o‘zaro almashinuv faoliyati esa, axborot xarakteriga ega.

**Axborot oqimlarini tartibga solish** - tashkilotning barcha darajadagi rahbarlari, o‘zining, boshliqlarining, hamkasblarining va bo‘ysunuvchilarning axborotlarga bo‘lgan talablarni qondirilishi.

**Bozorni segmentlarga ajratish** - bu iste’molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlar, xulqidagi farqlarga asosan guruhlariga bo‘lishdir.

**Boshqaruv mehnati** - bu ijtimoiy mehnatni taqsimlash va kooperatsiya qilish jarayonida alohidalashgan inson faoliyatining o‘ziga xos turi. Bunday alohidalashuv nafaqat ijtimoiy ishlab chiqarish, balki butun jamiyat rivojlanishining obektiv zarur shartidir. Tashkilotdagi mehnatning boshqa turlari bilan solishtirganda boshqaruv mehnati tabiati, maqsadi, predmeti, natijalari va qo‘llaniladigan vositalar ko‘ra bir qator o‘ziga xos xususiyatlarga ega.

**Boshqaruvning asosiy maqsadi** - tashkilotning vazifalarini amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni (tashkiliy, texnik, ijtimoiy, psixologik va boshqalar) yaratish, individual mehnat jarayonlari o‘rtasida “uyg‘unlikni o‘rnatish”, aniq rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun ishchilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish va uyg‘unlashtirishdan iboratdir.

**Boshqaruv vazifalar** - bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma’lum tuzilmaga ega bo‘lish kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan harakat tushuniladi.

**Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish** - bu ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalar asosida uni doimiy ravishda takomillashtirish jarayonidir.

**Boshqaruv harakatlari** - axborot oqimini tartibga solish – rahbarning axborot almashinuvini takomillashtirishga qaratilgan harakatlari hisoblanadi.

**Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi** - chiziqli va dasturiy maqsadli tuzilmalarni birlashtirish orqali yaratiladi. Dasturli-maqsadli tuzilmaning faoliyatida boshqaruvchilar maqsadli vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan bo'lib, ularni hal qilishda tashkilotning barcha bo'g'inlari ishtirok etadi.

**Boshqaruvning divizional tuzilmasi** - mahsulotlar, bozorlar va hududlarga yo'naltiriladi. Bunda, diviziyalar rahbarlarining nisbatan ko'proq mustaqilligi, direktiv aloqalarni chiziqli tamoyil bo'yicha tashkil etish, texnik yordam bilan muvofiqlashtirish vositasidan nisbatan kuchli foydalanish, bozor o'zgarishlariga tezkor javob berish, kompaniyaning top-menejerlarini tezkor va muntazam qarorlar qabul qilishdan va bo'linmadagi maqsadlarning bir xilligi tufayli ziddiyatli vaziyatlarni kamaytirish ta'minlanadi.

**Boshqaruvning loyihali tuzilmalari** - tashkilot tizimdagi maqsadli o'zgarishlarning har qanday jarayonlarini (masalan, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarni o'zlashtirish, murakkab obyektlarni qurish) o'z ichiga olgan loyihalarni ishlab chiqishda shakllanadi.

**Boshqaruv qarorlarini qabul qilish** - bu tashkilot maqsadlariga erishish uchun turli xil variantlarni ko'rib chiqqandan so'ng harakat yo'nalishini tanlash. Menejment muammolarni hal qilish, byudjetlashtirish, murabbiylik, rejalashtirish, tashkil etish, kadrlar bilan ta'minlash, nazorat qilishni o'z ichiga oladi.

**Boshqaruv uslubi** - bu ma'lum bir rahbarning menejment jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarimas usul hamda harakatlari yig'indisidir.

**Boshqaruv usullari** – bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha –

boshqaruv obyektiga (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy–iqtisodiy obyektiga) ta'sir ko'rsatish usullaridir.

**Vaqt kundaligi** - alohida varaqlari tikilgan shaxsiy ish kartotekasi bo'lib, vaqtni rejalashtirishning muhim yordamchi vositasidir. U shaxsiy maqsadlarni muvaffaqiyatli rejalashtirishga, qimmatli vaqtdan yaxshiroq foydalanishga hissa qo'shadi.

**Vertikal aloqalar** - rahbariyat yo'nalishi bo'yicha, boshliqdan bo'ysunuvchilargacha quriladi.

**Vertikal kommunikatsiyalar** - rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi rasmiy chiziqlardan pastga yoki yuqoriga qarab amalga oshiriladi va axborot almashinuv jarayoniga tashkilotdagi bir necha darajalarni jalb qilishi mumkin.

**Vizual usul** - vaqt sarfini kuzatish va belgilash bevosita kuzatuvchi tomonidan vaqtning strelka-siferblatli qurilmalari – soniya strelkali soatlar, bir yoki ikkistrelkali sekundomerlar yordamida amalga oshiriladi.

**Dekodlash** - jo'natuvchining belgilarini qabul qiluvchining fikrlariga o'tkazish. Dekodlash xabarni idrok etish, uni talqin qilish va baholashni o'z ichiga oladi. Samarali dekodlash qabul qiluvchining g'oyani tushunishini, ya'ni yuboruvchi va qabul qiluvchi uchun xabarning mazmuni bir xil ekanligini anglatadi.

**Diagonal aloqalar** - bu boshqa boshliqlar va boshqa bo'ysunuvchilar bilan aloqalar.

**Etiket** - bu ma'lum bir jamiyat yoki tashkilotda qabul qilingan xatti-harakatlar normalari tushuniladi. U tegishli kiyinish, xulq-atvor va muloqot uslublari kabi narsalarni o'z ichiga oladi.

**Gorizontal aloqalar** teng darajadagi shaxslar yoki tashkilotning qismlari o'rtasida amalga oshiriladi: o'rinbosarlar, bo'lim boshliqlari, bo'ysunuvchilar o'rtasida.



**Gorizontol kommunikatsiyalar** - tashkilotning bir darajadagi bo‘limlari, bo‘linmalari o‘rtasidagi va ushbu bo‘linmalar ichidagi hamkasblar o‘rtasidagi xabarlar almashinuvini ifodalaydi.

**Hukmronlik** - bu shaxs yoki bir guruh odamlarning izdoshlariga yoki tashkilot, jamiyat yoki jamoa a‘zolariga ta‘sir o‘tkazish va ularga rahbarlik qilish jarayonidir. Hukmronlik ko‘pincha odamning unvoni, ish staji yoki iyerarxiyadagi darajasi bilan bog‘liq bo‘lgan xususiyatdir.

**Innovatsion menejment** – bu mulk egasi tomonidan innovatsiyalarning barcha turlarini rivojlantirishga kiritiladigan investitsiyalarni boshqarishning majmuaviy usuli. U o‘z ichiga tashkiliy tuzilmalarni qurish, innovatsiyalarning yo‘nalishlarini tanlash, innovatsiyalar, xodimlarni boshqarishning har xil jihatlarini muvofiqlashtirishni oladi.

**Ishga doir etika** - bu qadriyatlar doirasiga asoslangan ish siyosatini o‘rganish va shakllantirish demakdir. Ushbu asos xodimlarning bir-birlari va begonalar bilan o‘zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlarini belgilaydi.

**Jamoa** (lotincha “kollektivus” so‘zining tarjimasini bo‘lib, yig‘ilma, omma, birgalikdagi majlis, birlashma, guruh) bir necha a‘zo (kishi)lardan iborat bo‘lib, ijtimoiy ahamiyatga ega umumiy maqsad asosida tashkil topgan guruh demakdir.

**Kanal** - ma‘lumot uzatish vositasi. Uning yordamida u belgilangan manzilga yuboriladi. Kanallar telefon liniyasi, radio to‘lqini, og‘zaki nutq, kompyuter tarmoqlari, yozma yozishmalarni etkazib berish va boshqalar shaklida bo‘lishi mumkin.

**Kodlash** - bu uzatiladigan axborotni belgilar orqali etkazilishi mumkin bo‘lgan xabar yoki signalga aylantirish. Nutq, matn, rasm, hatti-harakat, imo-ishora, tabassum, intonatsiya va boshqalar kodlashning shakllari hisoblanadi. Shuningdek, yuboruvchi kodlash shakliga mos keladigan kanalni tanlaydi;

**Kommunikatsiya** - bu ma‘lumot almashinuvi bo‘lub, uning asosida rahbar samarali qarorlar qabul qiladi va ularni tashkilot ishchilariga etkazadi.

**Kommunikatsiya tarmog‘i** - bu kommunikatsiya jarayonida ishtirok etadigan kishilarning axborot oqimlaridan foydalangan holda ma’lum bir tarzda ulanishidir.

**Kuzatishning avtomatik usuli** kino va video tasvirga olish, sanoat televideniyesi, ossillografiya (tadqiqot uchun qurilma) va boshqalarni qo‘llashni nazarda tutadi.

**Kuzatish natijalarini qayd etish** usuliga ko‘ra ular quyidagilarga ajratiladi: raqamli (daqiqalar, soniyalar), indeksli (harfli va shartli belgilar), grafikli (yozib olish vaqti shkalasi bo‘yicha grafiklar); fotofilmlarni ro‘yxatdan o‘tkazish; yozib olishning aralash (kombinallashgan) shakli, masalan, indeks-raqamli.

**Korxonalar** - bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uch-kuna, ta’minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o‘n minglab xizmat ko‘rsatish, qishloq xo‘jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug‘ullanadilar.

**Lahzali kuzatish usuli** - bu haqiqatdan ishchilar va uskunalar yuqoridagi darajasi to‘g‘risida o‘rtacha ma’lumotlarni olish imkoniyatini beradigan statistik usul. Lahzali kuzatishlar usuli yordamida xodimlar, rahbarlar va mutaxassislar tomonidan ish vaqtida yo‘l qo‘yilgan yo‘qotishlar ham o‘rganiladi.

**Ma’muriy mehnat** - bu aqliy mehnatning o‘ziga xos turi bo‘lib, uning funktsional maqsadi insonlarning o‘z faoliyati davomidagi harakatlari va xulq-atvorlarini bevosita boshqarishdir.

**Menejer** - bu tashkilotda yetakchi rol o‘ynaydigan va xodimlar jamoasini boshqaradigan professional shaxs.

**Menejning imidji** - bu uning obrazi, ushbu menejning unga alohida o‘ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi farqlanuvchi va mutloq ta’riflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishning maqsadga qaratilgan holda tashkil qilinayotgan va qo‘llab

quvvatlanayotgan uslubi va menejning shaxslararo munosabatlari va rasmiy atributlari (belgilari) tashkil qiladi.

**Moliyaviy menejment** – bu moliyalarni boshqarishning barqarorligi, ishonchliligi va samaradorligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga moliyaviy ko'rsatkichlarni menejmentga ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, daromadlar va xarajatlar balansi, resurslardan foydalanishning samaradorligi ko'rsatkichlari, ishlar va tovarlar rentabelligiga rioya qilish bilan shakllantirish va rejalashtirishni oladi.

**Motivatsiya** - bu odamlarning ma'lum bir vaqtda xatti-harakatni boshlashi, davom ettirishi yoki to'xtatishi sababi. Motivatsion holatlar odatda tashkilot ichida harakat qiluvchi, maqsadga yo'naltirilgan xatti-harakatlarga moyillikni yaratadigan kuchlar sifatida tushuniladi.

**Mukofot va'da qilish** – bu kishilarga ta'sir ko'rsatishning eng eski va samarali usullaridan biridir. Ijrochi bu ta'sirga qarshilik ko'rsatmaydi, chunki u rahbarning istagini bajargani uchun mukofot olishiga umid qiladi, rahbar uning muhim ehtiyojini qanoatlan- tirishi mumkinligiga ishonadi.

**Noformal kommunikatsiya** - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi.

**Operator mehnati** – bu, asosan, texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborot bilan ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli, takroriy operatsiyalarni (hujjatlarni shakllantirish, ko'paytirish, saralash va saqlash; ma'lumotlarni yig'ish; ularni berilgan algoritm bo'yicha qayta ishlash va boshqalar) bajarish bo'yicha ishidir.

**Operatsion qarorlar** - operativ qarorlar mijozlarga qiymat etkazib berishni amalga oshirish usullariga tegishli. Operatsion qarorlar birinchi navbatda o'rta va oldingi menejerlar tomonidan qabul qilinadi.

**Ishlab chiqarish quvvati** - bu mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan ishlab chiqarish bo'linmalarining maksimal imkoniyatlari.

**Tadbirkorlik tashkilotlari** – bu boshqariladigan resurslardan ko‘ra ko‘proq o‘shishga, mavjud imkoniyatlarga va yutuqlarga yo‘naltirilgan tashkilotlardir.

**Taym menejment** - zamonaviy menejment yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, y insonni vaqtni samarali rejalashtirishga yo‘naltirilgan amaliy ko‘nikmalardan iborat. Taym menejment muhim ishlarga vaqt ajratish, ularni bajarishga ulgurish, maqsadlarga erishish, hayotni boshqarish uchun kerak.

**Taymboksing** - taym menejmentning usuli bo‘lib, vazifani yoki bir nechta vazifalarni bajarish uchun ma‘lum vaqtni ajratishni taklif qiladi. Ushbu usul vaqtni aniq kuzatishdan iboratligini ko‘rsatadi, ya‘ni, murakkab, bir soatdan ko‘proq vaqtni talab qiladigan vazifalarni bajarishda ularni kichik vazifalarga bo‘lish talab qilinadi.

**Tashkilotni boshqarish tuzilishi** - menejmentning asosiy tushunchalari va tashkilotni boshqarishning asosiy elementlaridan biridir. Bu boshqaruv maqsadlari va vazifalarini tashkilotlar bo‘linmalari va xodimlari o‘rtasida taqsimlash bilan tavsiflanadi.

**Tashkiliy qarorlar** - bu tashkilotga tegishli yoki unga ta‘sir qiladigan qaror. Bu odatda menejer yoki xodim tomonidan rasmiy vakolatlari doirasida amalga oshiriladi. Bu qarorlar ko‘pincha boshqalarga topshiriladi.

**Rahbarlar** - kuchga ega bo‘lmagan yoki o‘zini namoyon qila olmaydigan shaxslar. Buning o‘rniga ular maqsadni amalga oshirish uchun inson yordamidan foydalanadilar.

**Rahbarning vazifasi** - tashkilotda vertikal, gorizontal va diagonal aloqalardan iborat kommunikatsiya tarmoqlarini yaratishdir.

**Sanoat uchun mo‘ljallangan tovarlar bozori** - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohasida menejment va boshqa iste‘molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig‘indisidir.

**Semantik to‘siq** - professional tilda muloqat qilishni bilmaslik.

**Strategik qarorlar** - bu qarorlar tashkilotning strategiyalari va maqsadlarini belgilaydi. Ushbu turdagi qarorlar odatda tashkilot boshqaruvining eng yuqori darajalarida sodir bo'ladi.

**Taktik qarorlar** - taktik qarorlar tashkiliy maqsadlarga erishish uchun qo'llaniladigan taktikaga tegishli. Taktik qarorlar birinchi navbatda o'rta va oldingi menejerlar tomonidan qabul qilinadi.

**Teskari aloqa** - bu boshqaruv obyektidan boshqaruv subyektiga chiquvchi axborotdir.

**To'g'ridan to'g'ri aloqa** - bu boshqaruv subyektining obyektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va h.k ko'rinishidagi ta'siridir.

**Edxokratiya** - bu rahbariyatning boshqaruv stili bo'lib, murakkab maqsadlarga erishish vositalari ijrochilar tomonidan tanlanadi.

**Edxokratik tashkilotlar** - bu ishchilarning harakatlarida yuqori darajadagi erkinlikdan, ularning kompetentligi va vujudga kelgan muammolarni mustaqil hal qila olish qobiliyatidan foydalanadigan tashkilotlar.

**Evristik mehnat** – bu, avvalom bor, rahbar va mutaxassialarning mehnati. U ijodiy, aqliy faoliyatning tabiatini, uning psixofiziologik mohiyatini to'liq aks ettiradi. Mazmuniga ko'ra evristik mehnat ikki turdagi operatsiyalardan iborat: analitik va konstruktiv.

**Elektron pochta** - turli ofislarda, turli shaharlarda joylashgan kishilar o'rtasidagi samarali aloqa vositasi. Telefon tizimidagi so'nggi yangiliklar bir inson tomonidan turli kishilarga bir nechta xabarlarni yuborish, so'ngra esa qo'ng'iroq qilish va yuborilgan xabarlarga javob olish imkonini beradi.

**Eyzenxauerning ustuvor matritsasi** - ushbu usulning asosiy g'oyasi vazifalarni to'rt toifaga bo'lishdan iboratdir. Har bir toifa vazifani bajarish ustuvorligi bilan bir-biridan farq qiladi. Ustuvor matritsada vazifalar quyidagilarga bo'linadi: muhim va shoshilinch, muhim va shoshilinch bo'lmagan, muhim bo'lmagan va shoshilinch, muhim bo'lmagan va shoshilinch bo'lmagan.

**Partisipativ tashkilotlar** - bu boshqaruvda ishchilarning ishtirokidan foydalanadigan tashkilotlar. Shu bilan egalik hissini kuchaytirib ularning mehnatini rag'batlantirishni ta'minlaydi.

**Qaror** – bu amalga oshirilishi lozim bo'lgan ishda muayyan bir yo'lni tanlab olish yoki bir to'xtamga kelish.

**Qurilmalar yordamida kuzatish** (yarim avtomat) kuzatuvchining nazorati ostidagi qurilmalar (xronograflar va boshqalar) tomonidan individual vaqt sarfini qayd etishni ta'minlaydi.

**Xodimlarni boshqarish** - bu tashkilot ichidagi ma'muriy funktsiya bo'lib, xodimlarni yollash, tashkil etish va qo'llab-quvvatlashni nazorat qiladi. Inson resurslari bo'limi bo'lgan xodimlarni boshqarish asosiy e'tiborni lavozimga mos keladigan to'g'ri shaxslarni yollash va kompaniyada ishlayotganlarni qo'llab-quvvatlashga qaratadi.

**Xotorn samarasi** - bu tajribaga bo'lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo'lgan yuqori e'tibor shartlari xaddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari tajriba natijasida haqiqatda qatnashayotgan ishchilargina ishlami ancha yuqori sur'atda olib borganligini tasdiqladilar.

**O'zgarishsiz qayta harid qilish** - bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

**O'zgarishli qayta xarid qilish** - bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir.

**“O'zini-o'zi kashf etish”** - kommunikatsiya uslubi boshqalarga nisbatan o'zini-o'zi yuqori darajada ochib berish bilan, biroq ushbu uslubdan foydalanadigan shaxsning past darajadagi qayta aloqalari bilan tavsiflanadi.

**“O'zini amalga oshirish”** kommunikatsiya uslubi maksimal ochiqlik va maksimal qayta aloqalar bilan tavsiflanadi. Ideal sharoitlarda bu uslub istalgan hisoblanadi, biroq vaziyatli omillar (tashkilot siyosati, maqomdagi farqlar va

boshqalar) ushbu uslubga ega bo'lgan shaxsni undan voz kechishga undashi mumkin.

**“O‘z qobig‘ida qolish”** kommunikatsiya uslubi bir vaqtning o‘zida past darajadagi ochiqlik va past darajadagi qayta aloqalar bilan tavsiflanadi. Bunday holatda, shaxs o‘zini-o‘zi yakkalaydi, boshqalarga uni bilishiga yo‘l qo‘ymaydi. Ushbu uslub ko‘pincha o‘z fikrlarini ko‘proq ichki tomonga burish tendentsiyasiga ega insonlar, introvertlar, tomonidan qo‘llaniladi. Ushbu uslubning namoyon bo‘lishi o‘zining g‘oyalarini, fikrlarini, joylashuvini va boshqalarga bo‘lgan his-tuyg‘ularini yashirish bilan bog‘liq.

**“O‘zini-o‘zi himoya qilish”** kommunikatsiya uslubi ochiqlikning past darajasi bilan, biroq qayta aloqalarning yuqori darajasi bilan ajralib turadi. U boshqalarni yaxshiroq bilish yoki ularni to‘g‘ri baholash uchun qo‘llaniladi. Ushbu uslubdan foydalanadigan oddiy insonlar boshqalar uchun kamroq ochiq, biroq ularni ko‘proq muhokama qilishadi.

**“O‘zini o‘zi boshqarish texnikasi“** - bu o‘zini o‘zi, vaqtini, martabasini, imidjini boshqarishning ma‘lum ish usullari.

**“O‘zi uchun savdo qilish”** - kommunikatsiya uslubi shaxslararo kommunikatsiya jarayonida almashinadigan me‘yoriy ochiqlik va me‘yoriy qayta aloqalar bilan tavsiflanadi.

**Fotoxronometraj** - bu operatsiyalarni kombinallashtirilgan holda, bir vaqtning o‘zida bir o‘lchamda ish kunini suratga olish va xronometrajning o‘tkazilishini o‘rganishdir. Vaqt sarflari tarkibi va ishlab chiqarish operatsiyalari alohida elementlarini davomiyligini bir vaqtning o‘zida aniqlash uchun qo‘llaniladi.

**Chiziqli** - funktsional (shtabli) boshqaruv tuzilmasida chiziqli menejer to‘liq hokimiyatni o‘z zimmasiga olib, butun bir jamoani boshqaradi. Unga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, dasturlar, rejalarni tayyorlashda funktsional bo‘linmalardan iborat bo‘lgan maxsus apparat yordam beradi.

**Shaxslararo kommunikatsiyalar** - bu kommunikatsiyali o‘zaro ta’sirga kirishgan ikki yoki undan ortiq individlarning axborot almashinuvi jarayoni va uni talqin qilinishidir.

**Shaxsiy qarorlar** - shaxsiy qarorlar birinchi navbatda shaxsga ta’sir qiladigan qarorlardir, ammo qaror oxir-oqibat shaxsga ta’sir qilishi natijasida tashkilotga ta’sir qilishi mumkin. Bunday qarorlar professional salohiyat doirasida qabul qilinmaydi. Bu qarorlar odatda boshqalarga topshirilmaydi.



## ADABIYOTLAR

- 1 O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2017.- 46 b.
- 2 O‘zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. (Yangi tahriri) Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 31.12.2019 y., 02/19/ SK/4256-son)
- 3 O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot Strategiyasi to‘g‘risida” Toshkent sh., 2022 yil 28 yanvar, PF-60-son Farmoni
- 4 O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 6 iyuldagi «2022 -2026 yillarda O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasi to‘g‘risida»gi PF-165-sonli Farmoni
- 5 O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 5 oktyabrdagi "Raqamli O‘zbekiston - 2030 strategiyasi” ni tasdiqlash to‘g‘risidagi PF-6079-son Farmoni
- 6 O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi birinchi yig‘ilishidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 21 yanvar, № 15 (7517)
- 7 O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. Mirziyoyevning Oliy Majlis Senatining birinchi majlisidagi nutqi. //Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 22 yanvar, № 16 (7518)
- 8 O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 23 yanvar, № 17 (7519)
- 9 O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2022 yil 20 dekabr. Manba: [http: press-servis.uz](http://press-servis.uz)
- 10 2020 yil –«Ilm, ma’rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. Mirziyoyevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi//Kuch-adolatda. O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil 25 yanvar. № 3-4

(777)

- 11 2019 yil – «Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili» O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2018 yil 28 dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasi «Xalq so‘zi», 2018 yil 29 dekabr
- 12 Mirziyoyev Sh.M.Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik–har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.
- 13 Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: O‘zbekiston, 2016.- 56 b.
- 14 Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash–yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. Toshkent: «O‘zbekiston», 2017. – 48 b
- 15 Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: «O‘zbekiston», 2017. – 488 b.
- 16 Алексеевский В.С., Коротков Е.М.Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учеб. Пособие для вузов–П.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- 17 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент /-М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.
- 18 Ансофф И. Стратегический менеджмент / Питер 2009.
- 19 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.:ИНФРАМ, 2006
- 20 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.:ТК-Велби, Изд-во Проспект, 2007.
- 21 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. – Третье изд. – М.: Гардарика, 2008.
- 22 Виханский О.С. Стратегическое управление — М.:Гардики, 2002.

- 23 Гулин В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. — Минск: Современ, шк., 2009.
- 24 Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд.— СПб.: Питер, 2008.
- 25 Галькович Р.С., Набоков В.И. Менеджмент — Пермь, 2002.
- 26 Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. — М.: КНОРУС, 2009.
- 27 Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. — М.: КНОРУС, 2009.
- 28 Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.
- 29 Галкович Р.С., Набоков В.И. Менеджмент / Перм, 2002.
- 30 Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: Учебник. — М.: КНОРУС, 2009.
- 31 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- 32 Гафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Перевод с англ. — СПб.: Питер, 2007.
- 33 Керц П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Учебное пособие — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
- 34 Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. — 7-е изд. — М.: Академический Проект; Алма Матер, 2008.
- 35 Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999.
- 36 Менар К. Экономика организаций: Пер. с франс./ Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- 37 Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. А.Г.Поршиева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировский. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
- 38 Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева— М.:Экономист.

- 2006.
- 39 Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.
- 40 Мылник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов.–4-е изд.–М.: Академический Проект; Трикста, 2006
- 41 Общий менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред.А.К. Казанцева.– М.: INFRA-M, 2001.
- 42 Основы менеджмента: Учебное пособие //Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.
- 43 Пикулкин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2004.
- 44 Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
- 45 Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
- 46 Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.
- 47 Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самодирективное управление в системе рыночных отношений: Учебное Пособие . – М.: ИНФРА-М, 1996.
- 48 Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум.– М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
- 49 Теория управления: Учебник /Подред. Ю.В. Василева, В.Н. Парахиной, Л.Н.Ушвицкого. – М.: Дело, 2005.
- 50 Терминология менеджмента: Словарь// Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Изд.«Маркетинг», 2002.
- 51 Управление организацией: Учебник//Под ред.А.Г. Поршневой, З.П.

- Румянцевой, Н.А.Соломатина.–2-е изд.– М.: ИНФРА-М, 1999.
- 52 Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под рад.  
А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2008
- 53 Файоль А., Эморсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление –это наука  
искусство. – М.: Республика, 1992.
- 54 Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту– М.: АО  
«Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
- 55 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент– М.: АО «Бизнес-  
школа «Интел-Синтез», 2008.
- 56 Ламбен. Ж.Ж., Шумпитац Р., Шулинг И. Менеджмент, ориен тиро  
ваний на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчано ва.- СПб.:  
Питер, 2008.
- 57 Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е.  
- Ростов н/Д: Феникс, 2008.
- 58 Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учебное пособ.  
– М.: ИНФРА-М, 2009.
- 59 Пивоваров С.Е., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент:  
Учебник. 4-е изд.-СПб.: Питер, 2008.
- 60 Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. -  
М.: КНОРУС, 2009.
- 61 Стратегический менеджмент./Под ред.А.Н.Петрова.- СПб.: Питер,  
2008.
- 62 Карлик А.Е., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Инвестицион-  
ный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернер, 2008.
- 63 Основы менеджмента: учебное пособие.//Л.В. Плахова, Т.М. Анурина,  
С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.
- 64 Yo‘ldoshev N.Q., O.S.Qozoqov Menejment // Т.:, «Fan» 2004.
- 65 Yo‘ldoshev N.K. Menejment [Matn]: darslik // N.K. Yo‘ldoshev, G.E.

Zaxidov. - Toshkent: “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti,  
2018. - 392 b.

66 Yo‘ldoshev N.Q., M.R. Boltaboev, O.Q. Rixsimboev, B.O. G‘aniev  
Strategik menejment// TDIU 2003.

67 Yo‘ldoshev N.Q. Menejmentga kirish. Darslik. –// T.:«Innovatsion  
rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021. 392 bet.

## MUNDARIJA

Kirish.....	3
I-BOB. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI	
1.1 Menejmentni paydo bo‘lishining tarixiy shart-sharoitlari va bosqichlari.....	7
1.2 Menejmentdagi ilmiy maktablar va ularning ta’limotlari.....	13
1.3 Menejmentning Amerika va Yaponiya boshqaruv modellari.....	24
II BOB. Menejmentning nazariy asoslari	
2.1. Boshqaruv va menejment.....	28
2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi.....	33
2.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari.....	40
2.4. Boshqaruv usullari.....	46
III BOB. MEHNATNI BOSHQARISH USULLARI	
3.1. Mehnatni boshqarishning mazmuni va tasniflanishi.....	52
3.2. Iqtisodiy rivojlanish bosqichlarida mehnatni boshqarish turlari.....	57
3.3. F. Teylorning mehnatni boshqarish usullari.....	60
3.4. Mehnatni innovatsion boshqarish.....	61
IV.BOB. MENEJMENT TEXNOLOGIYASI	
4.1.Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Maqsadlar.....	67
4.2. Motivatsiya. ....	71
4.3. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar. ....	73
4.4. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish. ....	79
V BOB. TASHKILOTLAR VA ULARNI BOSHQARISH	
5.1. Tashkilotlarning mohiyati va tasniflanishi. Tashkilotning yashash davri.....	83
5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti va ularning omillarining o‘zgaruvchanligi.....	95

5.3 Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi shakllari.....	99
5.4. Tashkilotlarning yangi turlari va ularni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar .....	112
VI BOB. Zamonaviy menejer	
6.1. Menejer tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatlari.....	121
6.2. Menejer va yetakchi.....	127
6.3. Menejning uslubi va imidji.....	130
6.4. Ishga doir etika va etiket .....	138
VII BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI	
7.1. Madaniyat va menejment.....	144
7.2. Menejment va madaniyatning asosiy elementlari.....	146
7.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi.....	149
VIII BOB. BOSHQARUV MEHNATINI TASHKIL ETISH	
8.1. Boshqaruv mehnati: mohiyati, xususiyatlari, turlari.....	153
8.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish.....	160
8.3. Rahbarni o‘zini o‘zi boshqarish.....	166
8.4. Kommunikatsiyaning o‘zini o‘zi boshqarishdagi roli.....	171
8.5. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning qurollari.....	180
IX bob: TASHKILOT XODIMLARINI BOSHQARISH	
9.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari.....	185
9.2. Ta’sir o‘tkazish va hukmronlik.....	190
9.3. Tashkilotda nizolarni boshqarish xususiyatlari.....	198
X BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH	
10.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.....	209
10.2. Nizoli vaziyatni boshqarish.....	212
10.3 Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish.....	215
XI BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH	



11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.....	218
11.2. Bozor imkoniyatlarini o‘rganish.....	222
11.3. Korxonalar bozori.....	226
<b>XII BOB. IJTIMOY MENEJMENT</b>	
12.1. Ijtimoiy menejment obyekti.....	230
12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.....	231
12.3. Inson xulqi omillari tizimi.....	233
12.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari.....	235
12.5. Xotim tajribalari.....	239
12.6. Menejment nazariyasiga Xotim tajribasining ta’siri.....	243
<b>XIII BOB. KORXONA QUVVATINI BOSHQARISH</b>	
13.1. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati tushunchasi.....	245
13.2. Ishlab chiqarish quvvatlari yo‘nalishlari hisoblash metodologiyasi.....	248
13.3. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish.....	255
<b>XIV BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI</b>	
14.1. Unumdorlikka majmuy yondashuv.....	262
14.2. Biznes-reja va unumdorlik.....	263
14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi.....	265
14.4. Inson omili va unumdorlik.....	266
Glossariy.....	269
Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.....	280

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
<b>ГЛАВА I. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
1.1. Исторические условия и этапы возникновения менеджмента.....	5
1.2. Научные школы в области менеджмента и их учения .....	11
1.3. Американская и японская модели менеджмента .....	22
<b>ГЛАВА II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
2.1. Управление и менеджмент .....	26
2.2. Сущность и система управления .....	31
2.3. Научные подходы и принципы управления .....	37
2.4. Методы управления.....	43
<b>ГЛАВА III. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА</b>	
3.1. Содержание и классификация управления трудом .....	49
3.2. Виды организации труда на этапах экономического развития .....	54
3.3. Методы управления трудом Ф. Тейлора .....	57
3.4. Инновационное управление трудом .....	58
<b>ГЛАВА IV. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
4.1. Процесс управления. Цели и задачи управления. ....	64
4.2. Мотивация .....	68
4.3. Роль информации и коммуникаций в управлении. ....	70
4.4. Управленческие решения. Организация исполнения решения .....	76
<b>ГЛАВА V. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ УПРАВЛЕНИЕ</b>	
5.1. Сущность и классификация организаций. Период пребывания в организации .....	80
5.2. Внутренняя и внешняя среда организации и изменчивость их факторов.....	92
5.3. Классификация деятельности организаций. Формы организационной структуры управления .....	96

5.4. Новые типы организаций и современные тенденции их развития .....	108
<b>ГЛАВА VI. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР</b>	
6.1. Понятие менеджера, атрибуты, функции личного и трудового характера .....	
6.2. Менеджер и лидер .....	
6.3. Стиль и имидж менеджера .....	
6.4. Трудовая этика и этикет .....	
<b>ГЛАВА VII. КУЛЬТУРА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
7.1. Культура и менеджмент .....	
7.2. Основные элементы менеджмента и культура .....	
7.3. Понятие стиля управления руководителя .....	
<b>ГЛАВА VIII. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА</b>	
8.1. Управление трудом: сущность, характеристики, виды .....	
8.2. Научная организация управленческого труда .....	
8.3. Самоуправление лидера .....	
8.4. Роль коммуникации в самоуправлении .....	
8.5. Инструменты планирования и организации управленческой деятельности .....	
<b>ГЛАВА IX. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
9.1. Понятие, виды, этапы формирования коллектива.....	
9.2. Влияние и доминирование .....	
9.3. Управление конфликтами .....	
<b>ГЛАВА X. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ</b>	
10.1. Характер, виды и причины конфликтов.....	
10.2. Управление конфликтной ситуацией .....	
10.3. Управление стрессом .....	
<b>ГЛАВА XI. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	
11.1. Понятие маркетинг, виды и стратегия .....	
11.2. Изучение рыночных возможностей .....	

11.3. Рынок предприятия .....	
<b>ГЛАВА XII. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
12.1. Объект социального менеджмента .....	
12.2. Социальное развитие коллектива .....	
12.3. Система факторов поведения человека .....	
12.4. Группы и их значение .....	
12.5. Опыты Хоторна .....	
12.6. Влияние опыта Хоторна на теорию менеджмента .....	
<b>ГЛАВА XIII. УПРАВЛЕНИЕ МОЩНОСТЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
13.1. Понятие производственной мощности предприятия .....	
13.2. Методика расчета направлений производственной мощности .....	
13.3. Планируемые производственные мощности .....	
<b>ГЛАВА XIV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
14.1. Комплексный подход к производительности .....	
14.2. Бизнес – план и производительность .....	
14.3. Эффективность организации управления .....	
14.4. Человеческий фактор и производительность .....	
Глоссарий .....	
Список использованной литературы .....	

## CONTENTS

Introduction .....	3
<b>CHAPTER I. HISTORY AND MODERN STATE OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT</b>	
1.1. Historical conditions and stages of the emergence of management.....	5
1.2. Scientific schools in management and their teachings .....	11
1.3. American and Japanese models of management .....	22
<b>CHAPTER II. THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT</b>	
2.1. Administration and management .....	26
2.2. The essence and system of management .....	31
2.3. Scientific approaches and principles of management .....	37
2.4. Methods of Management.....	43
<b>CHAPTER III. METHODS OF LABOR MANAGEMENT</b>	
3.1. Content and classification of labor management .....	49
3.2. Types of labor management at the stages of economic development .....	54
3.3. F. Taylor's methods of labor management .....	57
3.4. Innovative labor management .....	58
<b>CHAPTER IV. MANAGEMENT TECHNOLOGY</b>	
4.1. Management process. Management goals and objectives. ....	64
4.2. Motivation .....	68
4.3. The role of information and communications in management. ....	70
4.4. Management decisions. Organization of execution of the decision .....	76
<b>CHAPTER V. ORGANIZATIONS AND THEIR MANAGEMENT</b>	
5.1. The essence and classification of organizations. Organizational residence period .....	80
5.2. The internal and external environment of the organization and the variability of their factors .....	92

5.3. Categorization of the activities of organizations. Forms of organizational structure of management .....	96
5.4. New types of organizations and modern trends in their development .....	108

**CHAPTER VI. MODERN MANAGER**

6.1. The concept of manager, attributes, functions of personal and employment	117
6.2. Manager and leader .....	123
6.3. Manager's style and image .....	126
6.4. Work ethics and etiquette .....	134

**CHAPTER VII. CULTURE AND MANAGEMENT STYLE**

7.1. Culture and management .....	
7.2. The main elements of management and culture .....	
7.3. The concept of a manager's management style .....	

**CHAPTER VIII. ORGANIZATION OF MANAGERIAL LABOR**

8.1. Management labor: essence, characteristics, types .....	
8.2. Scientific organization of managerial labor .....	
8.3. Self-management of the leader .....	
8.4. The role of communication in self-management .....	
8.5. Instruments of planning and organization of manager activities .....	

**CHAPTER IX. MANAGING STAFF OF THE ORGANIZATION**

9.1. The notion of Team, its types and stages of formation .....	
9.2. Influence and domination .....	
9.3. Managing conflicts .....	

**CHAPTER X. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT**

10.1. Nature, types and causes of conflicts .....	
10.2. Conflict management .....	
10.3. Stress Management .....	

**CHAPTER XI. MARKETING MANAGEMENT**

11.1. The concept of marketing, types and strategy .....	
11.2. Exploring market opportunities .....	

11.3. Enterprise market .....

**CHAPTER XII. SOCIAL MANAGEMENT**

12.1. Object of social management .....

12.2. Social development of the team .....

12.3. The system of human behavior factors .....

12.4. Groups and their meaning .....

12.5. Hawthorne 's Experiments .....

12.6. The influence of Hawthorne's experience on management theory .....

**CHAPTER XIII. MANAGING POWER OF ENTERPRISE**

13.1. The concept of production capacity of an enterprise .....

13.2. Calculation methodology of production capacity directions .....

13.3. Planning capacity of manufacture .....

**CHAPTER XIV. MANAGEMENT EFFECTIVENESS**

14.1. A comprehensive approach to performance .....

14.2. Business plan and performance .....

14.3. Efficiency of management organization .....

14.4. Human factor and productivity .....

Glossary .....

List of used Literature .....

**Allayarova Mastura Qudratullaevna**  
**Sattorkulov Obidkul Turdikulovich**  
**Sadikova Shohida Obidqul qizi**  
**Salimov Akmal Alimjonovich**