

**N.K. YO'LDOSHEV**  
**G.E. ZAXIDOV**

---

# **MENEJMENT**

---

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS  
TA'LIM VAZIRLIGI**

**N.K. YO'LDOSHEV, G.E. ZAXIDOV**

# **MENEJMENT**

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi  
tomonidan oliy o'quv yurtlarining 511000 – Kasb ta'limi  
(5230100 – Iqtisodiyot) yo'nalishi talabalari uchun darslik  
sifatida tavsiya etilgan*

«O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti  
TOSHKENT – 2018

UO‘K: 65.012.3(075)

KBK: 65.290-2

Y 58

**Yo‘ldoshev, N.K.**

**Menejment** [Matn]: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, G.E. Zaxidov.

– Toshkent: «O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti, 2018. – 392 b.

UO‘K: 65.012.3(075)

KBK:65.290-2

Ushbu darslikda menejmentning nazariy jihatlari, boshqaruv munosabatlari va tashkilotlarning rivojlanishidagi yangi tendensiyalar zamonaviy nuqtayi nazardan ko‘rib chiqiladi. Boshqaruv jarayonining asosiy figurasi – kasb egasi bo‘lgan boshqaruvchi menejerga, uning shaxsi, ishni tashkil etish, o‘zini o‘zi boshqarish va mehnat jamoasini tashkil etishga muhim o‘rin ajratiladi.

Mazkur darslik Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim o‘quv yurtlari talabalari, tadqiqotchi va o‘qituvchilari hamda amaliy xodimlar, turli darajadagi menejerlar uchun mo‘ljallangan.

#### **Taqrizchilar:**

**D.N. Rahimova** – G.V. Plexanov nomli Rossiya iqtisodiyot universiteti Toshkent shahridagi filiali professori, i.f.d.;

**H.Q. Quvnoqov** – TDIU Menejment kafedrasi dotsenti, i.f.n.



**ISBN 978-99 43-5489-7-8**

## KIRISH

Zamonaviy menejment bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizimi sifatida ularning ishlab chiqarish — xo‘jalik faoliyatining samarali rivojlanishi va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlar yaratilishini ko‘zda tutadi.

Hozirgi kungacha sanoat, savdo, tijorat, qishloq xo‘jaligi sohalarida boshqaruvning boy amaliy tajribasi to‘plangan. Vaholanki, ushbu masalaning nazariy tomonlari hali yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Afsuski, mamlakatimizda ma‘muriy buyruqbozlik tizimi yakka hokimligining o‘n yilliklari davomida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini yetarlicha baholamaslik mavjud bo‘lgan. Markazlashmagan, muqobil va motivatsiya tamoyillari xos bo‘lgan menejmentga esa to‘g‘ridan to‘g‘ri «dengiz ortidagi tentaklik» sifatida qaralgan. Bundan tashqari, boshqaruv bo‘yicha mutaxassislarni tayyorlash deyarli amalga oshirilmagan. Buning oqibatida 90-yillarda biz aslida umumiy, shu jumladan, islohotchi rahbarlar orasida ham boshqaruv savodsizligiga ega bo‘lganmiz, bu yangi tarixdagi O‘zbekiston jamiyati va iqtisodiyotining so‘nggi yuz yillik ichidagi sanoat va qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishi pasayishi sabablaridan biri bo‘lgan. Ammo 90-yillarda boshqaruvga nisbatan munosabatning tubdan o‘zgarishi zarurligini tushunish ustunlik qilgan. O‘zbekistonda bozor munosabatlarining shakllanishi, tashkilotlar tomonidan mustaqillikni olinishi, raqobat o‘sishi, ilg‘or xorijiy mamlakatlar va yetakchi jahon firmalaridagi boshqaruv tajribasini o‘rganish va ulardan O‘zbekiston sharoitini hisobga olish bilan foydalanish, jamlangan mamlakat tajribasini umumlashtirish hamda bundan keyingi ilmiy tadqiqotlarni o‘tkazish, menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash zarurligini taqozo qilgan. Shuningdek, bu uzoq muddatni talab qiladi.

«Menejment» o‘quv kursining maqsadi talabalar tomonidan aniq bozordagi boshqariladigan obyektning raqobatbardoshligini

ta'minlashning majmuaviy tizimi sifatida menejment tizimining ilmiy tamoyillari va usullarini egallash, ularni amalda qo'llash uchun kerakli ko'nikmalarni mustahkamlashdan iboratdir.

Ushbu darslik o'qishning turli shakllaridagi talabalar hamda menejnlarni mustaqil o'rganishlari uchun mo'ljallangan. Darslikning mazmuni oliy kasbiy ta'limning Davlat ta'lim standartiga mos keladi. Darslik o'z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning to'qqizta bobi, nazorat savollari (har bir bob bo'yicha), atamalar lug'ati, test savollari va adabiyotlar ro'yxati. Asosiy matn mantiqan o'z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va ta'riflarini oluvchi nazorat asoslaridan tortib to menejer faoliyatini tashkil etish bo'yicha amaliy tavsiyalargacha bo'lgan yettita o'zaro bog'langan boblarga bo'lingan.

Darslik matnining mazmuni «Menejment» kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

## **I bob. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI**

I bobda menejmentning tarixiy shart-sharoitlari; boshqaruv fikrining evolyutsiyasi; olimlarni uning rivojlanishiga qo'shgan hissasi; mamlakatimiz boshqaruvi rivojlanishi tarixi; hozirgi zamon o'zbek menejmentining xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

### **1.1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari**

Boshqaruv insonlar bilan birga paydo bo'lgan. U mehnatning taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan biri rahbar, ya'ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularga bo'ysunuvchilar, ya'ni boshqariladiganlardir.

Boshqaruv muammosini hal qilishga birinchi bo'lib qadimgi misrliklar kirishganlar. Bundan 6 ming yil oldin ular kishilar faoliyatini maqsadga yo'naltirilgan holda tashkil etish, uni rejalashtirish va natijasini nazorat qilish zarurligini tan olganlar hamda boshqaruvni markazlashtirmaslik haqidagi masalani qo'yanlar.

Eramizdan avvalgi XX asrda Misrga qo'shni Vavilon podshohi Xammurapi boshqaruv va nazorat qilish zaruriyati uchun sopol jadvallardagi hujjatlar va guvohlik ko'rsatmalarini qo'llagan, amaldor shaxslar tomonidan javobgarlikni o'z tobelariga o'tkazishga yo'l qo'ymaslikni tan olgan va ish haqi darajasini qonunan belgilagan.

Eramizga qadar uchinchi ming yilliklar bilan sanalgan sopol jadvalchalarga tijorat bitimlari haqidagi ma'lumotlar va qadimgi Shumeriya qonunlari yozilgan, bu ham u yerda boshqaruv amaliyoti mavjudligidan darak beradi.

Antik davrda ham boshqaruvga ma'lum ulush qo'shilgan, eramizdan 400 yil avval Suqrot boshqaruvning universalligi tamoyilini shakllantirgan. Uning zamondoshi Eron shohi Kir

odamlarni harakat qilishga undashni, ya'ni motivatsiyani, maxsus tadqiqot qilish zarurligi haqidagi g'oyani ilgari surgan. U yana boshqaruv axborotlarini ishlab chiqish va rejalar tuzish muammosini ham ko'rib chiqqan. Biroz keyinroq Gretsiyada mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning bir maromdaligini ta'minlash usullari bilan shug'ullanganlar. Platon ixtisoslashish tamoyilini shakllantirgan.

Eramizdan avvalgi 325-yilda Iskandar Zulqarnayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil qilgan.

Qadimgi tashkilotlar ma'lum tuzilishga ega bo'lgan, unda boshqaruvchining darajalari ajratilgan. Yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lib, qirol va generallar ularning rahbarlari bo'lgan. Yana boshqaruvchilar, ombor saqlovchilari, mol haydovchilar, ishni nazorat qiluvchilar, hududlarning gubernatorlari va xazinachilar bo'lgan, ular ushbu tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam berganlar.

Yillar o'tib, ko'pgina tashkilotlarni boshqarish aniqroq va murakkabroq, tashkilotlarning o'zlari esa – kuchliroq va barqarorroq bo'la boshlagan. Rim imperiyasi bunga misol bo'la oladi, u yuz yillar mavjud bo'lgan. Boshqaruvning aniq tuzilishi bilan ajralib turuvchi, general va ofitserlardan tashkil topgan diviziyalarga bo'lingan Rim armiyasi, legionlari yomon tashkil etilgan Yevropa mamlakatlari, O'rta Osiyo davlatlari orqali g'alaba marshi bilan o'tganlar. Bosib olingan hududlar Rimga bo'ysunuvchi gubernatorlar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqa o'rnatish uchun yo'llar qurilgan.

Zamonaviy boshqaruvning deyarli barcha shakllari, xarakteri va tuzilishini bugungidan katta farq qiluvchi qadimgi tashkilotlarda ko'rish mumkin.

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

Keyinchalik, ijtimoiy ishlab chiqarishning rivojlanishi bilan bunday mehnat o'ziga uzviy ravishda xos bo'lgan samarasizligini ko'rsatgan. Uni burjua davrida vujudga kelgan yo'llanma mehnat tizimi almashtirgan. U mehnatni boshqarishda moddiy rag'batlar va iqtisodiy vositalarni qo'llovchi majbur qilishning tubdan boshqa, vositali mexanizmidan foydalanishga asoslangan. 250 yil avval G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida vujudga kelgan savdo kapitalizmi butunlay boshqa asosga — pul kapitaliga ega bo'lgan. Mehnatga majbur qilishning to'g'ridan to'g'ri va qurol shakllari o'rniga kapitalizmga o'lchov qiymatlarini almashtirish asosida harakat qiluvchi va rasmiy shaxsiy mustaqillik va almashtiruvchi tomonlarning tengligini ko'zlovchi bozor mexanizmi shakllangan va undan hamma yerda foydalanilgan.

Boshqaruv amaliyoti qadimgi vaqtlardan XX asrga qadar rivojlanayotgan bo'lsa ham, ehtimol, hech kim uni tizimli boshqarish haqida o'ylab ko'rmagan. Odamlarni asosan tashkilotlarni qanday boshqarish emas, balki qanday qilib ko'p pul ishlash, siyosiy hokimiyatni egallash qiziqtirgan.

XIX asrning boshida ingliz tadqiqotchisi R.Ouen ko'p vaqtini tashkilot maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishish muammolariga bag'ishlagan. U ishchilarga durustroq uy-joy bergan, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularning mehnatlari natijalarini baholash tizimini ishlab chiqqan va ko'pgina to'lovlar yo'li bilan yaxshi ishni rag'batlantirgan. Bu islohotlar haqiqat va rahbar rolini insoniy idrok etishning mohiyatida noyob yorib o'tish bo'lgan. Ammo, shunga qaramay, o'sha davrning tadbirkorlari R.Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rganlar, ulardan hech biri unga ergashmagan, chunki ularda boshqaruvga qiziqish bo'lmagan.

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

Amerikalik Jozef Varton 1881-yilda birinchi marta kollejlarda o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan. Amerikalik muhandis F.Teylor 1911-yilda o'zining «Ilmiy menejment tamo-



yillari» kitobini nashr qilgan, u umumiy qiziqishni keltirib chiqar-gan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning musta-qil sohasi deb tan olingan. Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirish-ga harakat qilingan birinchi ishlar bo'lgan. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudrat-li korporatsiya va aksiyadorlar jamiyati shaklidagi yirik ko'lam-li tashkilotlarni mo'ljallash kabi o'ziga xos alomatlarini borgan sari kengroq qamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyoji-ga javob bo'lganlar. Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni oqilona tashkil etish, barcha bo'linma va xizmatlar, menejer va ijrochilarni ilmiy asoslangan tamoyillar, me'yor va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'langan holda ishlash-larida keskin zaruratni his qilganlar.

Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga qiziqishni dastlabki uyg'otuvchi asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lgan Ameri-kada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zini kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskor-ligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar va shu bilan u yerda juda katta ishchi kuchi bo-zorini tashkil qilganlar.

Qo'shma Shtatlar deyarli o'zlarini vujudga kelganlaridan boshlab barcha istovchilar uchun ta'lim olish g'oyasini jiddiy qo'llab-quvvatlaganlar, bu biznes va boshqaruvda har xil rollarni bajarishga aqlan qodir odamlar sonining o'sishiga yordam ber-gan. Transkontinental temiryo'llar Amerikani jahondagi eng yirik yagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesni davlat tomonidan tartibga solish mavjud bo'lmagan, shuning uchun mu-vaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar monopolist (yakka hokim)lar-ga aylanganlar. Natijada yirik sohalar va korxonalar tashkil etil-

gan, ularni boshqarish uchun bir shaklga keltirgan usullar talab qilingan.

Menejmentning paydo bo'lishi quyidagi asosiy sharoitlar bilan bog'liq:

– mashinali ishlab chiqarishni rivojlanishi, boshqaruvchiga talablarning o'sishi, mulk egasi va tadbirkorni boshqaruvning o'sib borishida qiyinchiliklarni bartaraf qilishga qodir emasligi;

– bozor subyektlarining katta miqdori vujudga kelishi, hajmi o'sishi va bozor aloqalari kuchayishi;

– boshqaruvga kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatning o'sishi va bozor iqtisodiyoti barqarorligi;

– yirik korporatsiyalarning paydo bo'lishi va shunga ko'ra faqat xodimlarning maxsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari hajmi va murakkabligi ko'payishi. Xuddi korporatsiyada menejment mulk egasi – tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishidan butunlay ajraladi;

– mulkning aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari paydo bo'ldi;

– tadbirkorlarning sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;

– ijodiy, qiziquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

## **1.2. Menejmentning ilmiy maktablari**

Boshqaruv fikri g'oyatda nomuntazam holda rivojlangan. Bir necha yondashuvlar mavjud bo'lib, ular ba'zida bir-birlariga mos kelgan, ba'zida esa ancha farqlangan. Odamlar va texnika boshqaruv obyektlari hisoblangan, shuning uchun boshqaruvdagi muvaffaqiyatlar ko'proq boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq bo'lgan. Jamiyat, texnika rivojlangani sari boshqaruv bo'yicha mutaxassislar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar haqida bila boshlaganlar.

Bundan tashqari, dunyo ilmiy-texnika taraqqiyoti bilan asoslangan tez o'zgarishlarning maydoniga aylangan va ko'p mamlakatlarning hukumatlari biznesga nisbatan o'z munosabatlarini borgan sari qat'iyroq belgilay boshlaganlar. Bu omillar boshqaruv sohasidagi tadqiqotchilar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi kuchlar mavjudligini his qila boshlashlariga ta'sir ko'rsatganlar. Buning munosabati bilan yangi yondashuvlar ishlab chiqilgan. Boshqaruv fanini rivojlanishiga katta hissa qo'shgan to'rtta asosiy yondashuvlarni ajratish mumkin.

Avvalo, boshqaruvda har bir maktabni ajratish nuqtayi nazardan yondashuv. U o'z navbatida boshqaruvni har bir nuqtayi nazardan kelib chiquvchi quyidagi beshta maktabni o'z ichiga oladi: ilmiy boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, insoniy munosabatlar, xulq haqidagi fan hamda boshqaruv fani yoki miqdoriy usul.

**Ilmiy boshqaruv maktabi (1885–1920).** Butun dunyoda «Maktabni ilmiy tashkil etish» nomi bilan mashhur bo'lgan bu maktabning vujudga kelishi va rivojlanishi XX asr boshlariga to'g'ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muhandis-tadqiqotchi F.Teylor (1850–1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyaning asosiy nazariy maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L.Gilbert, F.Gilbert, G.Emerson, A.Gastev (Rossiya)lardir.

F.Teylor butun dunyoga o'z nomini mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan: «Kelishuv tizimi» (1895), «Sex menejmenti» (1903) va «Ilmiy menejment tamoyillari» (1911). F.Teylor o'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, «kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi»ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatning jadalashuvini ta'minlovchi usul turli mamlakat boshqaruvchilarida katta qiziqish uyg'otgan.

F.Teylor ilmiy boshqaruvni muhandislar turi bo'yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishda jonbozlik qilgan. Uning tizimi

mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taqsimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan. Ishlab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim o'z vazifalari uchun javobgar bo'lishi lozim. Bunda xodimlar turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F.Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishishi uchun barcha xodimlar manfaatini ularning farovonligi o'sishi, xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo'lga qo'yilishi tufayli yaqinlashuvining haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o'rtasidagi barcha bahs va ziddiyatlarni hal qiladi, deb o'ylagan.

Shunday qilib, ushbu maktablar uchun quyidagi alomatlar xosdir:

- ma'muriyat hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilash;
- subyektivizm va avtoritar usullarni ilmiy qoidalarga almashtirish;
- boshqaruvni sanoat mehnati sohasiga aylantirish;
- mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish, xodimlarni tor vazifalarni bajarishga yo'naltirish;
- faoliyatni qat'iy tartibga solish;
- vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi va eng to'g'ri bajara-digan xodimlarni maqsadga qaratilgan holda tanlab olish, ularni o'qitish;
- xo'jalik vazifalarini hal qilishning eng yaxshi usullarini belgilash uchun ilmiy tahlildan foydalanish;
- ishlarni rejalashtirish;
- xodimlarni rag'batlantirish.

**Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi (1920–1950).** Uni rivojlantirish uchun fransuz olimi A.Fayol va nemis sotsiologi M.Veber katta ulush qo'shganlar. Bu maktab vakillari tashkilotlarning umumiy ta'riflari va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxl-

dor bo'lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo'lgan. Birinchisi – tashkilotni boshqarishning oqilona tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo'linmalarga bo'lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblaganlar. Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. Yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan buyruqlar olishi va faqat unga bo'ysunishi kerak.

**Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950).** M. Follett (Angliya), E.Meyo va A.Maslou (AQSH) uning eng yirik obro'li vakillaridir. Bu maktab vakillari, agar rahbarlik o'z xodimlari haqidagi g'amxo'rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlanligi darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikning ko'payishiga olib keladi deb ishonganlar. Ular bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishlar va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlarni berishni o'z ichiga oluvchi insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishga tavsiya berganlar.

**Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab (1950-yildan hozirgi vaqtgacha).** Eng ko'zga ko'ringan vakillari – F.Gersberg, R.Laykert, D.Mak Gregor. Ushbu maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha uzoqlashib ketgan. Ushbu yondashuvga ko'ra, xodimga tashkilotlarni boshqarishga nisbatan axloqiy fanlar konsepsiyalarini qo'llash asosida o'zining shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga ko'proq darajada yordam ko'rsatish kerak. Bu maktabning asosiy maqsadi tashkilot faoliyati samaradorligini uning insoniy resurslari samaradorligini oshirish yo'li bilan oshirishdan iborat. Uning asosiy qoidasi: axloq haqidagi fanni to'g'ri qo'llash hamma vaqt ham alohida xodimning, ham umuman tashkilot samaradorligini oshishiga yordam berishi kerak.

**Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul (1950-yildan hozirgi vaqtgacha).** Eng ko'zga ko'ringan olimlari R.Akoff, N.Viner,

V.Poreto, V.Glushkov va L.Kantorovich (SSSR). Maktab boshqaruvida aniq fanlar – matematika, statistika, muhandislik fanlari ma'lumotlaridan foydalanishga asoslanadi operatsiya va vaziyatlar modeli tadqiqotlari natijalarini keng qo'llashni ko'zda tutadi. Ammo Ikkinchi Jahon urushiga qadar miqdoriy usullardan boshqaruvda yetarlicha foydalanilmagan. Ehtimol, kompyuterlarning rivojlanishi boshqaruvda ushbu usullarni qo'llashga kuchli turtki bo'lgan bo'lsa kerak. Ular o'sib boruvchi murakkablikdagi matematik modellarni qurishga imkon bergan, bu modellar haqiqatga ko'proq darajada yaqinlashadi, demak aniqroq bo'ladi.

**Vaziyatli yondashuv (1960-yildan hozirgi vaqtgacha).** Bu yondashuvni ishlab chiqilishi boshqaruv nazariyasiga katta hissa qo'shgan, chunki fanni aniq vaziyatlar va sharoitlarga to'g'ridan to'g'ri qo'llash imkoniyati paydo bo'lgan. Vaziyatli yondashuvda asosiy tomon vaziyatlardan, ya'ni aniq holatlardan iborat bo'ladi, ular tashkilotlarga ushbu aniq vaqtda katta ta'sir ko'rsatadilar. Ham tashkilotning o'zida, ham atrof-muhitda ko'pgina bunday omillar mavjud bo'lganligi sababli, tashkilot faoliyatini boshqarishning yagona «yaxshi» usuli yo'q bo'ladi. Boshqaruvning vujudga kelgan vaziyatda ko'proq mos keluvchi usuli eng samarali bo'ladi.

M.Follett 20-yillardayoq «Vaziyat qonuni» haqida gapirgan. Ammo bu yondashuv faqat 60-yillarning oxirida kerakli darajada ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yondashuv buyurilgan tavsiyalarning oddiygina yig'indisi emas, balki, tashkiliy muammolar va ularning yechimlariga nisbatan fikrlash usulidir. Undan foydalangan holda, rahbarlar aniq vaziyatlarda qaysi usullar tashkiliy maqsadlariga erishishga ko'proq darajada yordam berishini tushunib olishlari mumkin. Shuning uchun tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishish uchun aniq usullar va konsepsiyalarni ma'lum vaziyatlar bilan bog'lash zarur.

Vaziyatli yondashuvda e'tibor tashkilotlarning o'z ichidagi vaziyatli farqlarga qaratiladi. Shu munosabat bilan ahamiyat-

li o'zgaruvchan vaziyatlar va ularning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash zarur.

**Tizimli yondashuv (50-yillarning oxiridan hozirgi vaqtgacha).** 50-yillarning oxirida boshqaruvda tizimlar nazariyasini qo'llanishi menejmentga boshqaruv fani maktablari va, xususan, amerikalik olimlar J.Pol Getti va Piter F. Drukerlarning muhim ulushi bo'lgan. Bu yondashuv nisbatan yaqindan qo'llana boshlanganligi tufayli, hozirgi vaqtda ushbu maktabning boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq darajada baholashning iloji yo'q. Shunga qaramay, bugun uning ta'siri juda katta va bundan keyin ham u o'sib boradi. Tizimli asosda, ehtimol, kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilim va nazariyalarni sintez qilish mumkin bo'lar.

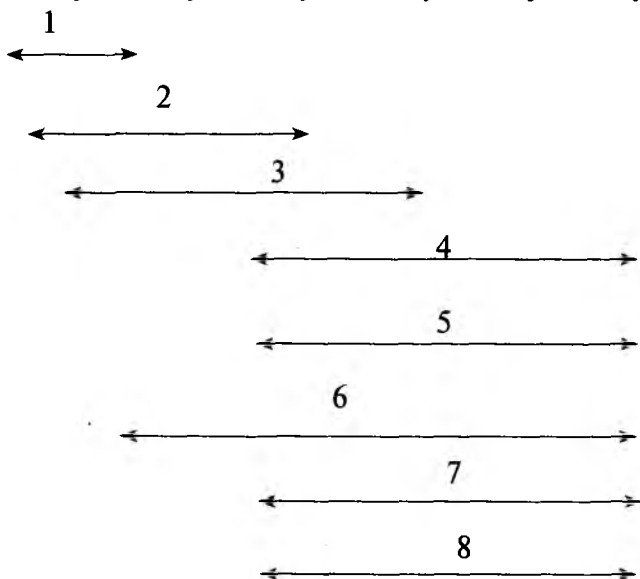
O'zgaruvchanlar va ularning tashkilot samaradorligiga ta'sirini aniqlash menejmentga tizimlar nazariyasining mantiqiy davomi bo'lgan tizimli yondashuvning asosiy ulushi bo'ladi.

Rahbarlar tizimlar nazariyasini boshqaruv jarayoniga nisbatan qo'llashlari uchun tashkilotni o'zgaruvchan tizimlar sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotga o'zgarayotgan tashqi muhit sharoitlarida turli maqsadlarga erishishga mo'ljallangan kishilar, tuzilma vazifalari, texnologiya kabi o'zaro bog'langan elementlarning majmuasi sifatida qarashlari kerak.

**Jarayonli yondashuv (1920-yildan hozirgi vaqtgacha).** Bu yondashuv hozirgi vaqtda keng qo'llaniladi. U birinchi marta ma'muriy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan taklif qilingan bo'lib, ular menejerning vazifasini ta'riflashga harakat qilganlar. Bu konsepsiyani dastlabki ishlab chiqilishi A.Fayolga tegishlidir. Ushbu yondashuvga ko'ra, boshqaruv uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlar (xizmatlar) jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har biri, o'z navbatida bir necha o'zaro bog'langan harakatlardan iborat bo'ladi. Ular kommunikatsiyalar va qaror qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashgan. Bunda rahbarlik (yetakchilik) mustaqil faoliyat sifatida ko'rib chiqiladi. U xodimlarga ta'sir ko'rsatishning shunday imkoniyatini ko'zda tutadiki, ular maqsadlarga erishish yo'nalishida mehnat qilsinlar.

Quyida boshqaruvda yondashuvlar evolyutsiyasining chizmasi ko'rsatilgan [15].

1885-y. 1920-y. 1930-y. 1940-y. 1950-y. 1960-y. hozirgi vaqt.



1. Ilmiy boshqaruv nuqtayi nazaridan yondashuv.
2. Ma'muriy yondashuv.
3. Insoniy munosabatlar nuqtayi nazaridan yondashuv.
4. Holat haqidagi fan nuqtayi nazaridan yondashuv.
5. Miqdoriy usul nuqtayi nazaridan yondashuv.
6. Boshqaruvga jarayon sifatida yondashuv.
7. Tizimli yondashuv.
8. Vaziyatli yondashuv.

Yondashuvlarning qisqacha manzarasidan shu narsa ko'rindi-ki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib borgan, bu tashkilotlarni samarali boshqarish haqidagi yangi g'oyalarni tug'ishiga yordam bergan.

Har bir yondashuv yoki maktabning vakillari faraz qilganlari-ki, ular tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga kalit topa olganlar. Ammo so'nggi tadqiqotlar va boshqaruv amaliyotini



ko'rsatishicha, bu tadqiqotlar boshqaruv jarayonining faqat ayrim tomonlariga tegishli bo'lgan, olingan natijalar esa faqat ma'lum vaziyatlar uchungina to'g'ri bo'lgan. Bundan tashqari, boshqaruv amaliyoti hamma vaqt ham tegishli nazariy fikrga qaraganda murakkabroq, chuqurroq va turli-tumanliroq bo'lgan. Vaqti-vaqti bilan tadqiqotchilar boshqaruv jarayonining yangi, oldin noma'lum bo'lgan tomonlarini ochganlar va mustahkam bo'lib ko'ringan, ammo noto'g'ri qarashlarni ko'rsatib berganlar. Shunga qarasdan ushbu tadqiqotchilar boshqaruv fanini rivojlanishiga bebaho hissa qo'shganlar.

### **1.3. O'zbekistonda boshqaruvning rivojlanishi**

O'zbekistonda iqtisodiy jarayonlarni boshqarish chuqur tarixiy tomirlarga ega. Yuqorida aytilganidek, boshqaruv fan sifatida shakllangunga qadar davrlarda ham ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan turli xildagi murakkab kishilar guruhiga muvaffaqiyatli ravishda rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtayi nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Ana shunday shaxslardan Al-Xorazmiy, Abu Nasr Forobiy, Abu Ali ibn Sino (IX–X asrlar), Yusuf Xos Xojib (XI–XII asrlar), Amir Temur, Nizomulmuluk (XIII–XIV asrlar), Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy (XV asrlar)ning boshqaruvga oid asarlari bugungi kunda ham qo'llanma bo'ladigan ko'rsatmalar hisoblanadi. Masalan, «Qutadg'u bilik», «Temur tuzuklari» va boshqalar.

O'zbekiston Respublikasi tashkil topgandan buyon o'tgan 27 yil ichida bozor islohotlariga oid qabul qilingan qonunlar, Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari mamlakatimizda bozor mexanizmlarini iqtisodiyotga joriy etishga qaratilgan. O'zbekiston iqtisodiyotini Respublikamizning Birinchi Prezidenti Islom Karimov asoslab bergan tamoyillar asosida bozor munosabatlariga o'tkazish, bozor mexanizmlarini shakllantirish dasturi bir qator mamlakatlarda «O'zbek modeli» deb aytil-

di. Ushbu model jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga dosh berib, mamlakatimizni barqaror rivojlanishi uchun mustahkam poydevor yaratdi.

#### 1.4. Menejmentning xorijiy modellari

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

Bu to'plangan tajribalarni o'rganish va ulardan foydalanish, menejment modellari shakllanishining jahon tajribasi (avvalo Yaponiya tajribasi) shundan darak beradiki, boshqaruv modellari ni bitta ijtimoiy madaniy muhitdan boshqasiga qo'shilishining amalda iloji yo'q. Menejmentning xususiy modelini yaratishda mulkchilikning turi, davlat qurilishining shakli va vujudga kelgan bozor munosabatlarining pishib yetilishi kabi omillarning ta'sirini hisobga olish zarur.

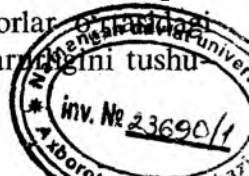
**Menejmentning amerikacha modelini o'rganish ma'lum qiziqish uyg'otadi.** Amerikacha menejment AQSHning g'arbiy mamlakatlarda orasida yetakchi o'rinni egallashiga imkon bergan.

Amerikacha menejment avvalo boshlanishida F.Teylor tuzgan ilmiy boshqaruv maktabi ta'limlariga asoslanadi.

Amerikacha menejment yana o'ziga asoschisi Anri Fayol bo'lgan klassik maktab asoslarini ham singdirib olgan. U boshqaruvning amerikacha nazariyasidagi barcha yo'nalishlarning shakllanishiga ham katta ta'sir ko'rsatgan.

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

Asta-sekinlik bilan kapitalistik ishlab chiqarishni yashab qolishi uchun korxonadagi ishchilar holatiga munosabatni o'zgartirish, motivatsiya va xodimlar hamda tadbirkorlar hamkorlikning yangi usullarini ishlab chiqish zarur.



nish vujudga kelgan. «Insoniy munosabatlar maktablari» nomini olgan yangi konsepsiyaning shakllanishi amerikalik sotsiolog va psixolog E.Meyo nomi bilan bog'liqdir.

«Insoniy resurslar menejmenti» atamasi 60-yillarda vujudga kelgan. Amerikalik sotsiolog R.E.Maylz o'zining asarlaridan birida «Insoniy munosabatlar» modeliga «Insoniy resurslar» modelini qarama-qarshi qo'ygan. «Insoniy resurslar» modeli strategik, tashkilotning asosiy maqsadlarini hal qilishga ko'maklashuvchi sifatida ko'rib chiqilgan. «Insoniy resurslar» modeli shaxsning tashkilotdagi faol o'rniga qaratilgan. Har bir kishi o'z mehnatining natijalariga javob berishi, tashkilotning umumiy maqsadlarini bilishi va o'z mehnati bilan ularga erishishga ko'maklashishi kerak. O'z navbatida tashkilot o'z xodimlarining shaxsiy tashabbusini moddiy rag'batlantirishi va xizmatda ko'tarilish yordamida qiziqtirishi kerak.

60–70-yillarda ko'pgina amerika firmalari insoniy resurslarga o'zlarining katta e'tiborlarini aks ettirishga harakat qilgan holda xodimlar nomlarini keyingi ikki o'n yilliklarda roli ancha o'sgan insoniy resurslar xizmatlari nomlariga o'zgartirganlar.

Zamonaviy amerikacha menejment quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:

- bozorning mavjudligi;
- ishlab chiqarishni tashkil etishning sanoat usuli;
- tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi korporatsiya.

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

Menejment nazariyachilarining fikriga ko'ra, korporatsiyalarni tashkil etishni o'z orqasidan mulkni unga egalik qilishni nazorat qilishdan, ya'ni hukmronlikdan ajratilishiga olib kelgan. Korporatsiyalarni boshqarish bo'yicha haqiqiy hukmronlik

uni boshqaruvchi va menejerlar (ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohasidagi mutaxassislar)ga o'tgan. Hozirgi vaqtda amerikacha menejment modellarida korporatsiyalar asosiy tarkibiy birlik bo'ladilar.

Amerika korporatsiyalari o'zlarining faoliyatlarida strategik boshqaruvdan keng foydalanadilar.

Strategik boshqaruvning mazmuni, birinchidan – raqobat kurashida g'alaba qozonish uchun zarur bo'lgan uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqish, ikkinchidan – vaqtning haqiqiy ko'lamidida boshqaruvni amalga oshirishdan iboratdir. Korporatsiyaning ishlab chiqilgan strategiyasi keyinchalik amaliyotda amalga oshirilishi kerak bo'lgan joriy ishlab chiqarishning xo'jalik rejalariga aylanadi.

Strategik boshqaruv tashkiliy strategik tuzilmani tashkil etishni taqozo qiladi, uning tartibiga boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo'limi va strategik xo'jalik markazlari (SXM) kiradi. Har bir SXM bir turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi, bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiluvchi va umumiy raqiblarga ega bo'lgan bir necha ishlab chiqarish bo'linmalarini birlashtiradi. SXM raqobatbardosh mahsulotni o'z vaqtida ishlab chiqarish va uni sotish, navlar bo'yicha mahsulotni ishlab chiqarishning ishlab chiqarish dasturini shakllantirishga javob beradi.

Strategik rejalashtirish korporatsiyalar rejaviy ishining muhim tarkibiy qismi bo'ladi. U rahbarlarning, uzoq muddatlik vazifalar yechimiga zarar keltirgan holda ko'proq joriy foyda olishga intilishlarini to'xtatib turadi, ularni tashqi muhit o'zgarishlariga ko'ra bilishga yo'naltiradi, resurslarni taqsimlashga asoslangan ustuvorliklarni belgilashga imkon beradi.

XX asrning 60-yillarida korporatsiyalar xodimlarining o'zlarining ijtimoiy-iqtisodiy holatlarini yaxshilash bo'yicha talablari borgan sari qat'iyroq bo'la boshladi. Bu bilan parallel ravishda menejmentning ko'pgina nazariyachilari shunday fikrga kelishdiki, bir qator tashkilotlar tez o'zgarib borayotgan ijtimoiy muhit ziddiyatlarini e'tiborga olmay qo'yganliklari sababli o'z maqsad-

lariga erisha olmaydilar. «Ishlab chiqarish demokratiyasi» (ish joylaridagi demokratiya) doktrinasini paydo bo'lishi vujudga kelgan holatning oqibati bo'lgan, u boshqaruvga ham korxonaning o'zini, ham tovar va xizmatlar iste'molchilari, vositachilar, ya'ni kasb egasi bo'lmaganlarni jalb qilinishi bilan bog'liqdir. Ba'zi bir amerikalik mualliflar buni boshqaruvdagi «uchinchi inqilob» deb ataydilar.

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

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

2. Ishchi va boshqaruvchilarning ishchi kengashlari (qo'shma qo'mitalari) tashkil etilishi.

3. Foydada ishtirok etish tizimlarining ishlab chiqilishi.

4. Ishchi vakillarini korporatsiyalar direktorlari kengashiga jalb etilishi.

60-yillar AQSHda mehnatni tashkil etishning brigada usullari, 70-yillarda esa tashkil etish g'oyasi amerikaliklarga tegishli bo'lgan sifatni nazorat qilish to'garaklari keng tarqalgan edi. Ammo sifatni nazorat qilish to'garaklari birinchi marta Yaponiyada qo'llanila boshlangan.

Korporatsiyalarda sodir bo'layotgan tashkiliy o'zgarishlarga ishchilarning qarshiliklarini pasaytirish uchun «mehnat ha-yoti sifati»ni oshirish dasturlari ishlab chiqiladi, uning yordamida korporatsiya xodimlari uni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, ishlab chiqarish masalalarini oqilona muhokama qilish, turli tashqi va ichki muammolarni hal qilishga jalb qilinadilar.

Menejer «universal dohiy» bo'lishi mumkin emas. Amerika amaliyoti asosiy e'tiborni rahbar xodimlarni tanlab olishda mutaxassisning bilimiga emas, balki yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga qaratadi.

**Menejmentning yapon modeli** ham katta qiziqish uyg'otadi. Yaponiya jahon bozorida yetakchi o'rinlardan birini egallaydi. Buning asosiy sabablaridan biri u tomonidan qo'llanayotgan

menejmentning insoniy omilga qaratilgan modelidir. Yaponiyada milliy xarakterning o'ziga xos alomatlariga mos keluvchi mehnat va xulq usullari vujudga kelgan.

Yaponlar insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligi deb hisoblaydilar. Xo'jalik yuritishning yapon tizimi tarixan vujudga kelgan guruhli jipslashganlik va yaponlarni yuqori sifatli mahsulotlarni yaratishga tug'ma intilishi an'analariga suyanadi.

Iqtisod qilish va tejamkorlik yapon xarakterining ajralib turuvchi xususiyatlaridan biridir. Iqtisod va tejamkorlikni talab qilish bevosita yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'langan.

Yapon menejmentining mohiyati odamlarni boshqarishdan iboratdir. Bunda yaponlar amerikaliklarga o'xshab bitta odam (shaxs)ga emas, balki odamlar guruhiga qaraydilar. Bundan tashqari, Yaponiyada tutgan o'rni guruh tomonidan ma'qullanadigan yoshi bo'yicha kattaroq kishiga bo'ysunish an'anasi vujudga kelgan.

Ma'lumki, insonning xulqi uning ehtiyojlari bilan belgilanadi. Bunga yaponlar ijtimoiy ehtiyojlar (ijtimoiy guruhga tegishlilik, xodimning guruhdagi o'rni, atrofdagilarning hurmati)ni boshqarlardan yuqori qo'yadilar. Shuning uchun ham mehnat uchun mukofotlashlarni ijtimoiy ehtiyojlar prizmasi orqali qabul qiladilar, ammo keyingi vaqtlarda yapon menejmenti o'ziga yakka shaxs ruhiyatiga qaratilgan amerika menejmenti konsepsiyasini singdirib oldi.

Yaponlar mehnatning oldida bosh egadilar. Ularni ko'pincha «mehnatsevarlar» deb ataydilar. Yapon xalqi boyliklari iyerarxiyasida mehnat birinchi o'rinda turadi. Yaponlar yaxshi bajarilgan ishdan qoniqishni his qiladilar. Shuning uchun ular qat'iy intizom, keskinlik va ish vaqtidan tashqari ishlashga chidashga rozilar.

**Menejmentning yapon modeli** «ijtimoiy insonga» mo'ljallangan. «Ijtimoiy inson» rag'batlar va motivatsiyaning o'ziga xos tizimiga egadir. Rag'batlarga ish haqi, mehnat sharoitlari, rahbarlik usuli, xodimlar o'rtasidagi shaxslararo munosabatlar kiradi. Xodim-

ning mehnatdagi muvaffaqiyatlari, uning xizmatlari tan olinishi, xizmatdagi o'sish, kasbiy mukammallashish, ijodiy yondashuv mehnatga motivatsiya bo'ladi.

Yaponlar vujudga kelgan vaziyatlarni hisobga oladilar va unga moslashadilar. Boshqa mamlakatlar xodimlaridan farqli o'laroq, yaponlar qoida, yo'riqnoma va va'dalarni so'zsiz bajarishga harakat qiladilar. Ularning nuqtayi nazaridan menejerning xulqi va u tomonidan qarorlar qabul qilinishi butunlay vaziyatga bog'liqdir.

Yaponiyaga tarixan mehnat uchun tenglashtirilgan mukofotlash xosdir. Buni hisobga olish bilan xodimlar mehnatiga uzoq mehnat qilganligi bo'yicha haq to'lash tizimi ishlab chiqilgan.

Yaponiyada firmaning «korporativ ruhi» undovning eng kuchli vositasi bo'ladi, uning ostida firma bilan birlashib ketish va uning g'oyalariga sodiq bo'lish tushuniladi. Firmaning «korporativ ruhi» asosida guruh manfaatlarini alohida xodimlarning shaxsiy manfaatlaridan yuqori qo'yuvchi guruh psixologiyasi yotadi.

Har bir yapon firmasi ko'pgina guruhlardan tashkil topgan. Ularda kattalar va kichiklar bor, ular yoshi, staji va tajribasi bo'yicha farqlanadilar. Kichiklar kattalarning obro'sini so'zsiz tan oladilar, ularni hurmat qiladilar, ularga bo'ysunadilar. Guruhlar firmaning maqsadlari va vazifalariga qaratilganlar. Bunda har bir yapon guruhda o'zi uchun ishlayotganini tushunadi.

Yaponlar guruhdagi o'z holatlarini e'tibor bilan kuzatib boradilar. Ular har bir kishining guruhdagi o'rni o'zgarishiga sezgirlik bilan e'tibor beradilar va ulardan har biri uchun chizilgan chegaradan chiqmaslikka harakat qiladilar.

Yirik yapon firmalari uchun «umrbod yollash» tizimi xosdir. U ham tadbirkor, ham xodim uchun juda foydalidir. Tadbirkorlar firmaning farovonligi uchun kattaroq qaytarilish bilan ishlashga tayyor bo'lgan sodiq va ishonchli xodimlarni oladilar. Firma tomonidan «umrbod» yollangan xodimlar qobiliyati, ma'lumoti va tayyorgarlik darajasi tan olingan chuqur qanoatlanish hissini boshdan kechiradilar. Xodimda ertangi kunga ishonch pay-

do bo'ladi. O'zlarini yollagan firmaga xodimlar minnatdorlik va bog'liqlik hislari bilan o'rnashadilar. Shu munosabat bilan yapon tizimiga undovchi ta'sir ko'rsatishning qudratli quroli sifatida qarash kerak.

«Umrbod» yollash tizimi «uzoq vaqt mehnat qilganlar uchun» tizimi bilan yaqindan chatishib ketgan. Ish haqining miqdori bevosita uzluksiz ish stajiga bog'liqdir. Mehnatga haq to'lash tizimi tenglashtirish tamoyillariga bo'ysunadi va g'oyatda kichik tabaqa-lashtirishga ega.

«Uzoq vaqt mehnat qilganlik uchun» haq to'lash tizimi «kattaligi bo'yicha ilgari siljish» tizimi («sinorizm tizimi»)ga katta ta'sir ko'rsatadi. Xodimni rahbarlik lavozimiga ilgari surishda yoshi va ish stajiga afzallik beriladi. Keyingi vaqtlarda ma'lumot borgan sari katta ahamiyat kasb etmoqda.

Ko'pgina yapon firmalari uchun xodimlarni rotatsiya qilish xosdir, u shundan iboratki, taxminan har 3–5 yildan keyin xodimlarni yangi mutaxassisliklarga qayta o'qitish amalga oshiriladi.

Yapon menejmentining operativ boshqaruvida sifatni boshqarish markaziy o'rinni egallaydi. Sifat uchun harakat dastavval ishlab chiqarilayotgan mahsulotning kamchiliksizligi uchun kurashish ko'rinishida o'z aksini topgan, keyin sifatni boshqarishning qudratli tizimiga kelib qo'shilgan.

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

Hozirgi vaqtda yapon iqtisodiyotining barcha sohalarida sifat guruhlari (to'garaklari) harakat qiladi, ularga ishchilardan tashqari master va muhandislar kiritiladi. Sifat guruhlari (to'garaklari) texnologiyadan tortib to ijtimoiy-ruhiygacha bo'lgan barcha muammolarni hal qiladilar. Bu ulardan har birining afzalliklari va kamchiliklarini ajratishga imkon beradi.



Menejmentning **G'arbiy Yevropa modeli** shakllanishiga Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlari katta ta'sir ko'rsatgan. Masalan, bixeviorizm ta'siri ostida boshqaruvni psixologiyalash-tirish tendensiyasi kuzatiladi. Faraz qilinadiki, pulli mukofotlash barcha harakatlarni belgilab beruvchi yagona omil bo'lmaydi. Ular ko'proq yakka shaxsning xulqiga bog'liq bo'lgan psixologik motivatsiyani belgilab beradilar.

Menejmentning yapon va Amerika modellarining ta'siri ya-gona omil bo'lmaydi. Ular ko'proq yakka shaxsning, uning xulqi bilan bog'liq bo'lgan ruhiy motivatsiyasiga asoslanib belgilaydilar.

«Insoniy munosabatlar» maktabining g'arbiy germaniyalik nazariyachilari, o'zlarining AQSH va Yaponiyadagi hamkasblari-ga nisbatan, xodimlarni boshqarishga qat'iyroq yondashish uchun ovoz berganlar.

*1.1-jadval*

### **Menejmentning Yapon va Amerika modellari**

<b>Yapon modeli</b>	<b>Amerika modeli</b>
Boshqaruv qarori jamoaviy qabul qilinadi	Qaror shaxsan qabul qilinadi
Jamoaviy javobgarlik ustun bo'ladi	Shaxsiy javobgarlik ustun bo'ladi
Boshqaruvning egiluvchan tizimi	Boshqaruvning qat'iy, bir shaklga keltirilgan tizimi
Nazoratni norasmiy tashkil qilinishi	Nazoratning bir shaklga keltirilgan tadbirlari
Jamoaviy nazorat	Menejmentning shaxsiy nazorati
Xodim ishini sekinlashtirilgan holda baholanishi va xizmatdagi o'sish	Mehnat natijalarini tez baholash, xizmat bo'yicha jadal siljishi
Rahbarning eng muhim sifati muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirishni bilish	Rahbarning eng muhim sifati kasb egasi bo'lish
Boshqaruvni guruhlariga qaratish	Boshqaruvni yakka shaxslarga qaratish

Boshqaruvni jamoaviy uyg'unlikka erishish va jamoaviy natija bo'yicha baholash	Boshqaruvni shaxsiy natija bo'yicha baholash
Qo'l ostidagilar bilan norasmiy munosabatlarning ustunlik qilishi	Qo'l ostidagilar bilan rasmiy munosabatlarning ustunlik qilishi
Xizmat bo'yicha yosh va ish stajiga ko'ra ilgari siljish	Martabaning shaxsiy natijalarga bog'liq bo'lishi
Universal turdagi rahbarlarni tayyorlash	Tor mutaxassislikdagi rahbarlarni tayyorlash
Guruh ishining natijalari, staj bo'yicha mehnatga haq to'lash	Shaxsiy ulush bo'yicha mehnatga haq to'lash
Firmada uzoq muddatli bandlik	Qisqa muddatga yollash

AQSHdan keyin Yevropada ham «mehnatni boyitish», ya'ni ish joyida uning mazmundorligini oshirish bo'yicha tajribalar o'tkazilgan. Masalan, bir qator firmalarda konveyer bekor qilingan, bu xodimlar qo'nimsizligini pasaytirish va rentabellikni oshirishga imkon bergan. Angliya, Gollandiya, Norvegiya, Shvetsiya va G'arbning boshqa mamlakatlarida xodimlarni boshqaruvda «ishtirok etish»ga jalb qilish masalalari ham keng ishlab chiqilgan. GFRda shakllangan «hamkorlikdagi ishtirok» tizimi e'tiborga molikdir. U uchta elementdan tashkil topgan: korxonalarda «ishlab chiqarish kengashlari»ni tashkil etish, yollanma xodimlar vakillarini kuzativ kengashlariga kiritish va «ishchi direktorlar»ni boshqaruvchilar kengashlariga kiritish. Ishchilarning kengashlar, qo'mitalar va boshqa idoralardagi vakilligi G'arbiy Yevropaning boshqa mamlakatlari – Fransiya, Gollandiya, Norvegiya, Avstriya va boshqalarda ham mavjud. 1973-yilda shved kasaba uyushmalari kompaniyalar direktorlari kengashlarida vakillik qilish huquqiga erishganlar.

Keyingi yillarda jamoaviy ishga katta e'tibor qaratila boshlandi. Boshqaruv guruhlari aniq belgilangan, ularning har biriga masalalar doirasi biriktirilgan. Masalan, nemis «Rarsburg modeli» javobgarlikni quyi darajalarga ko'chirishni ko'zda tutadi. G'oya, qarorlar qabul qilish huquqini omilkorroq xodimlarga

topshirishdan iborat bo'лади, bu boshqaruvning barcha darajalariga qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Har bir xodim o'z vazifalari va omilkorligi doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

G'arbiy yevropalik olimlar boshqaruvga «ijtimoiy inson» nuqtayi nazaridan yondashuvni shakllanishiga sezilarli hissa qo'shganlar. Bu yondashuv odamlar xulqini ularga guruh xulqining ta'sir ko'rsatishi nuqtayi nazaridan o'rganishga imkon bergan. Quyidagi uchta olimni boshqaruvga sotsiologik yondashuvning yaratuvchilari deb hisoblaydilar: bular nemis professori M.Veber, fransuz olimi E.Dyurkgeym va kelib chiqishi fransuz bo'lgan italyan olimi V.Pareto.

G'arbiy Yevropa kompaniyalari boshqaruvni markazlashtirmaslik tamoyilidan foydalanishda Amerika firmalari bilan umumiy alomatlarga ega. Amerikaliklar kabi G'arbiy Yevropa firmalari ham ilmiy-texnik taraqqiyoti ta'siri ostida bir yerga jamlanish va markazlanish jarayonlari bilan qamrab olingan. Aylanmalar hajmi bo'yicha G'arbiy Yevropa firmalari Amerika firmalariga yaqin turadi.

Keyingi o'n yilliklarda G'arbiy Yevropa firmalari amerikaliklar tajribasidan foydalanish bilan boshqaruvni qayta tashkil etishni amalga oshirganlar. Ular ishlab chiqarishni tor ixtisoslashtirishdan uzoqlashib ketganlar. Kompaniyalar doirasida faoliyatning har bir sohalari bo'yicha ishlab chiqarish bo'limlari yoki bo'linmalar guruhlarini tashkil etilmoqda. Ammo ularda bari-bir o'zining xususiyatlari saqlanib qolinmoqda.

Xususan, G'arbiy Yevropa kompaniyalarida ishlab chiqarish bo'linmalari amerikaliklarnikiga qaraganda katta rol o'ynaydi. Boshqaruvning markazlashtirilmagan shaklida ular o'zlarining tarkiblariga kiruvchi sho'ba kompaniyalar faoliyatini muvofiqlashtiradilar, keyingilarga operativ-xo'jalik, moliyaviy va yuridik mustaqillik beriladi. Sho'ba kompaniyalar esa bir vaqtning o'zida ham foyda, ham javobgarlik markazi bo'ladilar. O'zlariga birlashtirilgan tovar navlari doirasida ular ilmiy-tadqiqotlar olib bo-

radilar, mahsulot iste'molchilarini qidirib topadilar, boshqaruvning iqtisodiy usullaridan foydalanish bilan uni ishlab chiqarish va sotishni amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish bo'linmalari o'zlariga birlashtirilgan sho'ba kompaniyalarining ilmiy-tadqiqotlar, ishlab chiqarish, sotish, moliya bo'yicha faoliyatini nazorat qiladilar va muvofiqlashtiradilar.

Alohida kompaniyalar o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari o'rnatiladi va bunda g'arbiy yevropalik (nemis, fransuz, shved) konsernlari «sanoat guruhlari» deb ataladi.

Ko'pgina nemis konsernlari tarkibida ko'p sonli yuridik mustaqil sho'ba kompaniyalari mavjud. Ular katta operativ mustaqillikka ega. Bu kompaniyalarning hududiy tarqoqligi va tor ixtisoslashganligi faoliyatni markaziy boshqaruv orqali muvofiqlashtirishni taqozo etadi. Shu tufayli ishlab chiqarish maqsadlarining yagonaligi ta'minlanadi.

Finlyandiyada umuman firmalarni boshqarishda Amerika va G'arbiy Yevropadan ba'zi bir farqlar mavjud. Bu yerda maqsadlar miqdoriy ko'rsatkichlarga ega. Yakuniy maqsadlarga erishish strategiyasi «natijalar bo'yicha boshqaruv» nomiga ega. Bu boshqaruvning xususiyatlari shundan iboratki, mo'ljallangan natijalarni belgilashda yuqori rahbarlik bilan bir qatorda ijrochilar va ishchilar ishtirok etadilar. Qo'l ostidagilarning o'zlari bu natijalarga erishishning yo'llari va usullarini tanlaydilar.

Quyidagilar asosiy natijalar bo'lishi mumkin:

- vazifaviy tashkil etish, mehnat unumdorligi;
- xizmat ko'rsatish darajasi, mahsulotning sifati va sotish hajmi;
- iste'molchilar talablari qanoatlantirilishi.

Bir vaqtda rejalarning uchta turi – strategik, yillik, ish jadvali tuziladi. Strategik rejalashtirish o'z ichiga 10–15 yilga va maqsadlarni rejalashtirish esa 3–5 yilga bashoratlashni oladi. Navbatdagi yilga maqsadlarning rejasi vaziyatli tahlil asosida ishlab chiqiladi. Ish jadvallari maqsadlarning yillik rejasi asosida tuziladi. Asosiy

natijalarni baholash boshqaruvning barcha darajalarida yiliga ikki marta o'tkaziladi.

XX asrda davlat tomonidan tartibga solish nazariyasi g'oyatda muhim rol o'ynagan, u boshqaruvning ikkita modeli — «ijtimoiy-bozor xo'jaligi» (GFR) va «ijtimoiyizmning shved modeli»da yorqinroq o'z aksini topgan.

Erxard tomonidan ishlab chiqilgan «ijtimoiy-bozor xo'jaligi» konsepsiyasining asosiga Keynsning vositali tartibga solish nazariyasi qo'yilgan. Erkin bozor iqtisodiyoti shakllanishi xususiy mulkchilik, bozorni davlat tomonidan himoyalaniishi va harakatlarning erkinligi asosida amalga oshirilgan.

Erxard bo'yicha «ijtimoiy bozor xo'jaligi» konsepsiyasi ikkita asosiy qoidalarni o'z ichiga oladi:

1. Xo'jalik yuritishning barcha sohalarida davlat tomonidan tartibga solishning kuchayishi. Erxard konsepsiyasi kuchli «ijtimoiy davlat»ni tashkil etishga qaratilgan, u nafaqat ijtimoiy jarayonlar, shu jumladan bozorni tartibga soladi, balki aholi farovonligini oshirish borasidagi ijtimoiy siyosatni ham o'tkazadi.

2. Direktiv (yo'riqnomaviy) rejalashtirishning o'rniga indikativ rejalashtirishni kiritish. Yo'riqnomaviy rejalashtirishni bajarish uchun majburiy bo'lgan aniq va ko'p miqdordagi yo'riqnomaviy ko'rsatmalarni belgilashni ko'zda tutadi. Indikativ rejalashtirish bajarilishi ko'proq istalgan reja va ko'rsatkichlarni belgilashni ko'zda tutadi.

Ijtimoiy hamkorlik xodimlar va tadbirkorlik o'rtasidagi munosabatlarning alohida turini tashkil qiladi, unda ular o'rtasida ijtimoiy ahillikka erishiladi, vujudga kelgan nizolar madaniy usullar bilan hal qilinadi. Ijtimoiy hamkorlik yollanma xodimlarning ish haqini oshirish, ish tartibi va mehnat sharoitlarini o'zgartirish, soliqlarni kamaytirish va h.k. haqidagi talab qilishlar imkoniyatini istisno qilmaydi. Yevropa mamlakatlarida bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan ijtimoiy hamkorlik munosabatlari uzoq yillar davomida tabiiy yo'l bilan vujudga kelgan.

Ijtimoiyizmning shved modeli ham ma'lum qiziqish uyg'otadi. Uning muallifi — Nobel mukofoti laureati Gunnar Myurdaldir. Myurdal ijtimoiyizmning shved modeli ijtimoiy bozor xo'jaligi, ijtimoiy tartibga solinadigan ijtimoiy-iqtisodiy va hamkorlik nazariyalariga asoslangan.

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

Myurdal ijtimoiyizmning shved modeliga aholi farovonligini oshirish uchun teng imkoniyatlarni kafolatlaydigan aholini ijtimoiy himoyalash tizimi asos bo'ladi. Bu shaxsiy iste'molning miqdorlarini oshishiga yordam beradi.

Keyinchalik Shvetsiya 1977–1978 va 1981–1982-yillarda ikkita chuqur inqirozlarni boshdan kechirgan. Vujudga kelgan holatdan chiqish uchun Stokgolm ilmiy maktabi zamonaviylashtirilgan keynsian siyosatidan foydalanishni tavsiya qilgan. Pul va soliq islohotlarini o'tkazgan hukumat foydani muvofiq taqsimlash va uni birinchi navbatda sarmoyalar kiritishga yo'naltirish siyosatini faol o'tkazgan. Natijada Shvetsiya katta muvaffaqiyatlarga erisha olgan, mamlakatning iqtisodiy holati yetarlicha barqaror bo'lgan.

Ko'pgina tadqiqotchilar AQSHda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti jahonning boshqa mamlakatlariga qaraganda rivojlanishning ancha yuqoriroq darajasiga erishgan deb hisoblaydilar. Ularning fikrlariga ko'ra, AQSHda mehnatning yuqori unumdorligiga ishlab chiqarishni yaxshi tashkil etish hisobiga erishiladi. G'arbiy Yevropadagi ta'lim, ishlab chiqarishni tashkil etish va xodimlarni tanlash sohasidagi orqada qolishni olimlar AQSH va Yevropa o'rtasidagi texnologik uzilish deb izohlaydilar.

Xorijiy kompaniyalar tomonidan mehnatni tashkil etish va boshqaruv sohasidagi ilg'or tajribani baynalminallashtirish, milliy yutuqlardan foydalanish muhim tendensiya hisoblanadi.

Keyingi yillarda amerikalik tadbirkorlar ko'pincha Yaponiya-ning ilg'or tajribasi, yaponlarni muvaffaqiyatga olib kelgan yangiliklarni o'z korxonalariga ko'chirish uchun harakat qilganlar. Bu «aniq vaqtda», «sifat to'garaklari», xodimlarni uzoq muddatli yoki «umrbod yollash» va boshqalardir. Ammo ularning barchasi ham uzoq yashay olmagan.

O'tgan asrning o'rtalarida teskari holat bo'lgan, yapon firmalari ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarish texnologiyasi, tashkiliy tuzilmani tashkil etish va boshqa amerikacha tamoyillarni qabul qilganlar. Mashhur «sifat to'garaklari» va «aniq vaqtida» yetkazib berish tizimi Amerikada vujudga kelgan, ammo dastavval u yerda keng tarqalmagan. Ular ilk marotaba yapon firmalarida qo'llana boshlanganlar va ijobiy natijalarga erishganlar. Shu bilan bir vaqtda amerikacha «insoniy resurslar»ni boshqarish usullari Yaponiyada qo'llanmagan.

Bu menejmentning bitta modelini boshqa davlat iqtisodiyotiga uning o'ziga xos xususiyatlarini yetarlicha hisobga olmasdan ko'chirish mumkin emasligidan darak beradi.

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv amaliyotining vujudga kelishi nima bilan bog'liq bo'lgan?
2. Qachon menejment bilimlarning mustaqil sohasiga aylangan?
3. Kimning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyasining nazariy manbasi bo'lgan?
4. Qaysi mamlakat menejmentning vatani?
5. Qaysi ilmiy maktab vakillari tadqiqotning asosiy obyekti sifatida inson resurslaridan samarali foydalanishga ega bo'lganlar?
6. Qaysi ilmiy maktab vakillari boshqaruvning yakka hukmronlik tamoyilini birinchi marta ta'riflaganlar?

7. Ilmiy boshqaruv maktabini boshlanishida kim turibdi?
8. Olimlardan qaysi biri boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktabning rivojlanishiga ulkan hissa qo'shgan?
9. Qaysi ilmiy maktab vakillari rahbarlarni qo'l ostidagilar haqida qayg'urishlari uchun jonbozlik ko'rsatganlar?
10. Qaysi maktab olimlarining tadqiqotlari aniq fanlar ma'lumotlaridan foydalanishga asoslangan?
11. Zamonaviy O'zbekiston menejmentining asosiy xususiyatlari qanday?
12. Ilmiy boshqaruv maktabining boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishidagi roli qanday?
13. Boshqaruvga tizimli yondashuvning mohiyati nimalardan iborat?
14. Boshqaruvga jarayonli yondashuv nimadan iborat?
15. Amerikacha menejmentning xususiyatlari nimalardan iborat?
16. Yapon menejmenti falsafasining mazmuni nimada?
17. Menejmentning yapon va amerikacha modellari o'rtasidagi farqlar nimalardan iborat?



## **II bob. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

II bobda «menejment» tushunchasi, uning boshqaruvdan farqi, menejment fani va amaliyotining maqsadlari, boshqaruvning mohiyati va uni amalga oshirish shartlari, boshqaruvning subyekti va obyekti, boshqaruv (menejment) tizimi va uning tuzilishi, boshqaruv usullari, menejmentning yondashuv va tamoyillari tizimi hamda ularning rivojlanishi ko‘rib chiqiladi.

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

Menejment (inglizcha «management» – boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) – bu:

– ishlab chiqarishni, 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 hayotimizga mustahkam kirib kelgan va o‘zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo‘lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish joizki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustuvorliklarning yangi tizimlari amalda bo‘ladi.

Shu munosabat bilan «menejment» atamasining ma’nosi ushbu batafsilroq to‘xtash darkor. Ba’zi bir mualliflar o‘zbekcha «boshqaruv» so‘zi va inglizcha «menejment»ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni birmuncha farqlanadi. «Menejment» atamasini qo‘llab turib biz xalqaro amaliyotda o‘rnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko‘ra uning ostida hodisa 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 vositasi va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish

yoki tijoratni sanoatlashtirilgan holda tashkil etish 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 admiristration» — davlat boshqaruvi va «rublik admiristration» — ijtimoiy boshqaruvdan foydalaniladi. Bizning sharoitlarda buning uchun «tashkil etish», «tartibga solish», «boshqarish» va «ma'muriy boshqarish» atamalarini qo'llash kerak. Shunga qaramay 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 qilinganlarni 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, avvallo maqsadli mazmunni aniqlab olish darkor.

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

Shu bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonini oqilona tashkil etish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo'li bilan erishishdan iboratdir.

Menejmentning maqsadlari va vazifalari ishlab chiqarish va tijorat ko'lamlari o'sishi va rivojlanganligi sari uzluksiz ravishda murakkablashadi. Bajarilgan vazifalar va mo'ljallangan maqsadlarga erishilganligi bozorda baholanadi.

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iqtisodiy-matematik usullar ishlab chiqilishi vazifalarning ko'pgina sifat yechim-

larini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to'ldirishga hamda almashtirishga imkon beradi, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko'maklashadi. 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 qoladi.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning turli 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, muhandislik hisoblashlarning iqtisodiy-matematik modellari va h.k. yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo boshqaruv samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq 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 munosabatlari pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtayi nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tatbiq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy-texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va funksional-qiyamat tahlili ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o'tkazila-

**di**, ammo bunda iste'molchilar hali yetarli darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday tuyiladi va amalda faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil etishning 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 – 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** – 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** – 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 oqilona 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 amaliyoti rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo'lgan. G'arbning ilg'or mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligi oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir.

Bunda shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashmoqda. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shveysariya yetakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSH — 9, Fransiya — 12, Italiya — 14, Buyuk Britaniya — 16 o'rinda turibdi. Keyingi 10–15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko'tarilishga xos bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan yetakchilik qilmoqdalar.

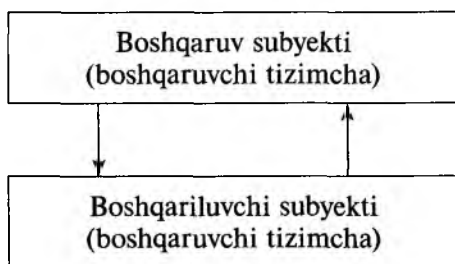
Mamlakatimizda ham menejment G'arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi sifatida tanilmoqda. O'tmish totalitar tuzum davrida menejment yuqori foyda olish, mehnat unumdorligini muttasil oshirish hisobiga sotsialistik mamlakatlarga zarba berib, imperialistik davlatlar mavqeyini mustahkamlashga xizmat qiladi, deb uqtirishgan. Bunday qarash xo'jalik yuritishning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi doirasiga ma'lum darajada mos kelgan, chunki rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasining yo'qligi sharoitlarida bozor mexanizmi harakatini bizning iqtisodiyotimizga to'liq ko'chirishning iloji bo'lmagan. Shunga qaramay, o'sha sharoitlarda ham bizda menejmentning ko'pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo'lgan.

Mamlakat ijtimoiy hayotining demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O'zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qarati-lishi esa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganish va undan foydala-nishni zarur qilib qo'yan. Shu munosabat bilan O'zbekiston-da menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o'zgargan. Menejmentning ko'zga ko'ringan nazariyachilari va amaliyotchi-larining asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi-mene-jerlarni faol tayyorlash boshlangan.

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

Umumiy ko'rinishda boshqaruv ikki obyektning maqsadga qa-ratilgan o'zaro hamkorligidan iborat bo'lib, bunda ulardan biri boshqaruv subyekti o'rnida, boshqasi esa boshqaruv obyekti o'rni-da bo'ladi. Bu o'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv subyekti boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatish im-pulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo'natadi, ular boshqaruv obyek-ti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ladilar;
- boshqaruv obyekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi (2.1-rasm).



to'g'ridan to'g'ri ta'sir

teskari aloqa

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, hujjatlar va h.k. 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'ladi.

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 boshqaruvning qo'li bilan bajarish» sifatida belgilaydi.

Ta'kidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha subyektning obyektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv subyektining 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 nazaridan 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 qiladi. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandir.

Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalarning birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari hamda 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 obyekti 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 jihatlar 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 obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv obyekti ishlab chiqarish vositalarining mulk egasi bo'lmasa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoji natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan. Bu holda boshqaruv obyekti va subyekti o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv obyekti 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'lgandagina 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) iyerarxialik; 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 etuvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilganidir. 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 tatbiq etilishini ta'minlash;
- o'zini o'zi tartibga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimini muqarrar elementi bo'ladi. Aloqalar to'g'ridan to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontol va diagonalli va h.k. bo'lishi mumkin.

**To'g'ridan to'g'ri aloqa** – boshqaruv subyektining obyektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va har qanday ko'ri-

nishdagi ta'siridir. **Teskari aloqa** – 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'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi subyektlarning harakatlari muvofiqlashuvini ta'minlovchi gorizontal aloqalar ham mavjud. Diagonal 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-axloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklaridir:

– boshqaruv g'oyasi va boshqaruv tizimini qiymatga yo'naltirish;

– boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlari va axloqiy me'yorlari;

– boshqaruv tizimidagi axborot va kommunikatsiyalar.

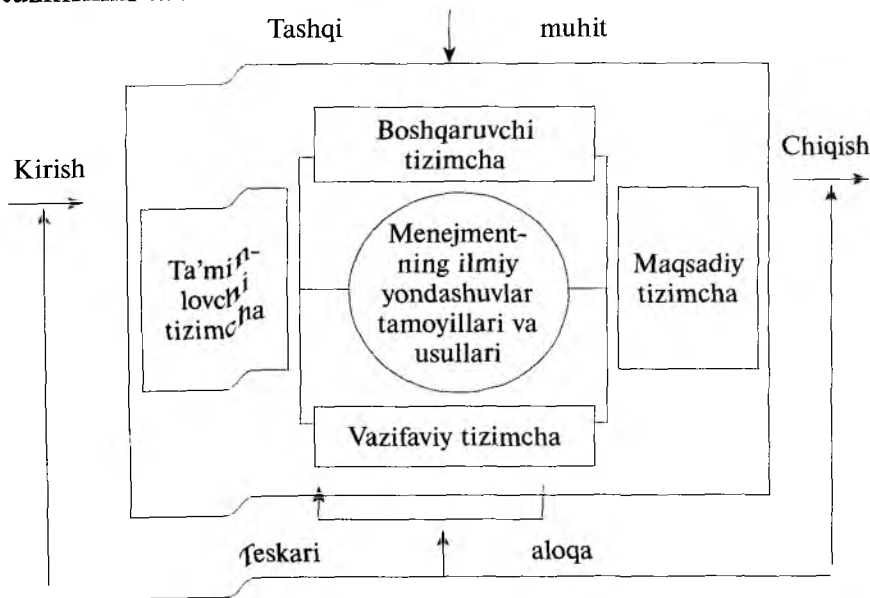
Ushbu bloklar yig'indisi asosan butun ko'rib chiqilayotgan tizimchani qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo'shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv teorotiplari va har qanday bo'lishi mumkin. Hozir-

gi 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 uchinchii tizimcha bo'ladi. Uni paydo bo'lishi boshqaruv tizimida o'zini o'zi takomillashtirishga intilish, ilg'or g'oyalarni qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tatbiq etish kabi sifatlar vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha na faqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki ularni qayta ishlab chiqilishini, tarqatilishi va amalga tatbiq etilishiga yordam beradi.

Ushbu tizimcha na ikki qismga ajratilishi mumkin, birinchisi – boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomillashish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uning rivojlanishini ta'minlaydi.

R.A.Fatxutdinov tashkilot menejmenti tizimining quyidagi tuzilishini taklif etadi (2.2-rasm).



2.2-rasm. Menejment tizimining tuzilishi.

Bunda quyidagilar tashkilotning menejment tizimi maqsadli tizimchasining tarkibiy qismlari bo'ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlarning sifatini oshirish, resurslarni tejash, tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish, jamoaning 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 huquqiy ta'minot.

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

Tashkilot menejmenti tizimini boshqaruvchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga 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 belgilanadi. Hozirgi vaqtda amaliyotda menejmentga nisbatan faqat ba'zi bir ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo'llaniladi, bu uni tushunishning «torligi» bilan izohlanadi.

Har bir obyektning boshqarishning nazariyasi va amaliyoti tahlili, R.A.Fatxutdinov bo'yicha, menejmentga nisbatan o'z ilmiy yondashuvlarini qo'llash zarurligini belgilashga imkon beradi (2.1-jadval).

Ushbu yondashuvlarni 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.

## Menejmentga yondashuvlar

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

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 elementi bajarilishiga ilmiy yondashuv;
- ishchilarni tanlash, o'qitish va mashq qildirishga ilmiy yondashuv;
- ishchilar bilan kooperatsiyalashish;
- natijalar uchun javobgarlikni menejer va ishchilar o'rtasida taqsimlash.

Menejment sohasidagi boshqa mashhur mutaxassis A.Fayol 1916-yilda «Umumiy va sanoat boshqaruvi» nomli kitobida tashkilotlardagi boshqaruvchilar ishini shakllantirilgan holda ta'riflashni taklif qilgan va boshqaruvning 14 ta tamoyillarini shakllantirgan, boshqaruv vazifalarini hal qilish va menejment vazifalarini bajarishda ularga amal qilish taklif etiladi (2.2-jadval).

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 mezonini bo'ladi.

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

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

Tamoyil	Tamoyilning mazmuni
Mehnat taqsimoti	Ishchi 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 lozim menejerlar intizomni buzuvchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlari kerak.
Yakka hukmronlik	Xodim ko'rsatmalarni oladi va faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob beradi.
Harakatlar birligi	Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlar guruhlariga birlashtirilishlari va yagona reja bo'yicha amalga oshirishlari kerak.
Shaxsiy manfaatlarining bo'ysindirilishi	Tashkilot manfaatlari yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka egalar.
Xodimlarni mukofotlash	Xodimlar tomonidan o'z manfaatlari uchun adolatli mukofotni olinishi.
Markazlashtirish	Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib. Markazlashtirish va markazlashtirmaslik o'rtasida eng to'g'ri nisbatlarda eng yaxshi natijalarga erishiladi. Vakolatlar (hukmronlik) javobgarlikka mutanosib ravishda berilishi kerak.
Qoyali zanjir	Buyruqlarning uzilmaslik zanjiri, u bo'yicha farmoyishlar uzatiladi va iyerarxiyaning barcha bosqichlari o'rtasidagi kommunikatsiyalar amalga oshiriladi («boshliqlar zanjiri»).
Tartib	Har bir xodim uchun ish joyi va har bir xodim o'zining ish joyida bo'lishi kerak.
Adolat	Ma'lum qoida va bitimlar qoyali zanjirning har bir bosqichida hayotga adolatli ravishda tatbiq etilishi kerak.

<b>Xodimlarning barqarorligi</b>	Ishlovchilarning tashkilot va uzoq muddatli ishga nisbatan sodiqligini oʻrnatish, chunki xodimlar qoʻnimsizligi samaradorlikni pasaytiradi.
<b>Tashabbus</b>	Ishlovchilarni ularga topshirilgan vakolatlar va bajarilayotgan ishlari doirasida mustaqil fikr yuritishni ishlab chiqishga ragʻbatlantirish.
<b>Korporativ ruh</b>	Xodimlar va tashkilot manfaatlarining uygʻunligi harakatlar birligini taʼminlaydi («kuch – birlashishda»).

Menement tizimining shakllanishi, faoliyat yuritishi va rivojlanishi uchun koʻrsatib oʻtilgan asosiy tamoyillardan tashqari yana qoʻshimcha tamoyillarga rioya qilish zarur, ular boshqaruv tizimining barcha tizimchalari uchun umumiy hisoblanadi:

– boshqaruvni amalga oshirishda ixtisoslashish va universal-lashishni muvofiq biriktirish (boshqaruv ishlarini bajarishda ixti-soslashish va universallashtirish oʻrtasidagi muvofiq nisbat taʼmin-lanishi kerak);

– tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro- yoki mikromuhitining ayrim elementlari oʻzgarishida boshqaruv tizimi faoliyat yuritishni davom ettirishi va qoʻyilgan maqsadlarni ba-jarishi kerak);

– boshqaruvning tejamkorligi (boshqaruvni amalga oshirish va maqsadlarga erishish uchun usul va vositalarni tanlashda mehnat, moddiy vaqt, moliyaviy hamda boshqa xarajatlarni che-garalash zarur);

– boshqaruv samaradorligi;

– boshqaruv insonparvarligi;

– taʼsir koʻrsatish usullari va vositalarining boshqaruv obyektiga xos boʻlgan qonuniyatlarga mosligi (boshqaruvda boshqaruv obyektining holati va rivojlanish qonunlarini hisobga olish zarur);

– vakolatlarning qoʻyilgan vazifalarga mosligi (rahbariyat bosh-qaruv idoralari va xodimlariga oʻzlarining oldiga qoʻyilgan vazi-falarni bajarish uchun zarur boʻlgan 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. Shu bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o‘ziga xos tizimchalar asosida shakllanishi va faoliyat yuritishi kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o‘ziga xos tamoyillari bo‘ladi: 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 xayrixohlik;
- muvaffaqiyatli menejmentning sharti sifatidagi javobgarlik;
- firmani gorizontaal va vertikal kesib o‘tuvchi kommunikatsiyalar;
- firmada ishlovchilar qobiliyatining rivojlanishiga ko‘maklashuvchi muhit;
- har bir ishlovchining firma natijalaridagi ulushli ishtiroki;
- atrof-muhitdagi o‘zgarishlarga o‘z vaqtida javob qaytarish;
- kishilar bilan ishlashda ishdan qanoatlanganlikni ta‘minlovchi usullardan foydalanish;
- ishni muvofiqlashtirishning sharti sifatida menejerlarning ishdagi barcha bosqichlardagi ishtiroki;
- menejer ishda to‘qnash keladigan kishilarni eshitishni bilishi;
- biznesning etikasi;
- xodimlarni boshqarishga jalb qilish;
- halollik va kishilarga ishonch;
- menejmentning fundamental asoslari: sifat, xarajatlar, servis, yangiliklar, resurslarni nazorat qilish, xodimlarga suyanish;

– shaxsiy ishning sifati va uni doimiy ravishda takomillash-tirish.

Boshqaruv nazariyasi bo‘yicha asarlarda boshqaruvning 30 dan ortiq tamoyillari keltiriladi. Buning ustiga, ijtimoiy rivoj-lanishda xo‘jalik yuritishning ma‘muriy buyruqbozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo‘lgan boshqaruvning ba’zi bir ta-moyillari o‘zlarining dolzarbliklarini yo‘qotganlar, masalan, o‘zgarishlarning keyingi o‘n yilliklarda mavjud bo‘lgan demokra-tik markazlashish tamoyili. Shu bilan bir vaqtda boshqaruvning zamonaviy sharoitlariga adekvat bo‘lgan yangi tamoyillari ishlab chiqilmoqda, masalan, tashqi muhit omillari ta’siriga barqaror-lik tamoyili.

## 2.4. Boshqaruv usullari

**Boshqaruv usullari** – qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv obyekti (xodim, jamoa, boshqaruvning ij-timoiy-iqtisodiy obyekti)ga ta’sir ko‘rsatish usullaridir. Boshqa-ruv usullari va boshqaruv jarayoni usullariga ajratiladi. Boshqaruv usullari boshqaruv obyektiga ta’sir ko‘rsatishning yakunlangan ja-rayonini ta’riflaydilar. Boshqaruv jarayoni usullari bilan faqat ay-rim ishlar bajariladi.

Yana to‘g‘ridan to‘g‘ri va vositali ta’sir ko‘rsatish, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladi. Bevosita ta’sir ko‘rsatish usul-laridan foydalanishda ta’sirning bevosita natijasini olish ko‘zda tutiladi; vositali ta’sir ko‘rsatish usullari bilan yuqori natijalar-ga erishish uchun sharoitlar yaratiladi. Rasmiy va norasmiy ta’sir ko‘rsatish usullari nisbati boshqaruv uslubining o‘ziga xos alo-matlarini aks ettiradi.

Boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ular-ga an’anaviy ravishda iqtisodiy, ma‘muriy (ba’zida ularni tashkiliy deb ataydilar) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradi.

**Boshqaruvning iqtisodiy usullari** boshqaruv obyektining iqti-sodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslan-

gan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmua-sidan iboratdir. 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 muhitining iqtisodiy omillari kiradi.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladi:

– xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimi;

– ishning sifati va samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;

– tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me'yorlari (fond bilan qurollanganlik va mehnatning unumdorligi, mahsulot turlari bo'yicha rentabellik me'yorlari), ularning marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejani tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishiga qaratilgan 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 kiradi:

– ish haqi tizimi mehnatning miqdori va sifatiga muvofiq shakllantirish;

– qo'shimcha mukofotlar ko'rinishidagi bonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo'shimchalar;

– xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtirok etishi;

– xodimga nafaqa jamg'armasini shakllantirish ko'rinishida imtiyoz va yengilliklar berish, xodimning xavfsizligini ta'minlash, unga transport xizmatlari, turar-joy ijarasi va bolalar muassasalari, o'qish, malakasini oshirishga haq to'lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a'zolarini da'volash va dam olishlari-

**ni tashkil etish, 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 hujjatlari tizimi;
- tashkilotning me'yoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) hujjatlari tizimi;
- operativ boshqaruv tizimi (hukmronlik tizimi).

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

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

Operativ boshqaruv tizim 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, omalastirish, boshqaruvda ishtirok etish vakolatlar va javobgarliklarni topshirish haqida bormoqda.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlar, xodimlar salomatligi va ja-

moadagi yaxshi axloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari hisoblanadi:

- xodimlarning shaxsiy tariflari hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatni va ish joylarini tashkil etish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi axloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

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

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlarini ishlab chiqish;
- bu me'yorlarning bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni me'yorlashtirish va sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish;
- bu tartiblarni tashkil etish va ularning bajarilishini nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoadagi qulay axloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi hisoblanadi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir:

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimi yo'qligi;
- jamoa a'zolarining o'z 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 ishlar holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi;

- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;
- do‘stona va ishga doir tanqid;
- masalalarni muhokama qilishda fikrlarning 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 bilimi 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 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 munosabatlari va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash hamda xodimlarning sotsiometrik mavqeyi va yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta‘kidlash joizki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o‘zgarib turadi. Masalan, ma‘muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o‘tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlangan. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotning demokratlashishi natijasida insoniy omillarning roli o‘sganligi bois, ijtimoiy-psixologik omillarga ko‘proq e‘tibor qaratila boshlangan.

Biroq, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko‘ra, majmuaviy, 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'sirini majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda turli 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 nimalardan iborat?
5. Boshqaruvning iqtisodiy usullari nimalarga asoslanadi?
6. Boshqaruv tamoyillari nima?
7. Boshqaruvning umumiy usullari qanday?
8. Boshqaruv subyekti nima?
9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari nimaga asoslanadi?
10. Boshqaruv usullari nima?
11. Boshqaruvning ma'muriy usullari nimalarga asoslanadi?
12. «Menejment tamoyillari» tushunchasini kim birinchi bo'lib fanga kiritgan?
13. Keyingi paytlarda boshqaruvning qaysi usullari ko'proq rivojlangan?

### **III bob. MEHNATNI BOSHQARISH USULLARI**

III bobda mehnatni boshqarish xarakteri, mehnatni boshqarish turlari, F.Teylorning mehnatni boshqarish usullari, mehnatning hunarmandchilik, texnokratik va innovatsion boshqarish masalalari ko'rib chiqiladi.

#### **3.1. Mehnatni boshqarishning ijtimoiy xarakteri**

Mehnat o'zining xarakteri bo'yicha hamma vaqt ham ijtimoiy jarayon bo'lgan. Har qanday ijtimoiy mehnat esa belgilangan tashkil etishni va tartibni taqozo etadi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadni qo'yishi vazifalarni taqsimlashi, ularni bajarilishi ustidan nazorat qilishi, har holda odamlarni mehnatga undashi, ularning harakatlarini muvofiqlashtirishi kerak. Mehnatni boshqarishning xarakteri, uning usuli va vositalari doimiy bo'lib qololmaydi. Pirovardida ular ishlab chiqarishning o'zi rivojlanganligi darajasi va uning ijtimoiy shakli bilan belgilanadi. G'arbiy adabiyotlarda mehnatni boshqarishning rivojlanish bosqichlarini XX asr menejmenti nazariyachilari F.Teylor, E.Meyo, R.Likert va boshqalarning ishlari bilan bog'laydilar. Ba'zi bir tadqiqotchilar iqtisodiy o'sish sanoatlashganiga qadar, sanoatlashgan va ilmiy-texnik variantlariga mos keluvchi mehnatni boshqarishning hunarmandchilik, texnokratik va innovatsion turlarini ajratishni taklif qiladilar. Bunday davrlarga ajratish jiddiy asoslarga egadir.

#### **3.2. Mehnatni boshqarish turlari**

Hunarmandchilik turi mehnatni boshqarishning oddiy shakli dan iborat bo'lgan. Sexli tuzilma doirasini buzgan holda, manifaktura oldinlari mustaqil bo'lgan kasblarni kombinatsiyalashtirgan, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga mehnat taqsimotini kiritgan. Shu bilan bir tomondan ishchilarning o'zlarini iyerarxik chegaralash, boshqa tomondan esa, oldin mustaqil bo'lgan ishchini yagona jamoaga va intizomga bo'ysundirish zarurati paydo bo'lgan. O'sha sharoitlarda mehnatni boshqarishning vazifalari vujudga kelgan mehnatni tashkil etish, ish haqi tizimi va ish tar-



tibini qo'llab-quvvatlash, ijrochilar ustidan kuzatish va nazoratni amalga oshirishdan iborat bo'lgan.

3.1-jadval

**Iqtisodiy o'sishning bosqichlaridagi mehnatni boshqarishning turlari**

Iqtisodiy o'sishning turi	Mehnatni boshqarish		
	Moddiy asos	Tizimni tashkil qiluvchi omil	Mehnatni boshqarishning turi
Sanoatlashganga qadar	Manifaktura ishlab chiqarish	Xususiy ishchilarning kooperatsiyasi	Hunarmandchilik
Sanoatlashgan	Yirik mashinali ishlab chiqarish	«Tirik qo'shimcha»larga ega mashinalar tizimi	Texnokratik
Ilmiy-texnik	Yangilik kiritishlarga asoslangan egiluvchan ishlab chiqarish	Ilmiy ishlab chiqarish davrasidagi o'zaro hamkorlik	Innovatsion

Mashinali ishlab chiqarishga o'tish bilan mehnatni umumlashtirish shakllarida sifatiiy o'zgarishlar sodir bo'lgan. Mehnatni texnokratik boshqarish shakllangan. U mehnatni ko'proq taqsimlash va xodimlarni ixtisoslashtirish, ijrochilik mehnatini tashkiliydan boshqaruv mehnatini ajratish bilan ayirish, iqtisodiy majbur qilishning qat'iy shakllarini mo'ljallash tamoyillariga asoslanadi. Evolyutsiyaning borishida bu tur texnik taraqqiyot, mehnat munosabatlari tizimidagi ilgari siljishlar, davlat siyosati, olimlar va ishlab chiqarish tashkilotchilarining izlanishlari ta'siri ostida katta o'zgarishlarga duchor bo'lgan.

Dastavval xodimlar xizmatlarni faqat ishga yollash masalalari bilan, 20-yillardan boshlab esa mehnatni tashkil etish va hisobga olish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning malakasini oshirish masalalari bilan shug'ullanganlar.

Yetakchi firmalarning korxonalarida mehnatdan oqilona foydalanish, ish usullari va yo'llarini ularning muvofiq birlashuvini belgilash bilan tahlil qilish, ish vaqti, mehnat sarflanishini nazorat qilish, ish haqi tizimini qo'llash bo'yicha tadbirlar borgan sari kengroq amalga oshirilgan. Bu yangiliklar tadbirkorlarga mehnatni ko'proq jadallashtirishga imkon bergan. F.Teylor, G.Emerson, F.Gilbert va boshqalarning asarlari bu faoliyatning nazariy asosi bo'lgan.

F.Teylor shunday usullarni ishlab chiqqanki, ularga ko'ra ishning har bir turi, har bir operatsiya uchun xronometraj va ishchining harakatlarini sinchiklab o'rganish yordamida berilgan ishni bajarishning yagona, eng oqilona usuli bilan belgilangan. Barcha xatolar, befoyda harakatlar bartaraf etilgan, eng mukammallari tanlab olingan. Mashhur fransuz fizigi Le Shatelyening so'zlariga ko'ra, bu sanoatda mehnatni tashkil etishga nisbatan qo'llanilgan matematikadan iborat bo'lgan. Yuqori unumdor mehnatga nisbatan iqtisodiy majbur qilishdan foydalanilgan:

– ishbay ish haqining alohida tizimi (me'yorni bajargan va oshirib bajarganlar uchun oshirilgan tarif stavkalari va baholashlar; bajarmaganlar uchun – stavkalarni 20–30% ga pasaytirilishi, jarimalar);

– vazifalarning bajarilishi va oshirib bajarilishiga ko'proq darajada yordam beruvchi sharoitlarni yaratish: batafsil yo'l-yo'riq ko'rsatish, mehnatni mayda-chuyda tafsilotlarigacha rejalashtirish, maxsus qurollar bilan ta'minlash, hisob va nazorat.

F.Teylor tizimidan foydalangan korxonalarda o'rtacha mehnat unumdorligi uch yil ichida ikki marta o'sgan. Birinchi o'ttiz yil ichida bu tizim yetarlicha keng tarqalgan, deyarli barcha yuqori rivojlangan mamlakatlarning kompaniyalari undan foydalanganlar. F.Teylor o'z tizimini ishlab chiqarishning muvaffaqiyatini birinchi navbatda xodimning o'ziga, uning jismoniy kuchiga bog'liq sharoitlarda ishlab chiqqan.

### **3.3. Mehnatni innovatsion boshqarish xususiyatlari**

Hozirgi zamon iqtisodiyotida texnika birinchi o'ringa chiqqan. Va shunga qaramay uning tizimi hali ham ishlab chiqarishni oqilonalashtirishning asosida yotadi. Undan bugun ham takrorlanuvchi operatsiyalarga ega korxonalarda keng foydalaniladi.

AQSH va boshqa mamlakatlardagi F.Teylorning izdoshlari bu tizimni takomillashtirganlar va rivojlantirganlar, ba'zi bir joylariga tuzatishlar kiritganlar. Ular alohida ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganishdan butun ishlab chiqarish jarayoni va uni tartibga solish usullarini o'rganishga o'tganlar. F.Teylorning eng yaqin yordamchisi G.Gant o'ziga xos jadvalni ishlab chiqardi, unda har bir ishchi har qanday vaqt uchun o'zining ish haqi natijalarini ko'rishi mumkin edi. Jadvalda yana ishlab chiqarish dasturlarining bo'limlari va vazifalar bajarilishining borishi o'rtasidagi vaqtincha aloqalar aks ettirilgan. Ko'pchilikning fikriga ko'ra, bu jadval o'sha vaqtda mehnatni boshqarishda inqilobni keltirib chiqargan. U korxonada doirasidagi ishlab chiqarish jarayonini operativ rejalashtirish hamda keyinchalik ishlab chiqilgan tarmoqli jadvallarning asosiga yotgan.

F.Teylorning zamondoshi F.Gilbret xronometrajning kashfiyotchisi hisoblanadi. Amerika kompaniyalaridan birining boshqaruvchisi R.Vulf mehnat unumdorligini oshirishning bir qator yangi moddiy rag'batlarini kiritgan va ishchilarni boshqaruvning ba'zi bir masalalarini hal qilishga jalb etgan. Sotsiolog M.Follett korxonadagi nizolar muammosi hamda rahbarlik uslubi bilan shug'ullangan. Garvard universiteti professori G.Myunsterberg mehnat unumdorligini psixologik omillarga bog'liqligini ta'kidlagan. U birinchi test va muhandislik psixologiyasining birinchi tizimli ocherki muallifi hisoblangan, kasb tanlashga ilmiy yondashishni boshlab bergan. Muhandislar va ishlab chiqarishning boshqa mutaxassisleri bilan bir qatorda psixologlar halokat va jarohatlarni oldini olish muammosi hamda atrofdagi jismoniy sharoitlar — yoritish, isitish, shamollatish va h.k.larning mehnat

unumdorligiga ta'sirini tadqiqot qilish bilan shug'ullangan. Ularning g'oyalari zamonaviy fanda rivojlana boshlagan, uni Yevropada ergonomika, AQSHda esa – ijtimoiy injeneriya deb ataydilar.

Ushbu olimlar asarlarida shakllangan «mehnatni ilmiy tashkil etish» tamoyillari ko'p yillar davomida mehnatni texnokratik boshqarishning asoschisi bo'lgan. Birinchi navbatda bu rahbarlikni yakka xodimga qaratish; mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga me'yoriy yondashishni kiritish; mehnat jarayonini rejalashtirish va nazorat qilishni tashkil etish; xodimlarni tanlab olish va tayyorlashni o'tkazish; boshqaruv faoliyatiga mehnat taqsimotini kiritish va ixtisoslashtirilgan xodimlar bo'linmalarini ajratish haqidagi qoidalardir. Texnokratik boshqaruv G.Ford zavodlarida yuqori darajada rivojlangan. Uzluksiz-konveyerli ishlab chiqarishni puxta tashkil etish, rahbarlikni markazlashtirish va mehnatga ilmiy yondashish tufayli G.Ford va boshqa kompaniyalardagi uning izdoshlari ishlab chiqarish xarajatlarining ancha pasayishi va ishlab chiqarishning oshishiga erishganlar. Fordizm o'sha vaqtda mehnatni texnokratik boshqarishning o'zining namoyon bo'lishi bo'yicha eng obro'li texnik-iqtisodiy va ijtimoiy jihatlari bilan jiplashib ketgan.

30–40-yillarda tadbirkorlarning e'tiborini E.Meyo, F.Rotlisberger kabi sanoat psixologlari va sotsiologlarining tavsiyalari o'ziga jalb etgan. Ular yordamida korporatsiyalar xizmatlari, xodimlarni unumdorlikni oshirishga undash, korxonalaridagi ijtimoiy muhitni yaxshilash va mehnatkashlar va ma'muriyat o'rtasidagi nizolarni yumshatishga harakat qilganlar. O'sha davrda ijtimoiy-psixologik usullar mehnatni texnokratik boshqarishning asoslarini o'zgartirmagan, faqat uning shakli turlicha bo'lgan.

Ushbu davrda g'arbiy mamlakatlarda yollanma mehnatdan foydalanish sohasiga davlatning ta'siri kuchaygan. Asosiy yo'nallishlardan biri – sanoatda bandlikning umumiy tamoyillari va mehnat munosabatlarini o'rnatishdir. Davlat mehnat sohasida-

gi korxonalar faoliyatini qonuniy chegaralashlar yordamida tartibga solgan. Masalan, AQSHda 30-yillarda ijtimoiy ta'minotning me'yorlari, ish haqining eng kam darajasi, ish vaqtidan tashqari ishlash soatlariga haq to'lash, ishlab chiqarishning bir qator sohalaridagi texnika xavfsizligi va mehnat muhofazasi shartlarini belgilovchi qonunlar qabul qilingan.

Texnokratik tamoyillar asosini tashkil etuvchi, iqtisodiy rivojlanishning sanoat turidagi talablariga javob beruvchi mehnatga rahbarlik qilishning yaxlit tizimi sanoati rivojlangan mamlakatlarda 50-yillarning boshlarida yirik kompaniyalar darajasida vujudga kelgan.

50–60-yillarda ilmiy-texnik omillarning roli ortadi va ishlab chiqarishning texnik modernizatsiyalashishi sodir bo'ladi. Ammo bu davrda mehnatni boshqarishni qayta qurishga yetarlicha e'tibor qaratilmagan.

Menejmentning xodimlar siyosati sohasidagi asosiy harakati mehnatni tashkil etish va unga haq to'lashni tartibga soluvchi ko'p sonli firma ichidagi standartlar va me'yoriy materiallar, korporatsiyalardagi mehnat munosabatlarini yuridik ta'minlash atrofida jamlangan. Xuddi shu vaqtda esa ITT jadallashishi sharoitida ishchi kuchiga texnokratik rahbarlik qilishni ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos kelmasligi namoyon bo'lgan. U xodimlarni begonalashishini kuchayishi, mehnatdan qoniqish hosil qilinishi sezilarli darajada pasayishi, xodimlarning yuqori qo'nimsizligida o'z aksini topgan. Salbiy tendensiyalarni birinchi navbatda ITTni jadallashishini strategik mo'ljallagan korporatsiyalar his qilganlar. Ular tomonidan ko'rilgan qarshi choralar – ishlab chiqarishda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirish sohasidagi alohida xodimga mo'ljallangan «mehnatni boyitish», «mehnat vazifalarini kengaytirish», «ishlarni almashtirish» usullarini tatbiq etish bilan bog'liq tajribalardir.

Masalan, «mehnatni boyitish» dasturi bo'yicha ishchilarga qarorlar qabul qilish, joriy faoliyat masalalari bo'yicha qo'shimcha vakolatlar beriladi; nazoratning qat'iy choralari bartaraf etiladi

va ishchilarning o'z faoliyatini o'zi nazorat qilishi kuchaytiriladi, bajarilayotgan ish uchun javobgarlik ortadi; ishga qiziqishni oshiruvchi turli-tuman va murakkabroq vazifalar kiritiladi; har bir xodim uchun o'z rahbariyati bilan yaxshi «teskari aloqa» ta'minlanadi; zaruriy tashkiliy o'zgarishlar qo'llaniladi.

Ammo mehnatni boshqarishda kattaroq o'zgarishlar talab qilingan. Korporatsiyalar, aslida, mehnatni boshqarishning prinsipial asoslarini qayta ko'rib chiqish zaruratiga duch kelganlar. Birinchi navbatda, bu xodimga, mukofotlash tizimi hamda uni korporatsiyani boshqarishdagi ishtirokiga tegishli bo'lgan.

E.Meyoning taniqli izdoshi D.Makgregor «Korxonaning insoniylik tomoni» (1960) kitobida ishlab chiqarishdagi avtoritar tartib eskirib bo'lganligini isbotlagan. Uning hisobicha, ikkita nazariya, inson, xodimga ikki xil qarash mavjud: «X nazariyasi», unga ko'ra inson o'z tabiati bo'yicha yalqovdir, uni qistovga olish, jazo va mahrum qilishlar bilan qo'rqitish kerak va «Y nazariyasi» – kishilarga o'ziga jalb qiluvchi ish yoqadi, ular mustaqillikni, qarorlar qabul qilishda ishtirok etishni istaydilar, tashabbusni namoyish qilish, kashfiyot qilishdan xursand bo'ladilar, ularga hurmat, xayrixohlik, ma'qullash shakllari zarur. Bundan shu narsa kelib chiqadiki, mayda-chuyda vasiylikdan voz kechmoq, ijodiy intilishlar va mustaqillikni namoyon qilish uchun sharoitlar yaratish, ishlab chiqarishga «kishilik munosabatlari»ni tatbiq etish zarur. D.Makgregorning tasdiqlashicha, «X nazariyasi» eskirgan, menejerlar «Y nazariyasi»ni o'zlariga qurol qilib olishlari kerak – «insoniy munosabatlar» o'zini oqlaydi.

Ilg'or korporatsiyalarda menejment, bu tavsiyalarni hisobga olgan va mehnatni qat'iy avtokratik boshqarishning salbiy oqibatlarini his etgan holda ish tartibini qayta qurmoqda va ijrochi o'zining mehnat faoliyati vaqtli chegaralarini belgilashdagi katta mustaqilligini ko'zda tutuvchi «qisqa ish haftasi», «ilgari surilgan ish jadvali» va boshqa shakllari kabi yangiliklarni tatbiq etmoqda; menejerlar darajalangan tarif jadvallaridan uzoqlashmoqdalar va mukofotlashni ishning va umuman kompaniya faoliyatining

yakuniy natijalariga bogʻliqligini kuchaytirmoqdalar, «foydada ishtirok etish» shakllarini tatbiq etmoqdalar.

70–80-yillardagi iqtisodiy hayajonlar va undan keyin kelgan ishlab chiqarishning yangi texnologik usuliga oʻtish mehnat boshqaruvi evolyutsiyasi jarayoniga kuchli taʼsir koʻrsatgan. Bu sharoitlarda ishlab chiqarishning rivojlanishi mantigʻi kun tartibiga mehnatni boshqarishni innovatsion tamoyillarda chuqurroq qayta qurish haqidagi masalani qoʻygan. Firmalar texnologik va tashkiliy egiluvchanlikni keskin kuchaytirmay yetakchi oʻrinlarni egallay olmaydilar. Ammo bandlikning anʼanaviy tuzilmasi, mehnatni texnokratik tashkil etish va ragʻbatlantirish doirasida bunday moslashgan ishlab chiqarishning boʻlishi mumkin emas. Menejmentning oldiga epchil, harakatchan, qarorlar qabul qilishga qodir, firmaning umumiy maqsadlariga erishishga jalb qilingan yuqori malakali ishchi kuchiga birinchi navbatda masala qoʻyiladi.

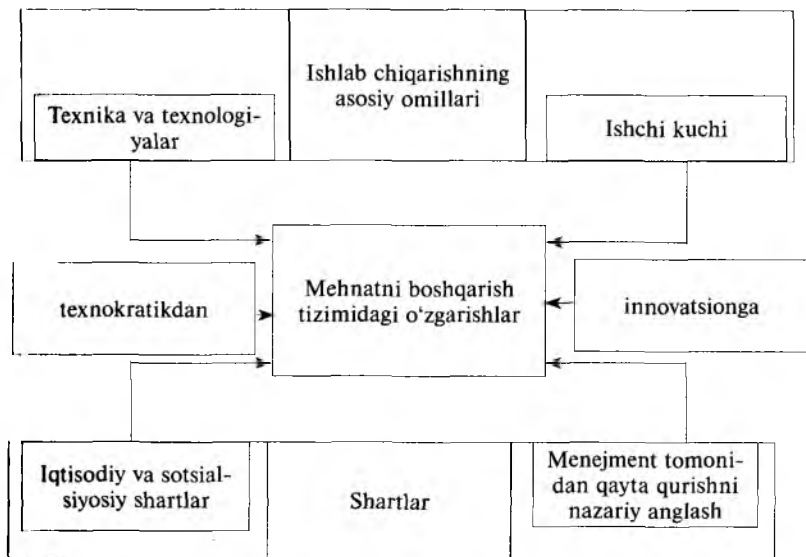
### **3.4. Mehnatni boshqarishning innovatsion turiga oʻtish shartlari**

*Mehnatni innovatsion boshqarish* iqtisodiy oʻsishning ilmiy-texnik turiga mosroq keladi. Bu boshqaruv ishning yuqori unumdorligi va sifatini taʼminlash, xodimlarning ijodiy va tashkiliy faolligini oshirish, «inson resurslari»dan epchilik bilan va moslashtirilgan holda foydalanish, firma mehnatkashlarining zaruriy sodiqligini taʼminlashga qaratilgan.

Mehnatni innovatsion boshqarish malakali mehnat, yuqori sifatli ishchi kuchiga moʻljallangan. Menejment mehnat resurslarining tabaqalashtirilgan siyosatini oʻtkazadi.

Korporatsiyalarda doimiy yuqori malakali xodimlarning «oʻzagi» va «chetki qism» — shaxsiy shartnomalar boʻyicha vaqtinchalik, qisman bandlik tamoyillarida ishlovchilarga ajratiladi. Qoidaga koʻra, firmalarning oʻzlari xodimlarni tanlash malakasini oshirishni amalga oshiradi, novatorlarni ajratadilar va gʻoyalarni ilgari suradi. Menejerlar zamonaviy xodimlarning ijodiy mehnat-

ga, ilgari surilgan g'oyalarni amalga oshirishga, adekvat mukofotlanish va tan olinishga intilishlarini hisobga oladilar. Ijrochilarni xo'jalik qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroklarining kengayishi, xodimlar va ishchi guruhlarining o'zini o'zi boshqarishi mehnatni tashkil etish va boshqarishning muhim jihati bo'ldi.



3.1-rasm. Mehnatni innovatsion boshqarishga o'tishining asosiy omillari va shartlari.

Zamonaviy korporatsiyalarda guruhli ishlashning turli shakllaridan foydalaniladi. Bu xususiy masalalarni birgalikda hal qilish (ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish, sifatni nazorat qilish, oqilona ijodkorlik, o'qitish), umuman ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish (avtonom va yarim avtonom brigadalar), yangiliklar kiritish jarayonidagi «to'ppa to'g'ri ishlar»ni bajarish (maqsadli, loyihaviy guruhlar) va h.k. Bugun menejerlar tan oladilarki, yaxshi tashkil etilgan guruhlar katta hajmdagi bilimlarni jamlashga imkon beradi, muammolarni yaxshiroq idrok etish va tushunish,



qarorlarni tayyorlash hamda qabul qilish jarayoniga muqobil yondashishlarni aniqlashni ta'minlaydi.

Korporatsiyalardagi guruhli ishlashning turli shakllaridan, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish nuqtayi nazaridan, birinchi navbatda «sifat to'garaklari» va korxonalaridagi avtonom (yarim avtonom) ishchi guruhlariga ajratiladilar. Sifat to'garaklari o'zida mehnatni guruhli tashkil etish elementlarini unumdorlik va sifat resurslarini jamoaviy qidirishlar hamda xodimlarni birgalikda o'qitish bilan birlashtiradi. Ular jahonning 50 dan ortiq mamlakatlari korxonalarida qo'llanadi. Yaponiya tajribasidan eng mashhuri, u yerda 1 millionga yaqin to'garaklar 10 milliondan ortiq xodimlarni birlashtiradi.

«Sifat to'garagi» odatda sexda yoki ishlab chiqarish uchastkasi-da tashkil etiladi va 25 tagacha xodim — ishchilar, mutaxassislar va pastki bo'g'in rahbarlarini birlashtiradi. Majlislarda birinchi darajali e'tibor ishlab chiqarish jarayonini oqilona tashkil etish, brakni pasaytirish va resurslarni tejash, ratsionalizatorlikka qaratiladi. Yana «to'garaklar» xodimlarni birgalikda o'qitish uchun asos bo'ladi. Ishlarning ishchilar, masterlar, texnik mutaxassislar tomonidan guruhli tahlil qilish — ishlab chiqarishdagi tor joylar va qiyinchiliklarni aniqlashning muhim manbayidir. Bunday tahlil asosida eng muhim muammolar aniqlanadi va ularni hal qilishning batafsil rejalari ishlab chiqariladi. «Sifat to'garaklari»dan keng foydalaniladigan joylarda brakning keskin qisqarishi sodir bo'ladi, texnik nazorat xizmatlarini qisqartirishga imkon paydo bo'ladi.

Mehnatni guruhli (brigadali) tashkil etish, ehtimol, mehnatni innovatsion boshqarishning zamonaviy talablarini ko'proq darajada o'zida jamlaydi. Bu yerda mehnat vazifalarining zaruriy muvofiqligi, xodimlarning samarali hamkorligi va jamoaviy javobgarlikka erishiladi. Rivojlangan ko'rinishda guruh texnik-texnologik va tashkiliy yaxlitlikka ega, ma'lum vazifa bilan birlashgan, uning bajarilishining yakuniy natijasi uchun javobgarlikka ega, tashkil etish va rag'batlantirish masalalarida musta-

qildir. Guruhning avtonomligi darajasi masalalarning qanday doirasi bevosita uni ixtiyoriga berilganiga bog'liq. Brigadalar uzluksiz, oqimli ishlab chiqarishda, ilmiy-tadqiqot bo'linmalarida o'z xususiyatlariga ega. Mustaqil ishchi guruhlar 80-yillarda G'arbiy Yevropa, AQSH, Yaponiya korporatsiyalarida keng tarqalgan. Yetakchi kompaniyalar «Volvo», «Ford», «Toyota», IBM, ATT, «Simens» va boshqalarning tajribasi ancha mashhurdir.

Bunday mustaqil bo'linmalar nisbatan faoliyatini tashkil qila turib, yirik korporatsiyalar kichik tadbirkorlikning eng yaxshi tomonlarini qabul qiladilar, ishlarni olib borishning tadbirkorlik usulni tatbiq etadilar. Ichki tadbirkorlik, ya'ni intrahamkorlik, yangi mahsulotlar, yangi bozorlarni yaratishga qaratilgan ilg'or tashabbus bilan ajralib turadilar. Kompaniyalarga yangiliklar kiritish jarayonning boshlang'ich bosqichida, qoidaga ko'ra, turli-tuman kuchsiz turkumlangan va kamroq shakllangan guruhlardan foydalanadilar. Masalan, o'z ichiga yuqori malakali mutaxassislar, muhandislarni oluvchi vaqtinchalik texnik guruhlar, tadqiqotchi-nazariyachilarning takliflarini tez qabul qiladilar va ularni kerakli yo'nalishda rivojlantiradilar. Boshqa hollarda, yangilikni yaratishga qaratilgan shakllar novatorli mahsulotli guruhlar sifatida yetarlicha aniq tashkiliy mazmunni oladilar. Muvaffaqiyatli natijalar olingan holda guruhlar qo'shimcha xodimlar va moddiy-moliyaviy resurslarni olishlari, venchurli tuzilmalar va biznesning yangi sohalarini rivojlantirish bo'yicha mustaqil bo'linmalar mavqeyini qabul qilishlari mumkin. Qoidaga ko'ra, «ichki venchurlar»ning asosiy samaradorligi novatorlar, kashfiyotchi-ixtirochilarning faoliyatidan iboratdir. Bular mohiyatiga ko'ra, serg'ayrat rahbar qobiliyatiga ega firma ichidagi tadbirkorlar, novatorlar bo'lib, ular o'z g'oyalarini ilgari suradilar, o'zgalarnikini esa qo'llab-quvvatlaydilar. Ular nostandart qarorlarni qidirish va topish, qiyinchiliklarni sabot bilan yengish va g'oyani haqiqiy amalga oshirishga qodirlar. Qoidaga ko'ra, bu boy fahm-farosatga ega, o'z g'oyasiga mutaassiblik

bilan sodiq bo'lgan, tashabbuskor, tavakkalchilikdan qo'rqmaydigan kishilardir.

Bugun korporatsiya rahbariyati bunday iste'dodli, uddaburon kishilarni qo'llab-quvvatlashga harakat qiladi. U ularning tashabbusi, uddaburonligini rivojlantirish uchun moddiy va tashkiliy sharoitlarni ta'minlaydi:

- ilgari surilgan g'oyalarning tez tarqalishi va qo'llab-quvvatlanishiga ko'maklashish uchun kommunikatsiyalarning rasmiy mexanizmi qayta quriladi;
- resurslarni qidirib topish uchun egiluvchan budjet mexanizmlari ishlab chiqiladi, yaratiladi;
- qulay ruhiy muhit yaratiladi;
- ichki venchurli bo'linma xodimlarining ijodiy intilishlari va birgalikdagi qidiruv ishlariga to'siq bo'luvchi omillar aniqlanadi va bartaraf etiladi (yoki chegaralanadi);
- novator-ixtirochining vakolatlari kengaytiriladi;
- norasmiy aloqalar va kommunikatsiyalar rag'batlantiriladi;
- bo'linmaning faoliyati yuqori rahbariyat tomonidan doimiy ravishda qo'llab-quvvatlanadi va h.k.

Novatorlar, ularning guruhlarini a'zolari mehnatini rag'batlantirishning turli shakllarini ishlab chiqish korporatsiyalardagi ichki tadbirkorlikning muhim jihatidir. Rag'batlantirishning mamlakatli va korporativ turli tizimlarida ular bir qator umumiy alomatlariga egalar: aniq g'oyalar ularning ushbu firma uchun foydaliligiga muvofiq taqdirlanadilar; moddiy rag'batlantirish qo'llab-quvvatlashning boshqa shakllari, ma'naviy rag'batlantirish bilan yaqindan bog'langan. Moddiy rag'batlantirish maqsadlariga ko'ra, birinchi yili iqtisodiy samaraning 10–25% dan va keyingi yilda 10% gachasidan foydalaniladi. Yangi mahsulotlar bo'yicha foydadan maxsus mukofot jamg'armalari tashkil etiladi. Rag'batlantirish uchun oldinlari faqat yuqori boshqaruvchilar uchun taalluqli bo'lgan aksiyalar bilan mukofotlash, ularni imtiyozli narxlar bo'yicha sotish va boshqa shakllardan foydalaniladi. Novatorlarni rag'batlantirishning boshqa vositalari bilan, ya'ni

ijodiy intilishlar va qidirishlarni martaba bilan bog'lash, qo'shimcha tayyorlash va malakani oshirish imkoniyatlarini kengaytirish, faxriy unvonlar berish, ilmiy-texnik tadbirlarda firma nomidan ishtirok etish huquqi, yuqori rahbariyat e'tiborining alohida belgilari hisoblanadi.

«Erkinlik darajasi»ni kengaytirish va vakolatlarni bevosita innovatsion faoliyat ishtirokchilariga topshirish yo'lidan borib, menejment ilmiy-texnik yangiliklar oqimining yuqori jadalligini qo'llab-quvvatlashga faol ko'maklashadi. Buyurtmalarni ko'rib chiqishning tezligi va oshkoraligi ta'minlanadi; tadbirlar aniq va ravshan belgilanadi; ham shaxsiy, ham guruhli takliflarni topshirish rag'batlantiriladi. Qudratli va vakolatli texnik bo'limlar buyurtmalarni patentlashtirish va ilg'or ilmiy-texnik axborotlarni yig'ish uchun javob beradilar. Yetakchi olimlar, mutaxassislar va ma'muriyat vakillari tarkibidagi «kashfiyotlar bo'yicha kengashlar» g'oyalarning qiymatini baholaydilar. Ekspertlar komissiyasi tanlovlar, ko'riklar va ko'rgazmalarning natijalarini ko'rib chiqadilar. Yapon korporatsiyalarida ko'p sonli mayda g'oyalar, «ikkilamchi innovatsiyalar» jamlanadi. Bu mayda takliflar mahsulotni kichik modifikatsiyalash, tannarxni pasaytirish, mahsulotlar sifatini oshirish va h.k. vositasida tezroq yangilanishiga ko'maklashadi.

Menejment novatorlik faoliyatini faollashtirishning dastaklari va rag'batlarini doimiy ravishda qidirish ishlarini olib boradi.

### **Nazorat savollari:**

1. Nima uchun mehnat ijtimoiy hodisa hisoblanadi?
2. Mehnatni boshqarishning tarixiy shakllari qanday ataladi?
3. Mehnatni boshqarishning hunarmandchilik, texnokratik, innovatsion usullarining xususiyatlari nimalardan iborat?
4. Innovatsion boshqarish qanday talablarga javob berishi kerak?
5. Mehnatni boshqarishning axborotlashgan usuli qanday shakllanmoqda?

## IV bob. MENEJMENT TEXNOLOGIYASI

IV bobda boshqaruv jarayoni va umumiy vazifalari (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat, muvofiqlashtirish), motivatsiyaning mazmun va jarayon nazariyalari, boshqaruvdagi axborotlar va kommunikatsiyalar, kommunikatsion tarmoqlar, noverbal axborotlar, boshqaruv qarorlari: tushunchasi, qabul qilish bosqichlari va amalga oshirilishi ko'rib chiqiladi.

### 4.1. Boshqaruv jarayoni va vazifalari

Boshqaruvga jarayon sifatida qarash lozim.

**Boshqaruv jarayoni** – bu tashkilot resurslarini u tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo'yicha uzluksiz, izchil bajariladigan, o'zaro bog'langan harakatlari majmuasidir. Bu harakatlarni boshqaruv vazifalari deb ataydilar. Shunday qilib, boshqaruv jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig'indisi hisoblanadi.

**Boshqaruv vazifalari** – boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday hisoblanishning boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma'lum tuzilmaga ega bo'lishi 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'lami 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.

Boshqaruvning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramay faoliyatning bir xildagi turlari mavjud bo'ladi. 1916-yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo'lib ishlab chiqqan A.Fayolning

yoziqshicha, beshta dastlabki vazifalar mavjud bo'radi: boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqilashtirish va nazorat qilishni bildiradi. Gap u yoki bu tashkilot xususiyatlari (o'lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k.)dan qat'i nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlari bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro'yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqilashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash vakillik va muzokaralar olib borish hamda bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan biroz farq qiladi.

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

– rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash);

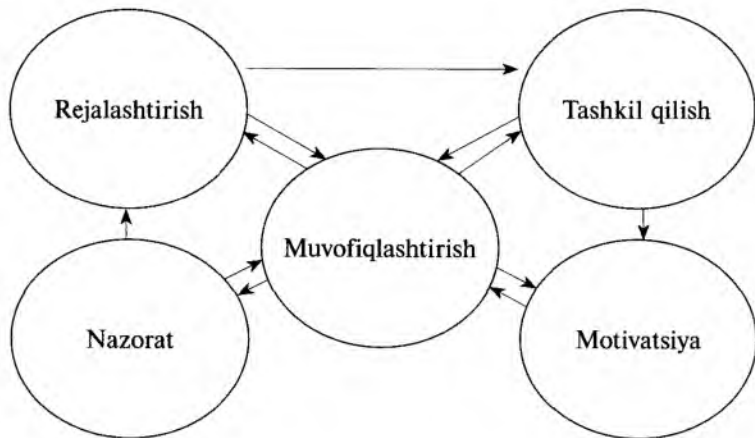
– tashkil etish (vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);

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

– muvofiqilashtirish (oqilona aloqalarni o'rnatish yo'li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi);

– nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy vazifalari kommunikatsiya va qarorlar qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashtirilgan. Bu vazifalar o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko'rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin (4.1-rasm).



4.1-rasm. Boshqaruv jarayonining chizmasi.

Diagrammadagi o'qlarning ko'rsatishicha, rejalashtirishdan nazoratga faqat jarayonni tashkil etish va ishlovchilarni undash bilan bog'liq ishlarni bajarish yo'li bilan harakatlanish mumkin. Diagrammaning markazida barcha qolganlarning muvofiqligi va o'zaro hamkorligini ta'minlovchi muvofiqlashtirish vazifasi turadi.

Boshqaruvning umumiy vazifalaridan har birini izchil ko'rib chiqamiz.

#### 4.1.1. Rejalashtirish

Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g'oyatda muhim vazifasi bo'ladi. Agar rejali ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo'lsa, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo'ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to'g'ri shakllantirilgan tamoyillariga bog'liqdir.

Rejalashtirish vazifasi quyidagi savollarga javob qaytarishga qaratilgan:

- biz hozirgi vaqtda qayerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlashi uchun, tashkilotning uning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI)dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;

– biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo‘lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar xalaqit berishi mumkinligini belgilashlari kerak;

– buni biz qanday qilmoqchimiz? Menejerlar tashkilot a‘zolari maqsadlariga erishmog‘i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladi.

Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga kiradi:

– obyektlarni ularning muhimliklari bo‘yicha darajalarga ajratish;

– rejaning muvofiqligi;

– rejaning ko‘p variantlilikligi;

– ko‘rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;

– strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;

– rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;

– rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;

– rejaga bevosita tegishli bo‘lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo‘ladi.

«Rejalashtirish» vazifasi ko‘pincha maqsadni mo‘ljallashdan boshlanadi. Gap shundaki, agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati asoslanmagan bo‘lsa, ularni belgilash, ya‘ni maqsadni mo‘ljallash muhim vazifa bo‘ladi.

**Maqsadlar** – aniq yakuniy holatlar bo‘lib, u yoki bu subyekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. **Maqsadlar** tashkiliy munosabatlarni belgilaydi, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadi.

**Maqsadlarning** ikkita asosiy turlari mavjud: uzoq va qisqa muddatli. Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan **maqsadlar** qisqa muddatli, uch yil yoki ko‘proq muddatda erishiladigan **maqsadlar** uzoq muddatli deb hisoblanadi. Agar zaru-



rat vujudga kelsa, yana oraliq (o'rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadi.

To'g'ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlari zarur bo'lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo'lishi kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o'lchanadigan vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir-birlari bilan birga bo'la oladigan;
- ta'sirning asosiy subyektlari uchun qulay.

Boshqaruv tizimida bir necha o'zaro bog'langan maqsadlar mavjudligida maqsadlar tizimi (daraxti)ni qurish zarurati vujudga keladi. U maqsadlar iyerarxiyasini, ya'ni umumiylik, ahamiyatlilik va maqsadga erishishning izchilligi darajasi bo'yicha joylashgan, bir-biriga bo'ysunuvchi maqsadlarning tartibga solingan majmuasini qurishdan iboratdir.

Rejalar nima qilish kerakligini ko'rsatuvchi ro'yxatga ega, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradi. Shunga ko'ra, rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- maqsad va vazifalarni belgilash;
- maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dastur va rejalarini ishlab chiqish;
- zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsad va vazifalar bo'yicha taqsimlash;
- rejalarini bajarishi kerak bo'lgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar bo'lgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ.

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi

va kapital kiritmalarni jalb qilish bo'yicha rejalar, mahsulot ishlab chiqarish rejaları tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini chorak va oylar bo'yicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir bo'linma har oyda sotish va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va o'z rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Korxonada faoliyatini operativ rejalashtirish ko'pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilishi kerak bo'lgan vaqt oralig'i ma'lum bo'lishi kerak (odatda bir yil).

Biznes-reja yordamida tadbirkor ma'lum davr ichidagi faoliyati natijalarini baholashi mumkin. Bu rejadan yana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundan tashqari qarz beruvchilar va sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlari darkor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarni ta'minlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qaratishlari kerak.

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

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

#### 4.1.2. Tashkil etish

Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil etishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linma va xodimlar o'rtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o'zaro hamkorligini yo'lga qo'yish;

- tashkilotning ma’lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil etish;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil etish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta’minlash;
- vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;
- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh etish (qaytadan tashkil etish).

Boshqaruv jarayonlari va ularni tashkil etishni ham ko‘rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchilarga bo‘linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborot va hujjatlar bo‘ladi. Agar operatsiya mehnat predmetining parametrlarini o‘zgartirishga qaratilsa, jarayon asosiy hisoblanadi. Xizmat ko‘rsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilariga esa asosiy va xizmat ko‘rsatish jarayonlari bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan operatsiyalar kiradi.

Boshqaruv jarayonlarini oqilona tashkil etish shartlarini ajratish mumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnat taqsimoti;
- boshqarilish me’yorlariga rioya qilinishi;
- majburiyatlar va vakolatlarni boshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to‘g‘ridan to‘g‘ri aniqlik;
- bir maromdalik;
- bir turdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi;
- jarayonlarning egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylari axborotlar, moddiy resurslar bilan bir xilda ta'minlanishiga va h.k., parallellikda – operatsiyalarni bir vaqtda birga bo'la olishligiga, to'g'ridan to'g'ri aniqlikda mehnat predmetlari, axborotlar va h.k.ni o'tishining muvofiq yo'liga, bir maromdalikda – boshqaruv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda – ish vaqtdan boshqaruv jarayonlarini bajarish uchun ko'proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va operatsiyalarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiyalash va bir turga keltirish yo'li bilan erishiladi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo'li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni oqilona tashkil etilishining muhim sharti bo'ladi, keyingilar o'zlariga topshirilgan sohalarida qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish, vazifa va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo'yicha majburiyatlarni o'ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o'z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

- majburiyatlarni belgilash;
- talab qilinadigan natijalarni belgilash;
- kerakli vakolatlarni topshirish va zarur natijalarga erishish bo'yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

### 4.1.3. Motivatsiya

**Motivatsiya** – o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilgan.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, kishilar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan ha-

rakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondashuvning asossizligini aniqlab bergan va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig'indisi natijasi ekanligini ko'rsatgan. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

– iqtisodiy motivatsiya usullari – ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;

– ijtimoiy motivatsiya usullari – ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k.;

– psixologik motivatsiya usullari – shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;

– hukmronlik motivatsiya usullari – lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlar berish va boshqalar;

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

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

– maqsadli usul;

– ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;

– xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);

– motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari – eksperimental usullar, xulqni va uning sabablarini boshqalar tomonidan baholash usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketat o'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi shartlilikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan biri keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin:

- ehtiyojning vujudga kelishi;
- ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni qidirib topish;
- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
- kerakli harakatlarni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
- ehtiyojlarni qanoatlantirish va bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni avvalo motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda kishilarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa, ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gertsberg, D.Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

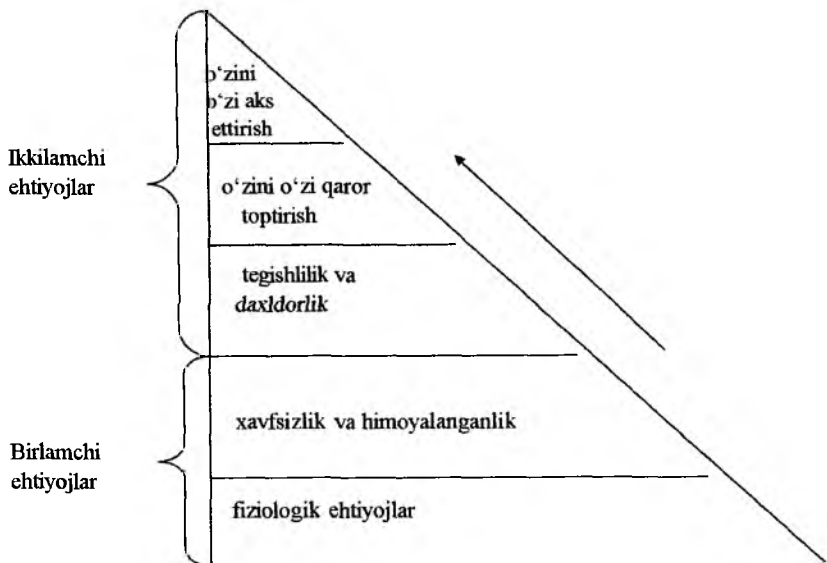
Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908–1970) nazariyasi bo'yicha ehtiyojni qat'iy iyerarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish mumkin (4.2-rasm). U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladi deb hisoblaydi. Har bir aniq paytda odam o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qanoatlantirgandan so'ng kishining holatidagi qudratliroq omil bo'ladi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo'ladi. Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojlarini oladi.

Tegishlilik va daxldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hissini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'liqlik va qo'llab-quvvatlash hissini oladi.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan himoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qondirilishiga ishonchni ko'zda tutadi.

Tan olinish va o'zini qaror toptirishga ehtiyojlar o'zini o'zi hurmat qilish (shaxsiy yutuqlar, omilkorlik)ni, atrofdagilar tomonidan hurmat qilinishni ko'zda tutadi.



4.2-rasm. A.Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi.

O'zini aks ettirishga ehtiyojlar – o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

– yuqori bosqich ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qondirilganligiga qadar undovlar bo'lishi mumkin emas;

– ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqori bo'lsa, ular kishilarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga rag'batlar bo'ladi;

– qondirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag'batlantirmaydi, qanoatlantirilganlari esa ta'sir etishni to'xtatadi, shuning uchun ularning o'rnini qanoatlantirilmaganlar egallaydi;

– qandaydir bitta ehtiyojning qondirilishi yuqori bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ammo hayot

shuni ko'rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlar mavjud bo'lgan:

Birinchiidan, ehtiyojlar ko'pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k.)ga bog'liqlikda turli namoyon bo'ladi.

Ikkinchiidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek ehtiyojlarning bitta guruhi boshqasining orqasidan qat'iy kelavermaydi.

Uchinchiidan, ikkilamchi ehtiyojlarning qanoatlantirilishi hamma vaqt ham ularning motivatsiyaga ta'siri kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o'zini o'zi aks ettirish istisno bo'ladi. U kuchsizlanmaydi, balki u qanoatlangani sari uning motivatsiyaga ta'siri kuchayadi. Amaliyotning ko'rsatishicha, tan olinish va o'zini o'zi qaror toptirish ehtiyojlari ham ularni qanoatlanishi jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Mak Klelland nazariyasida kishining aniqlanayotgan uchta ehtiyojlari ko'rib chiqiladi:

– **muvaffaqiyatga ehtiyoj**, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaligiga qaraganda samaraliroq intilish;

– **daxldorlikka ehtiyoj**, u atrofdagilar bilan yaxshi munosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ulardan yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun egalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanishi va boshqalar zarur;

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

Bunda shu narsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqori bosqichdagi ehtiyojlar muhimdir, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, qanoatlantirib bo'lingan (rivojlangan mamlakatlarda).

F.Gertsbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar gigiyenik omillar va motivatsiyaga bo'linadi. Gigiyenik omillar (ish haqi, sharoitlar, munosabatlar, ishdagi tartib va xavfsizlik, mavqe) moti-



vatsiya bo'lmaydi, chunki ular odamni faqat normal sharoitlar bilan ta'minlaydi va haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelmaydi. A.Maslou va Mak Klelland bo'yicha yuqori bosqich ehtiyojlariga taxminan mos keluvchi motivatsiya kishining xulqiga faol ta'sir ko'rsatadi. Qo'l ostidagilarni samaraliroq undash uchun rahbarning o'zi ishning mohiyatiga kirib borishi kerak.

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda insonlar o'z maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida holatning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning holati yana uning shu vaziyat bilan bog'liq idrok etishi va kutishlarining vazifasi va u tomonidan tanlab olingan xulq turining ehtimol bo'lgan oqibatlarini hisoblanadi.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy protsessual nazariyalari tan olingan: kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter–Loulerning motivatsiya modeli hamda partisipativ boshqaruv konsepsiyasi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq faol ehtiyojning mavjudligi kishini ma'lum maqsadga erishishga motivatsiyaning yagona zaruriy sharti bo'lmaydi. Odam yana xulqining u tomonidan tanlab olingan turi haqiqatdan ham qanoatlantirishga yoki istalganni olishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Ushbu nazariyada motivatsiya tizimi uni kirishi – mehnat xarajatlari va chiqishi uchun qilingan mehnatni mukofotlash bilan qanoatlanganlik darajasi o'rtasidagi miqdoriy o'zaro aloqalarda quriladi. Masalan, ijrochi o'z mehnati intensivligini 20% ga oshirib, mehnat intensivligini oshishidan mukofotlar bilan qanoatlantirilishi darajasi ham 20% dan kam bo'lmasligiga ishonishi kerak. Bunda menejmentning vazifasi unumdorlikni yoki ijrochi mehnati sifati o'sishiga motivatsiyaning miqdoriy asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iboratdir.

Steysi Adams adolat nazariyasi asoschisi bo'lgan shu narsaga asoslanadiki, odamlar olingan mukofotning sarflangan harakat-

larga nisbatini subyektiv ravishda belgilaydilar va keyin uni xuddi shunday ishni bajaruvchi boshqa kishilarning mukofotlanishi bilan solishtiradilar. Agar solishtirish nomutanosiblik yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, unda ularda ruhiy keskinlik vujudga keladi va ular yomon ishlay boshlaydilar. Shu munosabat bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashi va adolati tiklash uchun mutanosiblikni tuzatishi kerak. Buni ish haqi va mukofotlar miqdorini o'zgartirish yo'li bilan amalga oshirishi lozim.

Porter—Loularning motivatsiya modeli kutishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchanlarga bog'liq: sarflangan harakatlar, kishining qobiliyati va xususiyatlari, u tomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlar darajasi, o'z navbatida, mukofotning qiymati va inson mukofot olishi hamda o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar kishi turli tashkilot ichida faoliyat yuritsa, bundan qanoatlanadi va katta ishtiyoq bilan sifatliroq yoki unumliroq ishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalarga ko'ra, bugun insonning motivatsiya asosida nima yotganligi va motivatsiya nima bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yotgan omillar tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayoni esa amalda e'tiborsiz qoladi.

Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatining rag'batlantirilishi barcha ko'rib chiqilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olishi kerak. Undovlar bo'yicha harakatlar o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon etish va ularning o'zini o'zi rivojlantirishi uchun sharoitlar yaratishni olishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlar mehnat jamoasi a'zolarining natijaviy ishi omillari-

ga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishlari kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilar kiradi: ishning mazmuni bo'yicha turli-tumanligi, ishlovchilar kasbiy malakasining o'sishi va kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikning oshishi, tashabbus ko'rsatish imkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim ehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi hamda boshqaruvning qaysi idoralari (subyektlari) yordamida uning u yoki bu ehtiyojlari qanoatlantirilishi kerakligini bilishi kerak.

Shuni tushunish kerakki, bitta xodimga nisbatan qo'llaniladigan mukofotlash tizimi, boshqasi uchun to'g'ri kelmasligi mumkin. Menejer u yoki bu xodimga nisbatan rag'batlantirishning u yoki bu usulini qo'llashni bilishi lozim.

#### **4.1.4. Muvofiqlashtirish**

**Muvofiqlashtirish** – boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o'rtasidagi o'zaro aloqa va muvofiqlikni ular o'rtasida oqilona aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o'rnatish yo'li bilan ta'minlashga qaratilgan vazifasidir. Bu aloqalarning xarakteri turli-tuman bo'lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog'liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma-xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma'lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muamrolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanishi mumkin. Bunda tashkilot ishini me'yorida borishidan chetga chiqishlarga tez e'tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o'ynaydi.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o'rtasida o'zaro hamkorlik o'rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

– alohida bo'linmalar, rahbarlar, xodimlar o'rtasidagi muvofiqlik va o'zaro hamkorlikni ta'minlash;

- boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta'minlash;
- tashkilot bo'linmalari va lavozimli shaxslar faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo'yicha hamkorlari bilan muvofiqligini ta'minlash;
- kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning budjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo'linmalar budjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo'lish mumkin:

- preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf etish yo'llari bashorat qilinadi va adekvat choralar ko'riladi;
- bartaraf etuvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir bo'lgandan keyin tugatishga mo'ljallangan;
- tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni ma'lum doiralarda qo'llab-quvvatlashga mo'ljallangan;
- rag'batlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va mas'uliyatini o'sishi sharoitida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning o'sishi sodir bo'ladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontal muvofiqlashtirilishini ta'minlaydilar. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zarurat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi «tekis» bo'lib qoladi.

#### 4.1.5. Nazorat

Boshqaruv jarayonining **nazorat** vazifasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimi haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi. Shuning uchun ham 4.1-rasmda «nazorat»dan chiquvchi o'q «rejalashtirish» tomon ketadi.

Qoidaga ko'ra, nafaqat «miqdoriy» balki «sifat» ko'rsatkichlari ham nazorat qilinadi. Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

- nazorat obyektlari bo'yicha;
- ijrochilar bo'yicha;
- qabul qilinayotgan qarorlar bo'yicha;
- nazorat obyektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati bo'yicha;
- munosabatlarning turi bo'yicha;
- ochiqlik alomati bo'yicha;
- qo'lamli bo'yicha;
- o'tqazish uslubiyoti bo'yicha;
- axborotni olish va ishlab chiqish usuli bo'yicha;
- undovchi ahamiyatining darajasi bo'yicha;
- bajariladigan operatsiyalarning obyektlari bo'yicha (bir vazifali va ko'p vazifali);
- xarakteri bo'yicha (uzluksiz va davriy);
- nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni bo'yicha (yagona yoki bir o'lchamli, ko'p yoki ko'p o'lchamli);
- obyektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi bo'yicha;
- nazoratning tartibi bo'yicha;
- nazoratning vaqti bo'yicha;
- nazorat operatsiyalari boshqarilishi davriyligi bo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha.

Nazorat yana dastlabki, joriy va xulosaviy bo'ladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar o'tkaziladi, unda standartlar o'rnatiladi, yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlarning ko'lamli belgilanadi va h.k. Xo'jalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xo'jalik operatsiyalari va ishlab chiqarish vazifalari bajarilishidagi kamchiliklarni operativ aniqlash va o'z vaqtida ularning oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko'zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amal qilinishi kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni ajratish mumkin, bular:

- nazoratning strategik yo'naltirilganligi;
- nazorat natijalariga yo'naltirilganligi;
- nazoratning o'z vaqtidaligi;
- nazoratning egiluvchanligi;
- nazoratning ochiqqligi;
- nazoratning samaradorligi.

Nazorat vazifasini bajarishning asosiy qurollari – kuzatish, faoliyatini har tomondan tekshirish, hisobga olish va tahlil qilishdir. Boshqaruvning umumiy jarayonida nazorat teskari aloqaning elementi sifatida bo'ladi, chunki uning ma'lumotlari bo'yicha oldin qabul qilingan qarorlar, rejalar va hatto me'yorlar, normativlarga tuzatishlar kiritish amalga oshiriladi. Samarali qo'yilgan nazorat albatta strategik yo'nalishga ega bo'lishi, natijalarni mo'ljallashi, yetarlicha oddiy bo'lishi kerak. Keyingi talab ayniqsa hozirgi sharoitlarda muhimdir, chunki hozir tashkilot o'z ishini kishilarga ishonch tamoyilida qirishga harakat qilmoqda, bu esa bevosita menejer tomonidan bajariladigan nazorat vazifalarini ancha qisqartirish zarurligi va imkoniyatiga olib keladi. Bunday sharoitda nazorat yumshoqroq va tejamli bo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dastur va vazifalarning bajarilishini hisobga olish talab etiladi. Bunda miqdor, sifat, xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin. Resurslarning sarflanishini tovarlarning barcha turlari, yashash davri bosqichlari va bo'linmalari bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi, ya'ni hisobni boshqaruv tizimining barcha elementlari bo'yicha olib borish;
- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;

- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik;
- vorislik.

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

Tashqi muhit bilan murakkab o'zaro munosabatlarga ega zamonaviy tashkilotlar boshqaruv jarayonida mavjud ko'rib chiqilgan umumiy vazifalardan farqliroq bir qator maxsus vazifalarni amalga oshiradi: marketing, ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, inno vatsiyalar va boshqalarni boshqarish. Bu vazifalarning har birini korxonani boshqarish bo'yicha ishning ma'lum turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning boshqaruvda mehnatni taqsimlash jarayonida ajralib chiqadigan, obyektiv xarakterga ega, nisbatan mustaqil uchastkalaridir.

#### **4.2. Boshqaruvda axborot va kommunikatsiyalar**

Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiya va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiya tushunchalari o'zaro bog'langan, ammo kommunikatsiya o'z ichiga nimani (axborotni) uzatilishi va u qanday uzatilishini oladi.

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

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

Kommunikatsiyalar bu faoliyatni amalga oshirishning asosiy usuli hisoblanadi. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida ko'rib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar o'rtasida axborot almashuvining tamoyillari va qonun-

larini aks ettiradi, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi, tashkilotlar doirasidagi, odamlar o'rtasidagi belgilangan me'yorlar (qoidalar, yo'riqnomalar, holatlar)dan iborat bo'ladi.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta subyektdan boshqasiga uzatiladi. Alohida shaxslar, guruh va tashkilotlar subyektlar bo'lishi mumkin. Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

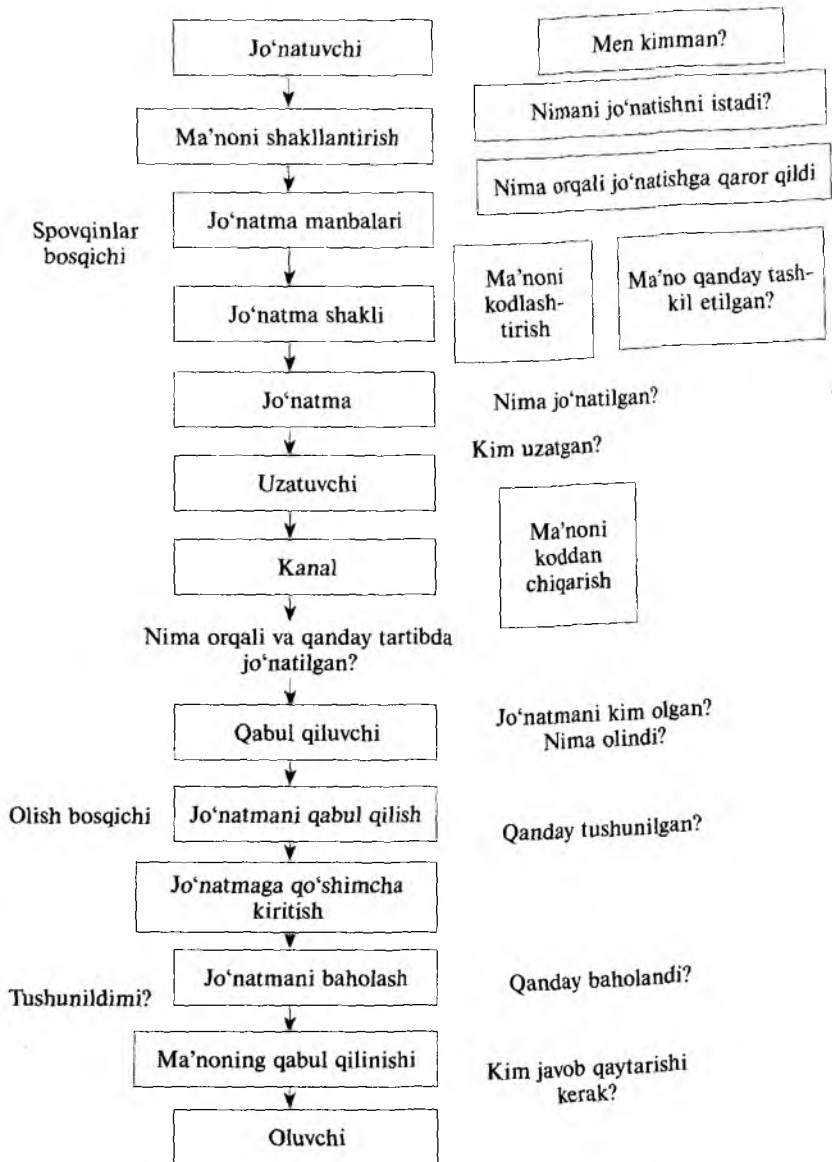
- tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiyalar;
- ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo'yicha bo'linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;
- shaxslararo kommunikatsiyalar;
- norasmiy kommunikatsiyalar.

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

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

Boshqaruv uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga ega, chunki ko'pgina boshqaruv masalalari kishilarning bevosita muloqotida hal etiladi. Uni bir necha bosqichlardan tashkil topgan jarayon sifatida ko'rib chiqish darkor (4.3-rasm). Jo'natish bosqichida jo'natuvchi jarayon ishtirokchilariga (uzatish uchun mo'ljallangan axborotni loyihalashtiradi va kodlashtiradi, ya'ni o'zini yakka shaxs sifatida belgilaydi («men kimman») va nimani uzatishni istayotganligi ma'nosini shakllantiradi. Keyin uzatish uchun mo'ljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, hid, did, jismoniy harakat) tanlab olinadi, keyin ular ma'lum shakl (nutq, matn, rasm, harakat)da tashkil etiladi.





4.3-rasm. Kommunikatsion jarayon.

Shunday qilib, jo'natma shakllantiriladi, bunda jo'natuvchi uni o'zida kodlashtirilgan ma'noga adekvat ravishda qabul qilinishini ko'zda tutadi. Uzatilgan va qabul qilinganlar orasidagi farqlar qanchalik katta bo'lsa, kommunikatsiyalar shunchalik kambag'alroq bo'ladi. Misol uchun, kasb egalarida odatda omma bilan muvoqot qilishda qiyinchiliklar vujudga keladi, chunki ular ma'nosi faqat o'z doiralaridagi odamlarga tushunarli bo'lgan shaklda kodlashtiradilar.

Jo'natma uzatuvchi (shaxs, texnik vosita, kimyoviy yoki jismoniy holat) vositasida uni manziliga yetkazib beruvchi uzatuvchi kanalga kelib tushadi. Jo'natma yoki signalni uzatish boshlanishi bilanoq, shu paytdan boshlab jo'natish bosqichi yakunlanadi va uzatilayotgan axborotni olish bosqichi boshlanadi.

Kanal jo'natmani qabul qiluvchiga chiqaradi, u ushbu jo'natmani olinishini qayd etadi. Jo'natma yo'naltirgan shaxs oluvchi deb ataladi. U olingan jo'natmani qayd etadi va uni tushunarli ma'noda koddan chiqarishni amalga oshiradi. Koddan chiqarish ostida jo'natmani qabul qilish, uni tushunish va baholash ko'zda tutiladi.

Jo'natmalar asosan buzilgan holda bo'ladilar. Bu kommunikatsiya jarayonida shovqinning mavjudligi bilan bog'liqdir. Tashkiliy tashkil qiluvchilar (ko'p bosqichlilik, boshqarish ko'lam va h.k.) uning manbalari bo'lishi mumkin. Masalan, axborotni xizmat bo'linmalari o'rtasidagi uzatishda buzilishi (axborotli entropiya qonuni). Boshqaruvchi axborot asosan tabiiy til yordamida uzatiladi, u axborotli oshiqchalikka ega. O'zbek tilini kommunikatsion jarayon vositasi sifatidagi axborotli ortiqchaligi 32% da baholanadi, bu ko'pgina boshqa tillardan ancha ko'p. Axborotli ortiqchalik — xabar mohiyati buzilishining manbasidir. Axborot boshqaruvning to'rtta bosqichi orqali uzatilishida dastlabki xabardan 100% gacha buzilishlarni olish ehtimoli bor. Shovqin hamma vaqt mavjud bo'ladi, shuning uchun kommunikatsiya jarayonining barcha bosqichlarida uzatilayotgan jo'natmaning ba'zi bir buzilishi sodir bo'ladi. Menejer mavjud shovqinni ko'proq

bartaraf etishi va jo'natma ma'nosini iloji boricha aniqroq uzatishi kerak.

Kommunikatsion jarayonning so'nggi bosqichi jarayon ishtirokchilari rollarini almashtirgandagi teskari aloqadan iborat bo'ladi. Butun davra takrorlanadi, ammo boshqa yo'nalishda. Teskari aloqa – oluvchining jo'natmaga javobidir. Jo'natma manzilgacha yetib bordimi va qanday ma'noda yetib borganligini bilish imkoniyati paydo bo'ladi. Teskari aloqa olingan jo'natmaga qaraganda boshqaroq kodli tizimda aks ettirilishi mumkin. Masalan, ko'pincha biz boshimizni bir jumлага silkitish bilan javob qaytaramiz. Rahbarlar uchun teskari aloqa to'g'ridan to'g'ri (bevosita kuzatiladigan xulqni o'zgarishi) yoki vositali (mehnat unumdorligini oshishi) sifatida bo'lishi mumkin.

Kommunikatsiya jarayonini amalga oshirish uchun kommunikatsion tarmoqdan, ya'ni kommunikatsion jarayon ishtirokchilarini axborot oqimlari bilan ulashdan foydalaniladi. Bu tarmoq vertikal, gorizontaal va diagonal aloqalardan tashkil topadi. Vertikal aloqalar boshliqdan qo'l ostidagilar tomon, gorizontaal esa, darajalar bo'yicha teng yakka shaxslar yoki bo'linmalar o'rtasida shakllanadi. Diagonal aloqalar – boshqa boshliqlar va boshqa qo'l ostidagilar bilan aloqalardir. Bu aloqalarning tarmog'i tashkilot tuzilmasini tashkil etadi. Tashkiliy tuzilmaning vazifasi kommunikatsion oqimga to'g'ri yo'nalish berishdan iboratdir.

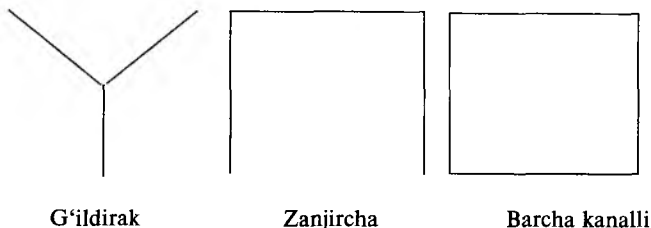
Xodimlarning soni bo'yicha har xil guruhlar uchun kommunikatsion tarmoqlarning o'rnashib qolgan namunalari mavjud. Ular «g'ildirak», «yulduz», «to'garak», «zanjircha», «pirpirak» va h.k. deb ataladi. (4.4-rasm).

Ular tashkilot faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Masalan, «g'ildirak» turidagi tarmoqlarda hukmronlikning markazlashtirilgan iyerarxiyasi berilgan. «G'ildirak»ning markazida turgan shaxs ko'proq jo'natmalar oladi, guruhning boshqa a'zolari tomonidan ko'proq yetakchi sifatida tan olinadi, guruhning boshqa a'zolariga ko'proq darajada ta'sir ko'rsatadi, ko'proq javobgarlikka ega, muammoni hal etilishi boshqalarga qaraganda ko'proq unga bog'liq.

### Uch kishilik guruh



### To'rt kishilik guruh



**4.4-rasm.** Kommunikatsion tarmoqlarning namunalari

Boshqaruvda foydalaniladigan axborotlar quyidagicha tavsiflanadi:

- boshqaruv obyekti bo'yicha;
- boshqaruvning u yoki bu tizimchasiga tegishliligi bo'yicha;
- uzatishning shakli bo'yicha (verbal, so'zli va noverbal);
- vaqtdagi o'zgaruvchanligi bo'yicha;
- uzatish usuli bo'yicha;
- uzatish tartibi bo'yicha;
- belgilanishi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha;
- boshqaruv obyektining subyektga munosabati bo'yicha.

Axborotning sifatiga asosiy talablar quyidagilardir:

- o'z vaqtidalik;
- to'g'rilik;
- yetarlilik;
- ishonchlilik;
- manzillilik;

- foydalanishning ko‘p martaligi;
- yig‘ish, ishlab chiqish va uzatishning yuqori tezligi;
- kodlashtirish imkoniyati;
- dolzarblilik.

**Axborot massivi** – boshqaruv idoralari tomonidan foydalaniladigan axborotlarning barcha turlari yig‘indisini ma‘lum aloqatlar bo‘yicha tartibga solish. U quyidagilarni ta‘minlashi kerak: iste‘molchilarni saqlanayotgan axborotlarga to‘g‘ridan to‘g‘ri murojaat qilishlari, ularning axborot ehtiyojlarini to‘liqroq qanoatlantirish, axborotlarni operativ qidirib topish va berish, axborotlarni buzilishdan saqlash.

**Axborot oqimi** – axborotlarning manbalardan iste‘molchilargacha harakatlanishidir.

**Axborot hajmi** – shartli birliklar (so‘z, xabar, belgilar, harflar, raqamlar va boshqalar) yordamida o‘lchanadigan va boshqaruv idoralarining axborot to‘ldirilganligini belgilash, boshqaruvni avtomatlashtirish bo‘yicha qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan miqdoriy ta‘rifdir.

Hujjatlar aylanishini loyihalashtirishda quyidagilar ta‘minlanishi kerak.

- har bir hujjatda qarorlar qabul qilish uchun zaruriy va yetarlicha axborotlarning mavjudligi;
- hujjatlar va ularda mavjud bo‘lgan ko‘rsatkichlarni bartaraf qilish yo‘li bilan axborot oqimlarini oqilonlashtirish;
- hujjatlarni manbadan iste‘molchiga o‘tadigan yo‘nalishlarini kamaytirish;
- hujjatlarni ijro etish muddatlari ustidan samarali nazorat qilish;
- hujjatlar shakllarini unifikatsiyalash.

Shuni ta‘kidlash kerakki, Internetning global axborot supermagistrali va korporatsiyalarining mahalliy tarmog‘i menejerlar uchun ma‘lumotlarni yig‘ish va ishlab chiqish texnologiyasini tubdan o‘zgartiradi va eng asosiysi, teng huquqli mijozlarni vertikal byurokratizmsiz masofaviy aloqa qilishlarini ta‘minlay-

di, ya'ni hamkorlik xarakteridagi gorizontaal vaqtincha tuzilmalarni shakllantiradi.

**Axborot tizimlari** ishining sifatiga tashxis qo'yish va uni tahlil qilish uchun axborot sifati tushunchasi mavjud, u odatda quyidagi parametrlar bilan baholanadi: tuzatilganlik, ziddiyatsizlik, aniqlik, jadallik, relevantlik (teginlilik).

Noverbal axborotlar, ya'ni jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan jo'natilgan axborotlar ham g'oyatda muhim rol o'ynaydi. Ular noverbal kommunikatsiyalar asosida yotgan noverbal jo'natmalarni tashkil etadi. Imo-ishoralar, mimika, intonatsiyalar – ishga doir muloqotning muhim qismidir. Ba'zida bu vositalar (ular noverbal deb ataladilar) yordamida so'zlar yordamiga qaraganda ancha ko'proq narsalarni aytish mumkin. Noverbal axborotning asosiy turlari quyidagilardan iborat:

– odamning jismoniy holati (bo'yi, og'irligi, sochlarining rangi, gavdasining hidi va h.k.)

– gavdaning harakatlari (imo-ishoralar, turish holati, tegib ketish, yuzning ifodasi, ko'zlarning harakati va h.k.)

– nutq (intonatsiyalar, savodlilik, tovush, nutqning tezligi va h.k.)

– muhit (yoritilganlik, shovqin, yoritilish, inshoot, mebel va h.k.)

– muhitdan foydalanish (xulqning odatlari, muloqot qilishdagi masofa va h.k.)

– vaqt (erta kelish, kech qolish, o'zini kutishga majbur qilish va h.k.)

Noverbal kommunikatsiyalar asosan ongsiz asosga ega bo'ladilar, chunki kommunikatsiya jarayoni ishtirokchilarining haqiqiy hissiyotlaridan darak beradi va hislarni namoyon qilishning g'oyatda ishonchli indikatorini hisoblanadi. Noverbal axborotlar bilan manevrlar qilish qiyin va uni shaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish mushkuldir.

Ko'pgina noverbal signallar, ularning aniq ma'nolari odam «o'sgan»u yoki bu insoniy madaniyatining namunalari hisoblanadi.

di. Ular ushbu belgilardan xulqining namunalari sifatida foydalaniladigan va bunda alomatli ma'noga ega bo'lgan darajada ishtirok etuvchi taraflar tomonidan so'zli kodlarning ma'lum tizimi bilan aks ettiriladigan verbal belgilar kabi aniq tushunishlari mumkin.

### 4.3. Boshqaruv qarorlari

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

Boshqaruv qarorlari quyidagi alomatlari bo'yicha tasniflanadi:

- tovarning yashash davri bosqichlari bo'yicha;
- menejment tizimining tizimchalari bo'yicha;
- faoliyat sohalari bo'yicha;
- ko'lamlilik bo'yicha;
- ishlab chiqarishni tashkil etish bo'yicha;
- maqsadlarning turlari va miqdori bo'yicha;
- harakatlarning davomiyligi bo'yicha (strategik, taktik, operativ);
- vazifalarning bajarilishi bo'yicha;
- ta'sir ko'rsatish obyektlari bo'yicha;
- rasmiyligi bo'yicha (rasmiy va norasmiylar);
- foydalanilgan axborotlar bo'yicha;
- aks ettirish shakllari bo'yicha;
- qarorlarni qabul qilish darajalari bo'yicha (yakka shaxs, bo'linma yoki tashkilot darajasida);
- turkumlashtirilganlik darajasi bo'yicha (kuchsiz turkumlashtirilgan – dasturlashtirilmagan va yuqori darajada turkumlashtirilgan – dasturlashtirilgan);
- mazmuni bo'yicha (ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, ilmiy, texnik va h.k.);
- ta'sir ko'rsatishning chuqurligi bo'yicha (bir bosqichli, ko'p bosqichli);
- qarorning yo'nalishi bo'yicha (tashkilot ichida yoki uning tashqarisida);

– qaror qabul qiladigan shaxs bo‘yicha (yakka shaxsli yoki guruhli);

– majburiylik darajasi bo‘yicha (qat’iy xarakterga ega, tavsiya xarakteriga ega);

– iyerarxiyaning qarorlarini shakllantirishda ishga tushiriladigan bosqichlarning soni bo‘yicha;

– oqilonaligi bo‘yicha oqilonalilar (oqilona asoslanganlar, maqsadga muvofiqlar) va oqilona bo‘lmaganlar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish – «markaz» bo‘lib, tashkilotning faoliyati uni atrofida aylanadi. Qarorni boshqaruv mehnati natijasi, uni qabul qilinishi va amalga oshirilishini esa – ushbu natijaga olib boruvchi jarayon sifatida ko‘rib chiqish mumkin.

Qarorlarning qabul qilinishi tashkilotning buguni va kelajagi o‘rtasidagi uzilishni qisqartiradi. Ushbu jarayon tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosida yotadi, chunki reja – maqsadlarga erishish uchun resurslarni joylashtirish bo‘yicha qarorlar majmuasidir.

To‘g‘ri qarorlar qabul qilish uchun bilimlar va tajriba talab qilinadi. Bunda yana fahm-farosat ham katta rol o‘ynaydi. U o‘z ichiga oldindan sezish, tasavvur etish, farosatlilikni oladi. Farosatning rivojlanishi bu muammo bilan bog‘liq barcha narsani butun jarayon davomida miyada saqlab qolishini bilishdir. Muammo va uning yechimini umumiy va bir vaqtda qamrab olish farosati rivojlangan menejerga bosqichdan bosqichga tez o‘tishga imkon beradi. Juda ko‘p hollarda tajribali rahbarlar, to‘g‘ri qaror qabul qilib, buni qanday qilganlarini tushuntirishga qiynaladilar.

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

Qaror qabul qilishning zarurligini tan olish pallasi o‘z ichiga bir necha bosqichlarni oladi:

– muammoni tan olish;

– muammoni shakllantirish;

– muammo va maqsadni hal qilish mezonlarini belgilash.



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

Jarayon turkumlashtirilgan va turkumlashtirilmagan muammolar uchun har xil o'tadi. Birinchi navbatda muammoni tan olish yetarlicha to'g'ri o'tadi, ikkinchisida – tashkilotni rivojlantirish yo'nalishi va uning atrof-muhiti haqidagi aniq axborotlari mavjud bo'ladi.

Muammoni shakllantirishda u ehtimolli, inqirozli yoki takrorlanuvchi sifatida belgilanishi mumkin. Takrorlanuvchi muammolar turkumlashtirilganlarga, ehtimol bo'lgan va inqirozlidir esa turkumlashtirilmaganlarga kiritiladi. Demak, turkumlashtirilgan muammolar uchun dasturlashtirilgan yechimlar, turkumlashtirilmaganlariga esa – dasturlashtirilmagan yechimlar zarur.

Muammoni belgilash va shakllantirish menejerga uni boshqa muammolar bilan bir qatorda darajalarga ajratish imkonini beradi, unda muammolar eng muhimdan kamroq ahamiyatliga keltiriladi.

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

Qarorlar qabul qilish pallasini quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- muqobillarni ishlab chiqish;
- muqobillarni baholash;
- muqobillarni tanlab olish.

Ko'pgina muqobil qarorlar oldingi tajribadan ma'lumdir. Ammo ko'pincha noyob muammolar vujudga keladi. Bu holda ijodiy yondashuv zarur. Muqobillarni qidirib topishning quyidagi usullari mavjud: «aqliy hujum», takliflarni ilgari surish vaziyatning guruhli tahlili, sabab – natijaviy diagramma, fikrlar kartasi.

Barcha aniqlangan muqobillar solishtirilishi va baholanishi kerak. Ularni baholash miqdoriy va sifat o'lchovchilari yordamida salbiy va ijodiy tomonlarni aniqlashni ko'zda tutadi. Bunda quyidagi usullar qo'llaniladi: Kopner-Tregoening mezonli solishtirishi, maqsadlar yoki qarorlar daraxtining to'lov matritsasi, keyingisi yordamida qarorlarning umumiy ko'rinishi: tanlovlar, xatarlar va ehtimol bo'lgan natijalarni olish mumkin.

Qarorlarning muqobil variantlarini solishtirishni amalga oshirish uchun ular u yoki bu mezonlar bo'yicha solishtiriladigan ko'rinishga olib kelinishi kerak. Shunga qaramay muqobil variantlar u yoki bu mezonlar bo'yicha farqlanadi. Vazifa ularni mezonlarning kattaroq miqdori bo'yicha solishtirilishini ta'minlashdan iboratdir.

Modellashtirish boshqaruv qarorlarini muvofiqlashtirishning muhim jihati bo'ladi, u o'z navbatida mantiqiy, fizik va iqtisodiy matematikaga bo'linadi.

Mantiqiy modellashtirish asosida qarorni tanlashni belgilab beruvchi omillarning tahlili yotadi.

Fizik modellar mutanosib ravishda bir necha marta kichiklashtirilgan va turli materiallardan tayyorlangan tabiiy obyektlardan iborat bo'ladi. Ular obyektning estetik, butlovchi va boshqa ta'riflarini tekshirish uchun materiallarni tejash maqsadida kichiklashtirilgan ko'rinishda tayyorlanadilar.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish iqtisodiy hodisalarni matematik modellar bilan aks ettirishdan iboratdir. Iqtisodiy model — iqtisodiy hodisa yoki jarayonni ilmiy abstraksiyalashdan foydalanish bilan chizmalı tasavvur qilish, uning o'ziga xos alomatlarini aks ettirishdir. Matematik modellar — har qanday faoliyatni muvofiqlashtirish vazifalarini hal qilishning asosiy vositasidir. O'zining mohiyati bo'yicha modellar — rejaviy hisoblashlarning vositasidir. Ularning iqtisodiy tahlil va qarorlarni muvofiqlashtirish uchun qiymati shundan iboratki, ular rejaviy vazifalarning keskinligini baholash, uskunalar, resurslar turlari va h.k. limitlashtiruvchi guruhini belgilashga imkon yarata-

dilar. Hodisa va jarayonlarni matematik modellashtirish tadqiqot qilinayotgan obyekt haqida aniq tasavvurni olish, uning ichki tuzilishi va tashqi aloqalarini ta'riflash va miqdoriy bayon qilish imkoniyatini beradi.

Iqtisodiy-matematik model haqiqatga adekvat bo'lishi, o'rganilayotgan obyektning muhim tomonlari va aloqalarini aks ettirishi kerak. Har qanday iqtisodiy-matematik modelni qurish uchun o'ziga xos alomatlar mavjud. Modellashtirish jarayonini shartli ravishda uch bosqichga ajratish mumkin:

1) o'rganilayotgan hodisa yoki jarayonga xos bo'lgan qonunlar va uning tuzilishi xususiyatlari haqidagi empirik ma'lumotlarni tahlil qilish (tahlil asosida modellar shakllantiriladi);

2) modellashtirish yordamida masalani yechish mumkin bo'lgan usullarni aniqlash;

3) olingan natijalarni tahlil qilish.

Qarorlar qabul qilish jarayoni muqobillarni tanlash bilan yakunlanadi. Bunda uchta usuldan foydalaniladi: oldingi tajribani hisobga olish, tajriba o'tkazish, tadqiqot va tahlil qilish.

Birinchi usul boshqalarga qaraganda ko'proq qo'llaniladi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, rejalashtirishda hamma vaqt ham oldingi tajribani hisobga olish mumkin emas, chunki u vaziyatli xarakterga ega bo'ladi. Agar u sinchiklab tahlil qilinsa va buning natijasida muvaffaqiyatlar yoki muvaffaqiyatsizliklarning sababi aniqlansa, u foydali bo'ladi.

Tajriba o'tkazishda bitta yoki bir nechta muqobillar amaliyotda tekshiriladi. Masalan, yangi vazifaga belgilash ko'pincha stajirovkani borishida tekshiriladi. Bu usul keng qo'llaniladi, ammo uni o'tkazish, qoidaga ko'ra, katta xarajatlarni talab qiladi. Bundan tashqari, menejerda tajribadan keyin ham bo'lg'usi vaziyat hozirgisini takrorlashiga shubha bo'ladi, shuning uchun uning natijalari har tomonlama ko'rib chiqilishi va tahlil qilinishi kerak.

Tadqiqotlar va tahlilni o'tkazish muqobillarni yig'ishning g'oyatda samarali usuli hisoblanadi. U muammoni uning eng

muhim o'zgaruvchanligi, cheklashlari va asoslari o'rtasidagi o'zaro aloqalarini qidirib topish asosida hal qilish hamda muammoni tashkiliy qismlarga ajratish va o'rganishni ko'zda tutadi. Qarorlarning turli modellarini ishlab chiqishda kompyuterlardan foydalaniladi.

Qarorni bajarish bosqichi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- qarorning bajarilishini tashkil etish;
- qarorning bajarilishi ustidan nazorat qilish, faoliyat va qarorga tuzatishlar kiritish;
- qarorni bajarish bo'yicha faoliyatini baholash.

Qarorni bajarilishini tashkil etish ko'pgina kishilar harakatlari muvofiqlashtirishni ko'zda tutadi. Menejer kishilarni qarorni bajarishga undashi kerak. Buning uchun qarorni bajarish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish, huquq va majburiyatlarni ishtirokchilar orasida, ularning qobiliyatlaridan samarali foydalanishni hisobga olish bilan taqsimlash zarur. Yana axborotlar almashinuvi uchun kommunikatsion tarmoqni qurish, ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, ularning manfaatlarini muvofiqlashtirish kerak.

Yana qarorlar bajarilishi davomida o'z ichiga xato va yutuqlarni topish tizimini oluvchi axborotlarni olish mexanizmini ishlab chiqish zarur, u harakatlarga tuzatish kiritish imkoniyatini beradi. Birinchi manbalardan olingan axborotlar eng yaxshi hisoblanadi, chunki bu holda muammo va ularning yechimlari to'g'riroq baholanadi va menejerda muammoni hal qilishga manfaatdorligini qo'li ostidagilarga ko'rsatishga imkoniyat paydo bo'ladi.

Shunday qilib, boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va ularni amalga oshirilishi bu yerda oqilona jarayon sifatida, ya'ni qarorni bajarish va muammoni bartaraf etish uchun o'tish kerak bo'lgan bosqichlar seriyasi sifatida berilgan. Bu haqiqiy amaliyotga mos keladimi? Hamma vaqt ham emas, chunki qaror qabul qilishning oqilona modelini qo'llashga to'sqinlik qiluvchi bir qator cheklashlar mavjud. Ya'ni:

- vaqtdagi cheklashlar;

– ba’zi bir menejerlar qaror qabul qilish va uni amalga oshirish jarayonini nazarga ilmaydilar yoki uni bilmaydilar;

– barcha muqobililar ham ko‘rib chiqilmaydi, ularni baholash va tanlashda esa sifatli deb ataluvchi yoki sezilmaydigan omillar yetarli hisobga olinmaydi;

– qarorning bajarilishi har doim ham barcha menejerlarning o‘zi bilan bog‘lanavermaydi;

– qarorni tayyorlashda tashkilot boshqaruvining ishga jalb qilingan bosqichlarining yetarlicha bo‘iq bo‘lavermaydi;

– qarorni tayyorlash va qabul qilishda zamonaviy usullarni nazarga ilmaslik;

– qarorning motivatsiyasi, ya’ni xodimlarga qarorni sifatli va muddatida bajarishga undashning yo‘qligi;

– qarorni tayyorlashda sifatli axborotning yo‘qligi;

– qarorni amalga oshirilishi ustidan nazorat qilishning sifatli tizimi yo‘qligi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning oqilona jarayonining buzilishi ko‘pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

Boshqaruv qarorlarining oldiga quyidagi asosiy talablar qo‘yiladi:

– maqsadga erishishga to‘sqinlik xatarini kamaytirish;

– qarorlarning qonuniyligi, mavjud qonunlar va me’yoriy hujjatlarga zid emasligi;

– aniqlik;

– qarorni qabul qilish va amalga oshirish xarajatlarini muvofiqlashtirish;

– qarorning samaradorligi.

Har bir korxonada (tashkilot)da boshqaruv qarorlarini qabul qilishning subyektlarini o‘z ichiga oluvchi alohida tizimi vujudga keladi. Odatda keyingilari uchta guruhga bo‘linadi: aksiyadorlar, menejerlar va xodimlar. Ammo boshqaruv amaliyotida shaxslarning bu guruhi, birinchidan – yaxlit subyektlar bo‘lmaydilar; ikkinchidan – qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish mexanizmidagi teng vakillarga ega emaslar.

Natijada tipik zamonaviy sanoat korxonasining qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish tizimi vazifaviy-boshqaruv konfiguratsiyasini oltita ishtirokchilar bilan berish mumkin:

- korxonah rahbari (bosh direktor);
- korxonah ma'muriyati (bosh direktor o'rinbosarlari, yuqori chiziqdagi va vazifaviy rahbarlar);
- korxonahning jismoniy va yuridik shaxs sifatidagi aksiyadorlari (mulk egalari);
- korxonah aksiyadorlarining umumiy majlisi;
- korxonahning mehnat jamoasi;
- korxonah xodimlari.

Bunda tekshirishlar qarorlar qabul qilish tizimi ishtirokchilari «salmog'i»ni quyidagicha shartli taqsimlanishini ko'rsatganlar. Bosh direktor – 10 ball, yuqori menejment – 4, xodimlar – 2, aksiyadorlar – 4, aksiyadorlarning umumiy majlisi – 3, mehnat jamoasi – 3 ball. Bu boshqaruv vazifalari va javobgarlikni taqsimlanishidagi buzilish, xodimlar va kichik aksiyadorlar manfaatlari nazarga ilinmasligidan darak beradi.

Bunday holat vujudga kelgan vaziyatni o'zgartirish, har bir ishtirokchilarning huquq va javobgarliklari hajmini muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda har birining manfaatlari hisobga olishni talab qiladi. Ishtirokchilar manfaatlari tizimi birlashtirilishi va iqtisodiyotning mustaqil va yaxlit subyekti sifatidagi korxonahning manfaatlari moslashtirilishi kerak.

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv jarayoni nima?
2. Boshqaruv vazifasi nima?
3. Motivatsiyaning asosiy mazmunli nazariyalari qanday?
4. Boshqaruv jarayonida muvofiqlashtirishning roli qanday?
5. Qanday axborot noverbal deb ataladi?
6. Boshqaruv jarayonining birinchi vazifasi qanday?
7. Motivatsiyaning asosiy protsessual nazariyasi qanday?
8. A.Maslouning ehtiyojlar piramidasida oliy ehtiyoj qanday?

9. Boshqaruvning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashishi va o‘zaro hamkorligini ta’minlaydi?
10. Boshqaruvning qaysi vazifalari umumiy deb ataladi?
11. Boshqaruv jarayonlarini oqilona tashkil etishning asosiy shartlari qanday?
12. Kommunikatsiya tarmog‘i nima?
13. Kommunikatsiya tarmoqlaridan qaysi biri hukmronlikning eng katta markazlashuvi bilan ta’riflanadi?
14. Korxonada faoliyatining biznes-rejasi o‘z ichiga qanday bo‘limlarni olishi kerak?
15. Boshqaruvda «axborot» va «kommunikatsiya»ning farqi nimadan iborat?
16. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning asosiy pallalari va bosqichlari qanday?

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

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

### **5.1. Tashkilotlar tushunchasi va ularning tasnifi**

Jamiyat turli tashkilotlarning juda katta miqdoridan tashkil topadi. Ko‘pchilik kishilar o‘zlarining butun hayotlari davomida o‘zlari a‘zosi bo‘lgan yoki ular bilan aloqaga kirishgan u yoki bu tashkilotlar bilan bog‘langanlar.

Ammo tashkilotning o‘zi nima va bu tashkilot uchun qaysi umumiy alomatlar xosdir?

Tashkilotni vazifalarni hal qilish va ma‘lum maqsadlarga erishish uchun birlashgan shaxslar guruhi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

– hech bo‘lmaganda, o‘zini ushbu guruhning a‘zosi deb hisoblaydigan ikkita shaxsning mavjud bo‘lishi;

– hech bo‘lmaganda, guruhning barcha a‘zolari o‘zlari uchun umumiy deb qabul qilgan bir maqsadning mavjud bo‘lishi;

– maqsad (maqsadlar)ga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a‘zolarining mavjud bo‘lishi.

Alohida, xususiy jihatlardan abstraktlashtirilgan holda aytish mumkinki, har qanday tashkilotning asosiy tashkil qiluvchilari unga kiruvchi odamlar, u amalga oshirishi uchun tashkil qilingan va mavjud bo‘lgan maqsadlar hamda tashkilot salohiyatini shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi boshqaruvdan iboratdir.



Zamonaviy tashkilotni tashqi muhit bilan resurslarni almashirishga qodir ochiq tizim sifatida tasavvur etish mumkin. Kirishda u tashqi muhitdan resurslarni oladi, chiqishga yaratilgan mahsulotni beradi. Shuning uchun har qanday tashkilot uchta jarayonni amalga oshiradi:

- tashqi muhitdan resurslarni olish;
- mahsulotni ishlab chiqarish;
- uni tashqi muhitga topshirish.

Bu jarayonlar tashkilot uchun hayotiy muhimdir. Buning ustiga, tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun ular o'rtasidagi ma'lum muvozanatni ushlab turish zarur. Bunda asosiy rol boshqaruvga tegishlidir.

Tashkilotni boshqarish asosan u amalga oshirishiga qaratilgan belgilanish bilan asoslanadi. Ichki tashkiliy hayotda boshqaruv tashkilot resurslarini u o'z maqsadlariga erishishi uchun shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi, muvofiqlashtiruvchi boshlanish rolini o'ynaydi. Boshqaruv tashkilotning ichki muhiti va hammadan avval uning tuzilishini shakllantiradi va, kerak bo'lganda, uni o'zgartiradi. Boshqaruv tashkilotda o'tayotgan vazifaviy jarayonlarga rahbarlikni amalga oshiradi.

Gap shundaki, har qanday tashkilotning faoliyati ko'p sonli turli jarayon va jarayonchalardan tashkil topadi. Bunda jarayon va jarayonchalarning har bir guruhiga rahbarlikni umuman tashkilotni boshqarish bo'yicha ishning alohida turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning nisbatan mustaqil uchastkalari bo'lib, ular boshqaruvdagi mehnat taqsimotida obyektiv xarakterga ega bo'lgan jarayon sifatida ajralib turadi.

XX asr menejmenti sohasidagi yirik mutaxassislardan biri Ch. Bernardning fikriga ko'ra, odamlarni tashkilotlarga birlashtirish va ular doirasida o'zaro hamkorlik qilishga har bir kishiga alohida holda xos bo'lgan jismoniy va biologik cheklanishlar undaydi. Tashkilotda odamlar bir-birlarini to'ldiradilar, o'z qobiliyatlarini vujudga keltiradilar, bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchli qiladi. Eng soddasi, chamasi, ibtidoiy to'da

bo'lgan, tashkilot birlashmasida odamzodning yashab qolishi va sivilizatsiyani yaratishi mumkin bo'lmagan.

Tashkilot faoliyat yuritishi asosida quyidagilardan tashkil topgan sinergetik (hamkorlikdagi harakatning) samara yotadi. Tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyatlari va imkoniyatlari uning alohida elementlari, salohiyatlari va imkoniyatlari summasidan oshib ketadi, bu ularning o'zaro bir-birlarini qo'llab-quvvatlashlari va to'ldirishlari bilan asoslanadi. Shunday qilib, tashkilotlarga birlashishdan uning a'zolari uchun haqiqiy yutuq mavjud, u ularning mustaqilliklari tufayli cheklanishlardan yo'qotishlarni qoplaydilar.

Bunda sinergetik samara hammadan avvalo quyidagilar hisobiga tashkil topadi:

- xodimlar va bo'linmalar mehnati taqsimlanishi va ixtisoslashishi;
- tashkiliy korporativ madaniyatning shakllanishi;
- xodimlar tomonidan kasbiy tajriba va bilimlar bilan almashish, ulardan yaxshiroq foydalanish;
- birlashtirilgan moddiy va moliyaviy resurslardan yaxshiroq foydalanish va ular bilan manevr qilish;
- har bir kishi uchun uning shaxsiy va ishga doir sifatlariga mos keluvchi ish joyi va lavozimini tanlab olish, ulardan har birining bilimi va kasbiy ko'nikmalaridan yaxshiroq foydalanish;
- turli kishilarning tajribasi, bilimlari va malakalarini bitta tashkilot (bo'linma)da birlashtirish va h.k.

Shu bilan birga kishilarni tashkilotga birlashtirish hamma vaqt ham sinergetik samarani olishni kafolatlamaydi, ba'zida esa salbiy samara beradi. Tashkiliy uyushmaganlik buning asosiy sababi bo'ladi.

Tashkilot, kunlarning birida vujudga kelib, uni tashkil qilgan kishilar bilan ma'lum munosabatlarga kirib, ko'proq darajada, ba'zida esa butunlay ularga bog'liq bo'lmagan mustaqil hayot bilan yashay boshlaydi. Uning doirasida odamlar tashkilotdan uni tashkil etishda maqsadga erishish uchun foydalanadilar. Xususan,

tashkilot ularga qiziqarli, muhim, obro'li faoliyat bilan shug'ullanish imkoniyatini berishi, kerakli axborotlar bilan ta'minlashi, kerakli huquqlar, mustaqillik, hukmronlikni berishi, xavfsizlik va ijtimoiy himoyalanganlikni kafolatlashiga umid qiladilar.

Tashkilot o'z navbatida, o'z tomonidan birlashtirilgan kishilarning imkoniyatlaridan o'zini mustahkamlash va rivojlantirish uchun foydalanadi. Shuning uchun o'z a'zolaridan ma'lum tajriba, bilimlar, malakalari mavjudligi, ishlarda faol ishtirok etish, ijrochilik, javobgarlik, intizomlilik, o'rnatilgan qoida va xulq me'yorlariga bo'ysunish, o'z maqsadlari va boyliklarini taqsimlashlarini kutadi.

Ideal holda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar muvofiqlashtirilgan bo'lishi kerak, ammo muvozanat u yoki bu tomonidan suiiste'molliklar natijasida buzilishi mumkin, bunda yo tashkilot kishilarni kichkina vintchalar darajasiga tushiradi yoki kishilar tashkilotdan o'zlarining g'arazli maqsadlari yo'lidagi foydalanadilar va shu bilan uning salohiyati va obro'siga putur yetkazadilar. Shuningdek, boshqa holda ham natija bir xil bo'ladi. Tashkilot kuchsizlanadi va o'z vazifalarini me'yorida bajarishdan to'xtaydi.

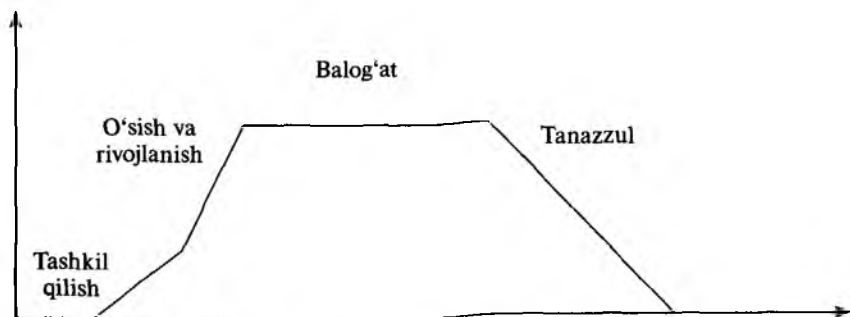
Tashkilot a'zolari erishishga harakat qiluvchi maqsadning mavjudligi uning muhim alomati hisoblanadi. Maqsad ularni birlashtiradi va jipslashtiradi, tashkilotning mavjud bo'lishiga ma'no, uning harakatlariga aniqlik, aniq yo'nalish beradi. Maqsadsiz tashkilot bo'lmaydi va bo'lishi ham mumkin emas, chunki odamlar o'z faoliyatlari erkinligini oddiygina yo'qotish va o'zlari ichlaridan rozi bo'lmagan umumiy talablarga bo'ysunishga rozi bo'lmaydilar. Shuni nazarda tutish kerakki, tashkilotning maqsadlariga faqat kuchlari va qobiliyatlarini birlashtirilishi kerakli hosillarni beruvchi, ishtirokchilarning ba'zi bir «jiddiy» soni mavjudligidagina erishish mumkin.

Ajralib turishlik tashkilotning boshqa alomati bo'ladi, u ichki jarayonlarning ba'zi bir yopiqligida aks ettiradi, buni tashkilotni tashqi muhitdan ajratib turuvchi chegaralarning mavjudli-

gi ta'minlaydi. Bu chegaralar «shaffof» yoki «noshaffof» devorlar ko'rinishidagi materiallardan yoki u yoki bu harakatlarga nisbatan turli xildagi yozma buyruqlar va cheklashlarga asoslangan «ideal» bo'lishlari mumkin.

Tashkilot faoliyatini o'zini o'zi boshqarish tamoyili asosida amalga oshirish uning muhim alomati bo'ladi, u qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyatini ko'zda tutadi. «O'zini o'zi boshqarish» atamasi o'zini o'zi boshqarishning mustaqilligi va shaxsiy atamashunosligini aks ettiradi. Tashkilotlarning o'zini o'zi boshqarishi asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yotadi.

Tashkilotning yashash davrini ko'rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 5.1-rasmda berilgan.



5.1-rasm. Tashkilotning yashash davri.

Birinchi bosqich – tashkilotning tashkil etilishi, uni vujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar – bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko'proq foyda olishdir.

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

Uchinchi bosqich – tashkilotning balog'ati. Bunda asosiy maqsad barcha yo'nalishlar bo'yicha samaradorlikning oshishi-

dan iborat bo'ladi. Eng muhim vazifa — korxonaning obro'sini oshirish. Bu korxonaning tuzilishiga davriy ravishda o'zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

To'rtinchi bosqich — tanazzul, tashkilotning eskirishi. Raqobat va bozorning qisqarishi natijasida tashkilot o'z mahsulotiga talabning kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadi mavjud o'rinlarni saqlab qolish hisobiga barqarorlikni ta'minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir bosqichini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlarning holati va menejmentning xulqiga ko'ra quyidagi variantlar bo'lishi mumkin; tashkilotning qaytadan tiklanishi yoki uning tugatilishi. Ko'pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uni qaytadan tiklashdan iborat bo'ladi. Bunda tashkilot faoliyatini o'zgartirish, uni qayta tashkil etish va innovatsiyalarni tatbiq etish asosiy vazifa hisoblanadi.

Bozor tomonidan o'zini o'zi boshqarish bozor xo'jaligi subyektlarining mehnat jamoalarini tashkil etuvchi mulk egalari, tadbirkorlar, menejerlar, yollanma xodimlarga yangicha ijtimoiy stratifikatsiyalanishi (bo'linishi)ni va shunga ko'ra, mulk egasining o'zini o'zi boshqarishi, tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishi, menejerning kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasi a'zolarining o'zini o'zi boshqarishini ko'zda tutadi. Bozor iqtisodiyoti subyektlari o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv vazifalarining taqsimlanishi ko'pgina omillarga bog'liqdir. Avvalo har bir subyektning imkoniyatli (xos bo'lgan) vazifalarini ajratish kerak. Masalan, mulk egasi uchun — egalik qilish, foydalanish, boshqarish vazifasidir. Mulq egasining dastlabki boshqaruv munosabati bo'lgan o'zini o'zi boshqarishiga ko'ra uning mulki vazifa sifatida bo'ladi, uni u to'liq hajmda yoki qisman bajarishi mumkin.

Tadbirkor, bozor iqtisodiyotining mustaqil subyekti sifatida sarmoya — mulkni sarmoya — vazifadan ajralish natijasida paydo bo'lgan, buning oqibatida mulk egasi va tadbirkorlar bir-birlariga nisbatan avtonom bo'lib qolganlar (mulk egasi — tadbirkor, tadbirkor esa mulk egasi bo'lolmasligi mumkin). Tadbirkor, bo-

zor iqtisodiyotining asosiy arbobi sifatida, o'z nomidan, o'zining tavakkalchiligi va javobgarligi ostida foyda olish uchun bozorni tovar va xizmatlar bilan to'ldirishga qaratilgan tashabbusli faoliyatni tashkil qiladi.

Menejment va uning subyekti – menejerni har tomonlama ta'riflash mumkin. Birinchidan, menejment va tashkilot davlatniki bo'lsa ham, davlatga emas, balki tadbirkorlik tuzilmasi (tashkilot)ga tegishli ekanligini tasdiqlash zarur. Ikkinchidan, menejmentning, turli bilimlarni talab qiluvchi, kasbiy yo'lantirilganligi ajratiladi. Uchinchidan, menejment boshqaruv tamoyillari, vazifalari, usullari va shakllarining yig'indisi sifatida bo'ladi. Menejer tashkilot faoliyati samaradorligi uchun javob beradi va buning uchun tegishli daromad oladi.

Mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati sohasi hammadan avval mehnat munosabatlari va ish sifatini tekshirib oladi. Xodimlar tomonidan bajariladigan boshqaruv vazifalari doirasi ularning rivojlanganlik darajasi, ijtimoiy hamkorligi, malakasi, shaxsiy sifatleri va boshqa omillarga bog'liq.

Shuni ta'kidlash joizki, mulk egasi – tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishi, menejerni kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasining o'zini o'zi boshqarish o'rtasidagi chegaralar shartli va harakatchandirlar. Tadbirkor, menejer, xodimlar tashkilotning aksiyasi yoki payi (ulushi)ni xarid qilib, uning birgalikdagi egasi bo'ladilar. Bunda mulk egasi, tadbirkor, menejer, mehnat jamoasi a'zosi vazifalarini ma'lum darajada bunday birlashishida ularni bir vaqtdagi chegaralanishlari birmuncha samaraliroq bo'ladi.

Tashkilotning bevosita va kundalik boshqaruvida menejerlar va, ayniqsa, ularning yuqori darajasi muhim rol o'ynaydi. Bunda mulk egasining o'zini o'zi boshqarishi dastlabki boshqaruv munosabati bo'ladi.

Zamonaviy tashkilotlar turli-tumanligi bilan ta'riflanadi va ma'lum alomatlar bo'yicha bo'linadi.

Masalan, **shakllantirish alomatlari** asosida quyidagilarga ajratiladi:

– **rasmiy tashkilotlar**, ular aniq qo‘yilgan maqsad, shakllantirilgan qoidalar, tuzilma va aloqaga egalar; bu guruhga biznesning barcha tashkilotlari, davlat va xalqaro institut va idoralar kiradi. Ushbu o‘rganishning predmeti asosan rasmiy xo‘jalik tashkilotlari yuridik shaxslardan iboratdir;

– **norasmiy tashkilotlar**, ular aniq ma‘lum maqsadlar, qoidalar va tuzilmalarsiz faoliyat yuritadilar; ularga oila, do‘stlik, odamlar o‘rtasidagi norasmiy munosabatlarning barcha institutlari kiradi.

**Iqtisodiy faoliyatning turlari bo‘yicha** 5.1-jadvalda O‘zbekiston korxonalari va tashkilotlarining iqtisodiy faoliyat turlari bo‘yicha taqsimlanishi berilgan.

5.1-jadval

**O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyot tarmoqlari bo‘yicha yalpi ichki mahsulot ishlab chiqarish (joriy baholarda mlrd so‘m\*)**

	1991*	1995	2000	2005	2010
Yalpi ichki mahsulot	61,5	302,8	3255,6	15923,4	61831,2
Shu jumladan:					
sanoat	16,2	51,8	462,3	3359,8	14777,7
qishloq xo‘jaligi	22,9	85,1	979,9	4187,9	10820,5
transport va aloqa	6,4	21,5	195,3	764,3	3957,2
qurilish	2,6	22,1	250,7	1687,9	7667,1
savdo va umumiy ovqatlanish	2,8	23,0	351,6	1401,3	5564,8
boshqa sohalar	10,7	59,7	608,8	2834,4	14221,2
mahsulotlarga soliq-lar	-0,2	39,7	407,0	1687,9	4822,8

**Mulkchilik shakllari** bo‘yicha tashkilotlar odatda xususiy, davlat, oilaviy va h.k. bo‘linadilar. 5.2-jadvalda O‘zbekiston korxonalari va tashkilotlarining mulkchilik shakllari bo‘yicha taqsimlanishi berilgan.

\* 1991-yil mlrd rublda.

\* Almanax. O‘zbekiston, 2011. Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, 25-bet.

**O‘zbekiston Respublikasi yalpi ichki mahsulotining mulkchilik shakllari bo‘yicha tarkibiy o‘zgarishi\* (foizda)**

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

\* Almanax. O‘zbekiston, 2011. Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, 27-bet.

**Foydaga munosabat bo‘yicha** korxonalar tijorat va notijoratlar-ga bo‘linadi. Birinchilar o‘z faoliyatlarining asosiy maqsadi si-fatida foyda olishni mo‘ljallaydilar, ikkinchilari foyda olish yoki olingan foydani ishtirokchilar o‘rtasida taqsimlashga harakat qil-maydilar, ammo tadbirkorlik faoliyatini, agar ularni tashkil etish maqsadlariga erishishiga xizmat qilsa va ushbu maqsadga mos kelsa, amalga oshirishlari mumkin. **Ishlab chiqarishning turli sek-torlarida** ishtirok etish bo‘yicha tashkilotlar to‘rtta turga bo‘li-nadilar, ularning har biriga texnologik davrdagi o‘zining o‘rni bo‘yicha bir turdagi bo‘lgan bir necha sohalar kiradi:

– xomashyoni olish bilan shug‘ullanuvchi birlamchi davra so-halari o‘z ichiga qishloq va o‘rmon xo‘jaligi, ko‘mir sanoati va h.k. oladi;

– ikkilamchi davra sohalari tarkibiga qayta ishlovchi sanoat, masalan, mashinasozlik, metallni qayta ishlash, avtomobilsozlik va h.k. korxonalar va tashkilotlar kiradi;

– uchlamchi davra sohalari korxonalari va tashkilotlariga birinchi va ikkinchi sektor sohalari normal faoliyat yuritishlari uchun zarur xizmatlarni ko‘rsatuvchilar kiradi. Bular banklar, sug‘urta kompaniyalari, ta‘lim muassasalari, turistik vakilliklar, chakana savdo va boshqalardir.

– inson faoliyatining ilg‘or va tez rivojlanayotgan sohasi ax-borot texnologiyasi bilan shug‘ullanuvchi tashkilotlar va insti-tutlar bu to‘rtinchi davra sohasidir. Bu sektor nisbatan yaqinda



shakllangan, ammo uning ahamiyati va salohiyati butun dunyoda katta va murakkab tizimlarni boshqarishda axborotlarning roli o'sgani kabi shiddat bilan rivojlanmoqda.

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

**Faoliyat turlari bo'yicha.** Faoliyat turi mahsulotlar (tovar va xizmatlar)ning bir turdagi majmuasi olinishiga olib keluvchi jarayon sifatida belgilanadi. Faoliyatning bir turi bitta oddiy jarayon (masalan, to'qimachilik)dan tashkil topishi yoki bir qator jarayonlarni qamrab olishi (avtomobillarni ishlab chiqarish) mumkin.

Xo'jalik yuritish subyektlarini faoliyat turlariga ajratishda quyidagi farqlar ko'zga tashlanadi:

– asosiy faoliyat – qo'shimcha qiymatni tashkil etishda katta ulush qo'shuvchi faoliyatdir. Amalda mahsulotning alohida turlari bo'yicha bunday ma'lumotlar olishning iloji yo'q. Shuning uchun faoliyatning asosiy turini ushbu tur bilan bog'liq tovar va xizmatlarga to'g'ri keluvchi yalpi ishlab chiqarishning ustuvor ulushi bilan belgilash tavsiya etiladi. Bunday hisoblashning murakkabligida faoliyatning asosiy turi faoliyatning tegishli turi bilan band bo'lgan xodimlarning xodimlar umumiy sonidagi ulushini hisoblashda aniqlanishi mumkin. Bunda asosiy faoliyatga umumiy qo'shimcha qiymat yoki band bo'lganlar sonining 50 yoki undan ortiq foizi to'g'ri kelishi shart emas, ammo bu faoliyat ustuvor bo'lishi kerak;

– ko'makchi faoliyat – unga faoliyatning boshqa soha mahsulotlari ishlab chiqaradigan ayrim turlari kiritiladi. Ko'makchi faoliyat iqtisodiy faoliyat turlari umumdavlat klassifikatorining tegishli guruhlarida hisobga olinadi. Faoliyatning asosiy va ko'makchi tur mahsulotlari bozorda sotish yoki foydalanishning boshqa turlari uchun mo'ljallangan.

– yordamchi faoliyat – obyekt faoliyatining asosiy turlarini qo'llab-quvvatlash uchun amalga oshiriladigan faoliyatdir. U aso-

siy va ikkilamchidan ajratilmaydi — u asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi faoliyat (tashish, saqlash, xarid qilish, boshqaruv ta'minot, marketing, ta'mirlash va sozlash ishlari va h.k.). Xo'jalik yurituvchi subyektlar tarkibiy bo'linmalarining yordamchi faoliyati uning asosiy faoliyati bo'yicha hisobga olinadi.

Tashkilotlar o'lcham bo'yicha yirik, o'rtacha va kichik guruhlarga ajratilishi mumkin. Bunday bo'linishni tasniflovchi alomatlar sifatida ko'proq tahlil qilish uchun olinishi osonroq bo'lgan band bo'lganlar soni, sotishlar (oborot)ning hajmi, aktivlarning balans qiymati kabi mezonlardan foydalaniladi. Ammo ulardan hech biri tashkilotni u yoki bu guruhiga kiritish uchun yetarlicha asoslar bo'lmaganligi sababli, ko'pincha amalda mezonlarning kombinatsiyasidan foydalaniladi.

Ta'kidlash kerakki, Yevropa Ittifoqida 1999-yildan boshlab korxonalarni kichiklarga kiritish uchun quyidagi uchta mezonlar qo'llaniladi: valyuta balansi (3.125 mln yevrodan kamroq), aylanma (6.25 mln yevrodan kamroq) va xodimlar soni (5.3-jadval).

### 5.3-jadval

#### Tashkilotlarni xodimlar soni bo'yicha guruhlarga bo'lish

Guruhlar nomi	Band bo'lganlarning soni, odam
Kichik	50 dan kamroq
O'rta	50–250
Yirik	250 dan ortiq

Bizning mamlakatimizda «O'zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish haqidagi» Qonunda o'z aksini topgan yondashuvdan foydalanilgan.

Unga ko'ra, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga quyidagi shartlarga mos keluvchi kooperativlar, tijorat tashkilotlari, yakka tadbirkorlar va tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi dehqon (fermer) xo'jaliklari kiradi:

yakka tartibdagi tadbirkorlik — yuridik shaxs tashkil etmagan holda jismoniy shaxs tomonidan tadbirkorlik faoliyatining amal-

ga oshirilishi. Yakka tartibdagi tadbirkorlik yakka tartibdagi tadbirkorlar tomonidan xodimlar yollash huquqsiz, mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk negizida, shuningdek, mol-mulkka egalik qilish va undan foydalanishda yo'l qo'yadigan o'zga ashyoviy huquq tufayli o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk huquqi negizida mustaqil ravishda amalga oshiriladi;

– kichik korxonalar – mustaqil xo'jalik faoliyatini olib boruvchi o'z balansiga ega bo'lgan, soliqlar va boshqa to'lovlarni to'lagandan so'ng foydasini o'zi taqsimlaydigan korxonalar;

– mikrofirmalar – kichik biznes korxonalarining bir turi. Mamlakatimizda sanoat ishlab chiqarishning tarmoqlarida 20 kishigacha, xizmat ko'rsatish sohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishigacha ishlovchi korxonalar mikrofirmalar hisoblanadi.

5.4-jadvalda O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasining O'zbekiston Respublikasi kichik korxonalarini soni va ularning iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha taqsimlanishi haqidagi ma'lumotlar berilgan.

5.4-jadval

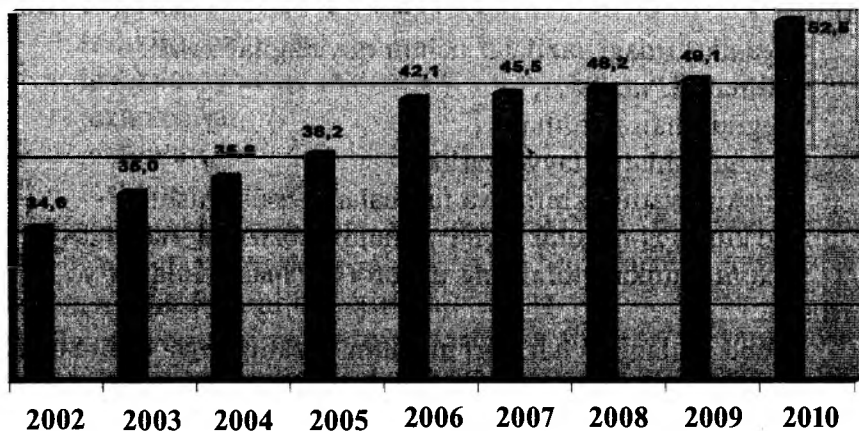
**O'zbekiston Respublikasida kichik biznes subyektlari iqtisodiyot tarmoqlaridagi ulushining 2005–2010-yillarda o'sish sur'ati, foizda**

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

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyati kengayishi iqtisodiyotning boshqa soha va tarmoqlari ishlab chiqarish hajmidagi salmog'i oshishi orqali ham namoyon bo'ldi. Xususan, mazkur sohaning sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishdagi ulushi 2005-yildagi 10,0 foizdan 2010-yilda 19,6 foizga, qishloq xo'jaligida tegishli ravishda 95,7 foizdan 97,5 foizga, savdoda 43,7 foizdan 50,5 foizga, yuk tashishda 24,6 foizdan 40 foizga, asosiy kapitalga investitsiyalar hajmida 24 foizdan 30 foizga, eksport hajmida esa 6 foizdan 13,6 foizga qadar oshdi.

Bizning bu boradagi eng katta yutug'imiz yalpi ichki mahsulot tarkibida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning ulushi ko'paygani hamda mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishda uning roli sezilarli darajada oshganida namoyon bo'lmoqda.

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



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

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning soliq yukini yanada kamaytirish, mikrofirma va kichik korxonalar uchun yagona soliq to'lovi 10 foizdan 8 foizga, 2009-yildan boshlab esa 7 foizga, 2010-yilda 6

foizga tushirilishi, jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig'i stavkalari kamaytirilishi va ayni paytda uni hisoblash tartiblari takomillashtirilishi tadbirkorlik, kichik va xususiy biznesni izchil rivojlantirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi omillar yaratdi.

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

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

Tashkilotlarning mexanistik turi quyidagilar bilan ta'riflanadi:

- aniq ma'lum va barqaror vazifalar;
- egilmaydigan tuzilma;
- o'zgarishlarga qarshilik qilish;
- nazoratning iyerarxik tizimi;
- kommunikatsiyalarning ko'proq farmoyish, yo'riqnoma va rahbarlik tomonidan qabul qilingan qarorlarga ega buyruqli turi.

Organik turdagi vazifalar uchun quyidagilar xosdir:

- dinamik vazifalar;
- egiluvchan tuzilma;
- o'zgarishlarga tayyorgarlik;
- hokimiyatning bilim va tajribalarga asoslanishi;
- o'zini o'zi nazorat qilish va hamkasblarning nazorati;
- kommunikatsiyalarning axborot va maslahatlarga yo'naltirilishi.

Ushbu turlardan har biri ma'lum afzalliklarga ega. Shunga ko'ra, ushbu turlardan har biriga atrof-muhitning xarakteri noaniqlikning darajasiga muvofiq ma'lum afzallik berishi mumkin. Agar atrof-muhit dinamik, noaniqlik darajasi yuqori bo'lsa, tashkilotlarning organik turi samaraliroq bo'ladi. Agarda atrof-muhit barqarorligi va noaniqligi past darajada bo'lsa, afzallikni tashkilotlarning mexanistik turiga berish mumkin.

Bundan tashqari, tashkilotlar faoliyatining bosqichlari, rivojlanganlik darajasiga muvofiq bo'lishi mumkin.

## 5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti

Har bir tashkilotning faoliyat yuritishi va rivojlanishi ma'lum bir muhitda (ichki va tashqi) amalga oshiriladi. Tashkilot faoliyati faqat muhit uni amalga oshirishga yo'l qo'ygan holdagina bo'lishi mumkin. Tashkilotning holati va faoliyati vaqtning har qanday paytida uning ichki omillari harakati va tashqi muhit omillari ta'siri natijasidir.

**Tashkilotning ichki muhiti** uning hayotiy manbasi hisoblanadi. U o'z ichiga tashkilot faoliyatini yuritish, vaqtning ma'lum oralig'ida mavjud bo'lish va yashab qolish imkoniyatini beradi. Agar u ma'lum miqdorda faoliyat yuritishini ta'minlab bermasa muammo va, hattoki, halokatining sababchisi bo'lishi ham mumkin.

Bozor munosabatlari shaklanishida tashkilot ichki muhitining o'zgarishlari, uni bozorga moslashishi sodir bo'lishi kerak.

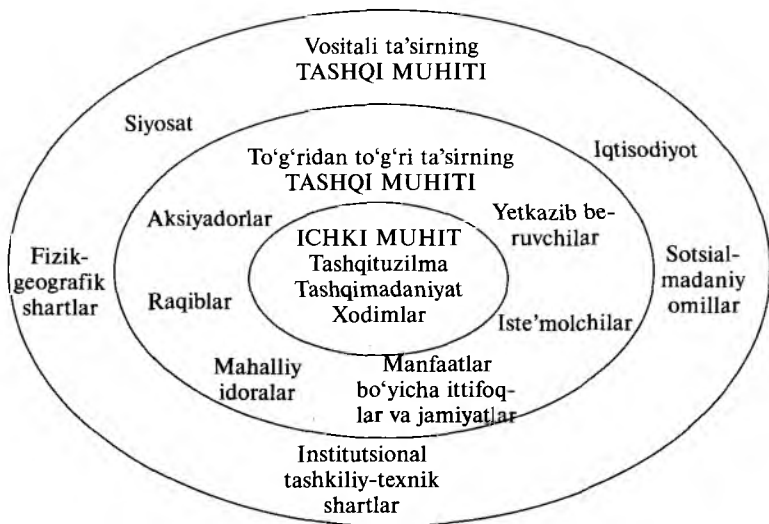
Tashkilotning ichki muhiti quyidagi tashkil qiluvchilarning uzviy bog'lanishidan iborat (5.3-rasm).

- tashkiliy tuzilma;
- tashkilot ichidagi jarayonlar;
- texnologiya;
- xodimlar;
- tashkiliy madaniyat.

**Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi** alohida bo'linmalarning ajratilishi, ular o'rtasidagi aloqa va bo'linmalarning yagona bir butunga birlashishini aks ettiradi.

Texnik vositalar va ularning tashkilot tomonidan yaratilayotgan yakuniy mahsulotni olish uchun kombinatsiyalash va foydalanish usullarini o'z ichiga oluvchi texnologiya menejment tomonidan diqqat-e'tiborning markazidagi predmeti bo'ladi. Boshqaruv texnologiyalari va ulardan samaraliroq foydalanishni amalga oshirish masalalarini hal qilish kerak. Keyingi vaqtlarda borgan sari ilg'or texnologiyalarning paydo bo'lishi munosabati bilan menejmentning tegishli vazifalari yetarlicha murakkab va

ahamiyatliroq bo'lib bormoqda, chunki ularni hal qilish tashkilot uchun kelajakda jiddiy va g'oyatda ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shu bilan bir vaqtda ular tashkilotning ichki hayotida salbiy jarayonlarga olib kelishi, uning tashkiliy tuzilmasini buzib yuborishi, xodimlardagi motivatsiyani yo'qqa chiqarishi mumkin.



5.3-rasm. Tashkilot ichki va tashqi muhitining omillari va o'zgaruvchanligi.

**Xodimlar** har qanday tashkilotning asosi hisoblanadi. Odamlarsiz tashkilot yo'q. Tashkilot faqat unda odamlar bo'lgani uchun yashaydi va faoliyat yuritadi. Odamlar tashkilotda uning mahsulotini yaratadilar, tashkilotning madaniyati, uning ichki muhitini shakllantiradilar, tashkilotning nima ekanligi ularga bog'liqdir. Shu munosabat bilan tashkilotdagi odamlar menejment uchun «birinchi sonli predmet» hisoblanadi.

**Tashkiliy madaniyat** – tashkilot a'zolari tomonidan taqsimlanadigan eng muhim boylıklar (nomoddiy), niyatlar va belgilarining yig'indisidir. Tashkilotning hamma yoqqa kirib boruvchi holda, u ham tashkilotning ichki hayoti va uning tashqi muhitidagi holatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat quyidagi tashkil qiluvchilardan vujudga keladi:

– tashkilot mavjud bo‘lishining ma‘nosi va uning xodimlari va mijozlarga munosabatini beruvchi falsafa;

– tashkilot asoslanadigan va uning mavjud bo‘lish maqsadlariga yoki ushbu maqsadlarga erishish usullariga tegishli bo‘lgan ustuvor qadriyatlar;

– tashkilot xodimlariga taqsimlanadigan va tashkilotdagi o‘zaro munosabatlar tamoyillarini belgilab beruvchi xulq me‘yorlari;

– tashkilotda «o‘yin» olib boriladigan qoidalar;

– tashkilotda mavjud bo‘luvchi, unda qanday atmosfera mavjudligi va tashkilot a‘zolari tashqaridagi shaxslar bilan qanday o‘zaro hamkorlik qilishlarida namoyon bo‘luvchi muhit;

– tashkilotda ma‘lum tadbirlarni o‘tkazish, ma‘lum ifodalar, belgilar va h.k.dan foydalanishda aks ettiriladigan xulqiy urf-odatlar.

Tashkilot xodimlari ko‘proq menejment tomonidan va xususan yuqori rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladigan va shakllantiriladigan tashkiliy madaniyatning manbalari bo‘ladi. Tashkiliy madaniyat tashkilotning barcha resurslarini uning maqsadiga erishishiga jalb etishda juda katta rol o‘ynashi mumkin. Ammo maqsadga erishish yo‘lida katta to‘siq ham bo‘lishi mumkin, ayniqsa, u buning uchun o‘zgarishlar o‘tkazishni talab qilsa.

Shuning uchun menejment tashkiliy madaniyatning shakllanishi, qo‘llab-quvvatlanishi va rivojlanishi masalalari hal qilinishiga katta e‘tibor qaratishi kerak.

Tashkilotning ichki hayoti ko‘p sonli harakat va jarayonlardan tashkil topadi. Tashkilotning turi, uning o‘lchami va faoliyat turiga ko‘ra bir xil jarayonlar va harakatlar unda yetakchi o‘rinni egallashi, boshqalari yo‘q bo‘lishi yoki kichikroq hajmda amalga oshirilishi mumkin. Ammo harakatlar va jarayonlarning turli-tumanligiga qaramay vazifaviy jarayonlarni beshta guruhlarga ajratish mumkin, ular har qanday tashkilotning faoliyatini qamrab oladi va menejment tomonidan boshqaruv obyekti hisoblanadi. Ular quyidagilardan iborat:



- ishlab chiqarish;
- marketing;
- moliya;
- xodimlarni boshqarish;
- ekkauting (xo‘jalik faoliyatini hisobga olish va tahlil qilish).

Menejment tashkilotda o‘tayotgan vazifaviy jarayonlarni boshqarishni amalga oshiradi, zarur hollarda tashkilotning ichki muhitini shakllantiradi va o‘zgartiradi.

Tashkilot bozor munosabati sharoitida atrof-muhit bilan turli axborotli, ashyoviy jihatlarida o‘zaro hamkorlik qilishga qodir bo‘lgan ochiq tizimdan iborat.

**Tashqi muhit** tashkilotni resurslar bilan ta‘minlovchi manba hisoblanadi. Bunda tashkilot ham, o‘z navbatida, buning uchun to‘lov sifatida tashqi muhitga o‘z faoliyati natijalarini berishi kerak. Shunday qilib, tashkilot tashqi muhit bilan doimiy ravishda o‘zaro almashinish holatiga ega. U bilan aloqa uzilishi bilan tashkilot ham tugaydi. Tashkilotning tashqi muhit bilan o‘zaro hamkorligi mavjud bo‘lish imkoniyati, tashkilotning faoliyati, kerakli ichki salohiyati hamda vujudga kelgan chetga chiqarishlarni bartaraf qilish va unga ko‘rsatilayotgan beo‘xshov ta’sirlardan keyin ham qo‘yilgan maqsadlarga erishishni ta‘minlaydi.

Tashqi omillar tashkilotlar ichidagi barcha omil va jarayonlarga ta’sir ko‘rsatadi, shu bilan bir vaqtda ular tashkilotlarning boshqa operatsiyalariga nisbatan ko‘proq darajada relevantli (muhim)dirlar. Ularni ikkita asosiy guruhlarga ajratish mumkin.

Birinchi – **tashkilotlar umumiy tashqi muhitining omillaridan iborat** bo‘lib, ular jamiyat, iqtisodiyot va tabiiy muhitning holatini aks ettiradilar va bevosita tashkilot bilan bog‘liq emaslar.

Ikkinchi guruhga **tashkilotlarning bevosita (ishga doir) muhiti omillari** kiradi, ular bevosita bog‘langanlar va ular bilan o‘zaro hamkorlik qiladilar. Bular iste‘molchilar, yetkazib beruvchilar, raqiblar, ish bo‘yicha hamkorlar va h.k.

Tashkilotning tashqi muhitini turlicha ta'riflash mumkin. Masalan, nemis olimlari tashqi muhitni ta'riflash uchun «murakkab» va «dinamik» tushunchalardan foydalanadilar.

Tashqi muhit murakkabligini ta'riflarning miqdori va turli-tumanligi bilan aks ettirish maqsadga muvofiqdir, ularni tashkilotlarni boshqarish jarayonida hisobga olish zarur. Tashqi muhitning dinamikligini uning ta'riflari o'zgaruvchanligi bilan aks ettirish mumkin. Tashqi muhit o'zgaruvchanligini baholash mumkin bo'lgan asosiy ta'riflar uning omillari, tez-tez takrorlanishi, miqdori va muntazamligidir.

Tashqi muhitning tashkilotlar faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillari nihoyatda murakkab bo'lib, bir ma'noli bo'lmagan va o'zgaruvchandir. Buning ustiga, ko'rsatib o'tilgan omillar yaqindan o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi holatda bo'ladi, ulardan bir-laridagi o'zgarish boshqalaridagi o'zgarishlarga olib keladi.

Hozirgi vaqtda tashkilotlar (korxonalar)ning tashqi muhiti hammadan avval quyidagilar bilan ta'riflanadi:

- katta noaniqlik;
- dinamiklik;
- oldindan aytib bo'lmaslik;
- murakkablik;
- ba'zi bir tashabbuskorlik bilan.

Masalan, asosiy tashkilotlar (iqtisodiy faoliyatning «Foydali qazilmalarni qazib chiqarish», «Qayta ishlovchi ishlab chiqarish», «Elektr quvvati, gaz va suvni ishlab chiqarish va taqsimlash» turlari bo'yicha)ning 2010-yilda o'tkazilgan so'roviga ko'ra, bu tashkilotlardagi ishga doir faollikni cheklovchi asosiy omillar quyidagilardan iborat: tashkilotlarning pul mablag'lari yetishmasligi 35%, tashkilot mahsulotiga mamlakat ichidagi yetarli bo'lmagan talab 42%, noaniq iqtisodiy holat 16%, kerakli uskunalarning yo'qligi 30%, tashkilot mahsulotiga xorijdagi yetarlicha bo'lmagan talab 18% hamda xorijiy ishlab chiqaruvchilar tomonidan yuqori raqobat 25%.

Tashkilot-xo'jalik yurituvchi subyektni normal ishlashiga jiddiy to'siqning yana biri ishga doir axborotlarning yetarlicha

bo'lmagan hajmi, axborot kengligini surunkali yetkazib berishga bitimlarni shakllantirishni judayam qiyinlashtiradi, xo'jalik xatarini oshiradi va ishga doir munosabat nafaqat qattiqqo'llik va bir ma'nolikni, balki o'zaro «murosa», egiluvchanlik va ko'p variantlikni qo'llashni talab qiladi.

Zamonaviy tashkilot yashab qolishi va qo'yilgan maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun atrof-muhit o'zgarishlariga samarali javob qaytarish, moslashishga qodir bo'lishi kerak. Buning uchun tashkilot menejmenti hammadan avval uning yuqori darajasi tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik qilish siyosatini ishlab chiqarishi va o'tkazishi, tashkilot atrofidagi holatning noaniqligini pasaytirishi, uni atrof-muhitning o'zgarishiga moslashishini rivojlantirishi kerak. Bunda atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik ham tashkilot ichidagi jarayonlar ham tashqi muhitga ta'sir ko'rsatish bilan samarali amalga oshirilishi lozim.

### **5.3. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Tashkiliy tuzilmalarning turlari**

Mehnatning to'g'ri taqsimlanishi tashkilotning muhim ta'riflari hisoblanadi. Hatto agar ikki kishi bir maqsadga erishish uchun birgalikda ishlayotgan bo'lsa ham ular o'zaro mehnatni taqsimlashlari kerak. Ishni tashkil qiluvchi tarkibiy qismlarga bunday taqsimlanish **mehnatning gorizontal bo'linishi** deb ataladi. Ishning katta hajmini kichikroq ixtisoslashtirilgan vazifalarga taqsimlash odamlarning ushbu miqdori mustaqil ishlaganlariga qaraganda ancha ko'proq mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga imkon beradi, ya'ni mehnatning kattaroq unumdorligini beradi. O'rtacha tashkilotlarda mehnatning gorizontal taqsimlanishi ancha kuchsizroq kuzatiladi. Masalan, umumiy ovqatlanish korxonalarining bir vaqtda boshqaruvchilari ham egalari ham bo'lgan, ovqat tayyorlashlari va keluvchilarga xizmat ko'rsatishlari mumkin.

Yirik va o'rtacha tashkilotlarda gorizontal taqsimlanish yetarlicha aniq kuzatiladi. U o'ziga xos vazifalarni bajaruvchi va aniq maqsadlarga erishuvchi bo'linmalarni tashkil etish yo'li bilan

amalgaga oshiriladi. Ular bo'limlar, xizmatlar, tarmoqlar va h.k. lar deb ataladi. Tashkilot singari uning bo'linmalari ham bir qismi bo'lgan kishilar guruhidan tashkil topadi va bu kishilar faoliyatini umumiy maqsadlarga erishish uchun muvofiqlashtirishi kerak. Buning uchun **mehnat vertikal taqsimlanishi** lozim, bunda bitta bo'linma rahbari boshqa bo'linma rahbarlarining ishini muvofiqlashtiradi, ular o'z navbatida, keyingi bo'linmalar rahbarlari ishini muvofiqlashtiradilar. Mehnatni bunday vertikal taqsimlash natijasida boshqaruv bosqichlari tashkil topadi.

Demak, tashkilotda mehnat taqsimotining ikkita ichki uzviy shakllari mavjud. Birinchisi — bu mehnatni umumiy faoliyatning qismlarini tashkil etuvchi tarkibiy qismlarga taqsimlash, ya'ni gorizontal taqsimot, ikkinchisi — harakatlarni muvofiqlashtirish bo'yicha ish, ya'ni vertikal taqsimot. Bu harakatlarni muvofiqlashtirish bo'yicha faoliyat boshqaruvning mohiyatini tashkil etadi.

Tashkilotning rivojlanish jarayoni, uning faoliyatini turkumlashtirish oltita bosqichdan iborat:

**I bosqich.** Boshqaruv ishlarining hajmi kichik: ishlab chiqarish (tijorat) vazifalarini bajaruvchi xodimning o'zi boshqaruvchi hisoblanadi.

**II bosqich.** Boshqaruv ishlari hajmini bajarish uchun ishlab chiqarish (tijorat) vazifalaridan ozod etilgan maxsus xodimni ajratish talab etiladi (master, seksiya mudiri);

**III bosqich.** Boshqaruv bo'yicha ishlar hajmi shunchalik o'sadiki, boshqaruv xodimlari faoliyatini muvofiqlashtirish zarurati paydo bo'ladi va to'g'ri chiziqli iyerarxiya vujudga keladi (sex boshlig'i).

**IV bosqich.** Boshqaruv ishi hajmini bundan keyingi o'sishi munosabati bilan boshqaruv xodimlarining alohida vazifalarini bajarish ixtisoslashishlari talab etiladi: reja tuzuvchilar, nazoratchilar va h.k. mutaxassislar paydo bo'ladi.

**V bosqich.** Boshqaruv ishining hajmi va bu ish bilan band bo'lgan xodimlar soni ko'payadi, shuning uchun ularning ha-

rakatlarini muvofiqlashtirish zarurati vujudga keladi (taftish komissiyasi raisi).

**VI bosqich.** Boshqaruv faoliyatini rivojlanishi vazifaviy va to'g'ri chiziqli iyerarxiyani umumiy rahbarlik ostida birlashtirish zaruratiga olib keladi, u esa faoliyatning ixtisoslashgan turi bo'lib qoladi (korxonada direktori).

Bu bosqichlar turli tashkiliy tuzilmalar, lavozimlar, bo'linmalar ko'rinishidagi ma'lum tashkiliy rasmiylashtirishga ega.

**Tashkilot (korxonada)ning tashkiliy tuzilmasini** tashkilotni boshqarish tizimini o'zaro bog'langan va bo'ysunish tartibida joylashtirilgan, maqsadga yo'naltirilgan holda faoliyat yuritish va uni rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan elementlarning tartibga solingan yig'indisi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilotda tuzilmalarning bir necha turlarini ajratish mumkin: texnologik, ishlab chiqarish, moliyaviy, ijtimoiy, axborot, tashkiliy va h.k. Bunda oxirgisi alohida o'ringa ega: u sinergetik samara olish va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun elementlarning o'zaro hamkorligini tartibga soladi, shaxsan tashkiliy yaxlitlikni yaratadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi ishlab chiqarish tuzilmasi va boshqaruv tuzilmasining tashkiliy yaxlitligi sifatida bo'ladi. Ishlab chiqarish tuzilmasi bazis sifatida boshqaruv tuzilmasini belgilab beradi.

Boshqaruv vazifalari va tuzilmasi dialektik yaxlitlikda bo'ladi. Yangi tashkilotni tashkil etishda vazifalar tuzilmalar (bo'linmalar, lavozimlar)ni shakllantirish, ularga huquq-vakolatlar va javobgarliklarni birlashtirish uchun asos bo'ladi. Ishlab chiqarish va boshqaruvni takomillashtirish va har tomonlama rivojlantirishda tuzilma vazifalar majmuasining ehtimol bo'lgan o'zgarishlari diapozoni (darajasi)ni belgilab beruvchi asos hisoblanadi. Bunday tuzilma tubdan o'zgartirilmaydi, ya'ni asosiy bo'linma va lavozimlar saqlanib qolinadi.

Tashkilotlar (korxonalar)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi turli-tumanligi bilan ajralib turadi va quyidagi omillar bilan belgilanadi:

– tashkilot faoliyatining xarakteri va uning xususiyatlari bilan (ishlab chiqariladigan va sotiladigan mahsulotlarning tarkibi, texnologik, texnik jihozlari);

– tashkilot ishlab chiqarish yoki tijorat faoliyatining o'lchamlari (hajmlari) bilan;

– boshqaruv apparati tuzilishining asosiy faoliyati (ishlab chiqarish, tijorat) iyerarxik tuzilishiga mosligi bilan;

– boshqaruvning tashkil etish shakli bilan;

– tashkilotni boshqarishning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllari o'rtasidagi munosabat bilan;

– boshqaruvning sohaviy va hududiy shakllari o'rtasidagi munosabat bilan (mahsulot, mintaqa bo'yicha);

– xodimlar malakasining darajasi bilan;

– tashkilotning strategiyasi bilan;

– tashkilot tashqi muhitining murakkabligi va dinamikligi bilan;

– mahsulotning ta'minoti va sotilishini tashkil etilishi bilan;

– tashkilotni geografik joylashishi bilan va h.k.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda uning oldiga quyidagi talablarni qo'yish lozim:

– mahsulotni ishlab chiqarish va sotish jarayoni, boshqaruv tuzilmasini faoliyat yuritishining natijasi sifatida mutanosiblik, uzluksizlik, parallellik, bir maromdalik talablariga mos kelishi kerak;

– tashkiliy tuzilma tashkilotni reja asosida rivojlanishiga yordam berishi kerak;

– tuzilma elementlari (bo'linmalar)ning soni kichik, ammo tashkilot normal faoliyat yuritishi uchun yetarlicha bo'lishi kerak, bir darajadagi tarkibiy qismlar o'rtasidagi gorizontal aloqalar soni ham xuddi shunday bo'ladi. Gorizontal aloqalar norasmiy munosabatlarni amalga oshirishga imkon beradi va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashadi, bitta darajadagi tarkibiy qismlarning tizim maqsadlarini bajarish bo'yicha harakatlari muvofiqlashishini ta'minlaydi. Aloqalar soni kamayishi tizimni faoliyat yuritishdagi barqarorligi va operativligi oshishiga olib keladi;

– tashkiliy tuzilma egiluvchan, qat’iy aloqalarning eng kam miqdoriga ega, sodir bo‘layotgan o‘zgarishlar, ya’ni vazifalar va yangi xizmatlarni bajarish zaruriyatiga muvofiq tez yo‘lga qo‘yishga qodir bo‘lishi kerak. Tizimning ixchamligi uni bozor talablariga tez moslashishi talablaridan biri bo‘ladi:

– tashkiliy tuzilma iloji boricha sodda bo‘lishi kerak, buning uchun boshqaruv darajalari miqdorini, tashkilot tarkibiy qismlari o‘rtasidagi aloqalar sonini qisqartirish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish zarur;

– tashkiliy tuzilma tashkilotda fan yutuqlari va ilg‘or tajribani tatbiq etishga ko‘maklashishi;

– tizim elementlari o‘rtasidagi hamda tizim va atrof-muhit o‘rtasidagi kommunikatsiyalar aniq bo‘lishi;

– tashkiliy tuzilma ishlab chiqilgan va sotilgan tovarlar va xizmatlarning yuqori sifatini ta‘minlashi;

– tashkiliy tuzilma tashkilotning faoliyat yuritishi yuqori samaradorligini ta‘minlashi kerak.

Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda yana boshqaruvchanlikni ham hisobga olish kerak. Shu munosabat bilan quyidagi tushunchalarni ko‘rib chiqish maqsadga muvofiqdir:

– boshqaruvchanlik ko‘lami (M) – bu ma’lum menejer yoki boshqaruv idorasining haqiqatdan ham bevosita qo‘l ostida bo‘lgan xodimlar bo‘linmalarining soni;

– boshqaruvchanlik me‘yori (N) – bu boshqaruv munosabatlari va boshqaruv texnikasi rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida ma’lum menejer yoki boshqaruv idorasiga bo‘ysunishi maqsadga muvofiq bo‘lgan xodimlar yoki bo‘linmalarining soni. Bu aslida boshqaruvning muvofiq ko‘lamidir.

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

$$Ku=H/M$$

Ushbu koeffitsientlar boshqaruv subyekting boshqaruvchi qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o'rtasidagi nisbatni aks ettiradi.

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

$Ku < 1$  da boshqaruv subyekti (menejer yoki boshqaruvning ma'lum idorasi)ga ortiqcha ish yuklangan, boshqaruv qiyinlashgan, boshqaruvchanlik pasaygan.

$Ku = 1$  miqdori muvofiq bo'ladi. Bunda boshqaruv subyekting boshqarish qobiliyati boshqaruv obyektining murakkabligiga mos keladi.

Ba'zi bir mutaxassislar boshqaruvchanlik me'yori miqdorini tavsiya qila turib, bitta boshliqning qo'li ostidagilarning soni 7 nafardan oshib ketmasligi kerak deyдилar. Ruhshunoslarning belgilashlaricha, bu bosh miya ishining xususiyatlari bilan bog'liqdir. «7» soni inson tafakkurida qandaydir chegaraviy ahamiyatga egaligi haqida ko'pgina xalqlar og'zaki ijodiyotining tahlili darak beradi.

Shu bilan birga bu son faqat boshqaruvchanlikning o'rtacha me'yori bo'ladi. Buning ustiga hozirgi sharoitlarda axborot tizimlari va guruhli ishdan keng foydalanish hisobiga boshqaruvchanlik ko'lamini yanada ko'payishining ehtimoli bor. Masalan, D.Vudvord korxonalarini tekshirib chiqqandan keyin ishlab chiqarishning uchta har xil turlari uchun quyidagi ma'lumotlarni olgan va mehnat ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvchanlik me'yorlarining quyidagi miqdorlarini tavsiya qilgan:

– boshqaruvning yuqori darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar turli vazifalarni bajaradilar – 3–7 nafar kishi;

– boshqaruvning o'rtacha darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar o'xshash vazifalarni bajaradilar – 8–20 nafar kishi;

– boshqaruvning quyi darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar bir xil vazifalarni bajaradilar – 21–40 nafar kishi.

Direktor (yuqori daraja) va brigadir darajasi (quyi daraja) uchun boshqaruvchanlik darajasidagi katta farq (uch martadan to



o‘n besh martagacha) shu bilan izohlanadiki, direktor va uning qo‘li ostidagilar (odatda bular uning o‘rinbosari va unga to‘g‘ri-dan to‘g‘ri chiquvchi sex va bo‘linmalar boshliqlari) darajasidagi muvofiqlashtirish nisbati brigadir va ishchilar darajasidagi muvofiqlashtirish nisbatidan ham amalga oshiriladigan huquqlarning mazmuni bo‘yicha va axborotli almashuvning xarakteri bo‘yicha juda kuchli farq qiladi.

5.5-jadval

**Ishlab chiqarishning tashkiliy iyerarxiyasi har xil bo‘g‘in va tur-lari uchun boshqaruvchanlik ko‘lami**

Ishlab chiqarish-ning darajasi	Donali ishlab chiqarish	Ommaviy ishlab chiqarish	Sinov tarzida ishlab chiqarish
Yuqori bo‘g‘in	4	7	10
Quyi bo‘g‘in	23	48	15

Agar brigadirga ishchining tashqi ko‘rinishi, nomini bilish zarur bo‘lsa va u buni amalga oshiradi, direktor uchun o‘zining o‘rinbosari haqidagi bunday ma‘lumotlar u bilan samarali o‘zaro hamkorlik o‘rnatish uchun yetarli bo‘lmaydi. Shuning uchun tashkiliy iyerarxiyaning pastki qavatlaridan boshqaruvchanlikning muvofiq ko‘lami yoki me‘yorining yuqorisi tomon harakatlanishi miqdori kamroq bo‘ladi, chunki boshqaruv vazifalari murakkablashadi.

Boshqaruvchanlik me‘yorlariga yana bir qator boshqa omillar ham ta‘sir ko‘rsatadi. Avvalo bular ishni bajarish bilan bog‘liq omillar, ya‘ni:

- ishlarning o‘xshashligi;
- ishlarning hududiy uzoqlashganligi;
- ishlarning murakkabligi.

Omillarning yana biri kim rahbarlik qilishi va kimning ustidan rahbarlik qilishiga bog‘liq: menejer va uning qo‘li ostidagilarning kasbiy darajasi va shaxsiy xususiyatlari.

Omillarning eng ko‘p sonli guruhi boshqaruvni tashkil etishga tegishlidir:

- huquq va javobgarliklarni boshqalarga topshirishdagi aniq-lik darajasi;
- maqsadlarning qo‘yilishidagi ravshanlik darajasi;
- tashkilotdagi barqarorlik (o‘zgarishlarning tezligi) darajasi;
- ish natijalarini o‘lchashdagi obyektivlik darajasi;
- kommunikatsiyalar texnikasi.

Tashkiliy tuzilmalarning asosiy parametrlarini ajratish mumkin, ya’ni:

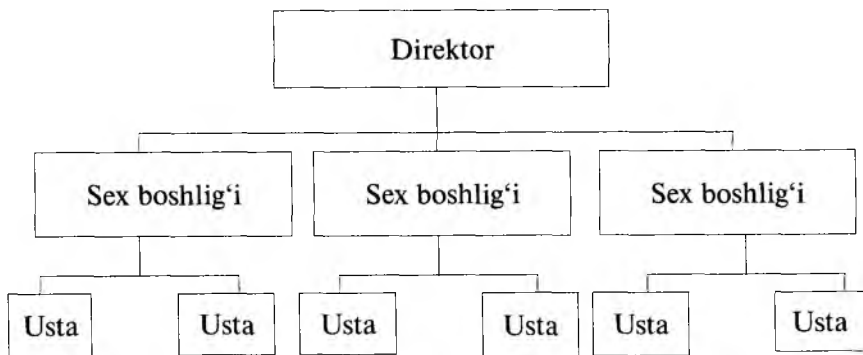
- boshqaruvning markazlashganlik (markazlashmaganlik) darajasi;
- mehnatni taqsimlanganlik va ixtisoslashganlik darajasi;
- departamentlashtirish va kooperatsiyalash;
- har bir darajadagi boshqaruvchanlik ko‘lami;
- boshqaruvning shakllantirilganlik darajasi;
- boshqaruv bosqichlarining soni;
- bo‘g‘inlilik, ya’ni gorizonta (bir darajada) joylashgan bo‘linmalarining soni;
- tizimning murakkabligi darajasi.

Tashkiliy tuzilmalar quyidagi turlarga ajratiladi: tashkiliy tuzilmalarni ko‘rish uchun tashkilotlarni boshqarish tizimidagi tizimchalar, idoralar va xodimlarning hukmronligi, bo‘ysundirishning vertikal nisbatlarini aks ettiruvchi iyerarxiyalik tamoyili muhim ahamiyatga ega.

**To‘g‘ri chiziqli tuzilma** tashkilot va har bir bo‘linmaning boshida barcha vakolatlariga ega bo‘lgan va boshqaruvning barcha vazifalarini o‘z qo‘liga jamlagan rahbar turishini ko‘zga tutadi (5.5-rasm). Zanjircha bo‘yicha yuqoridan pastga uzatiladigan uning qarori barcha quyida turuvchi bo‘g‘inlar tomonidan bajarilishi majburiydir. Boshqaruvning ushbu tizimida rahbarlarning iyerarxiyasi shunday asosda tashkil qilinadi (masalan, tashkilot direktori, sex boshlig‘i, master).

Yakka hukmronlik tamoyili shundan iboratki, qo‘l ostidagilar faqat bitta rahbarning farmoyishini bajaradilar. Buning ustiga

amaldor shaxs qandaydir ijrochilarga ularning bevosita rahbarini chetlab o‘tib, farmoyish berish huquqiga ega emas.



5.4-rasm. To‘g‘ri chiziqli tashkilot tuzilmasi.

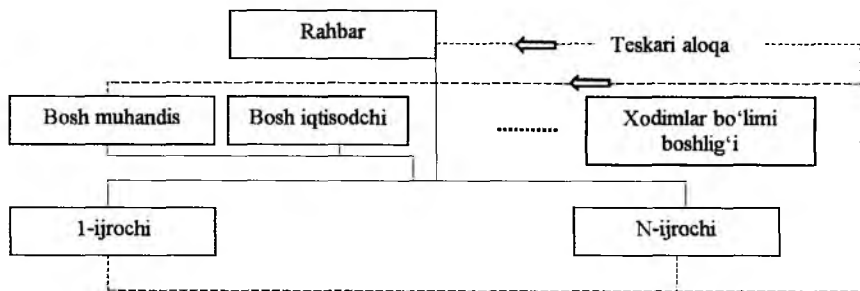
Ushbu tuzilma ayrim mutaxassislar va xizmat bo‘linmalarining mavjud bo‘lishiga yo‘l qo‘yadiki, ular faqat to‘g‘ri chiziqli rahbarga axborotlarni yig‘ish va ishlab chiqarishda yordam beradilar, ammo o‘zlari boshqarilayotgan obyektga ko‘rsatma yoki yo‘riqnomalar bera olmaydilar.

Boshqaruvning bu tuzilmasi afzalligi, farmoyishlarning yakaligi va aniqligi, rahbarning o‘zi boshqarayotgan bo‘linma faoliyati natijalari uchun oshirilgan javobgarligi, qarorlar qabul qilishdagi operativligi, ijrochilar tomonidan bir-birlari bilan muvofiqlashtirilgan farmoyishlarni olinishidir.

To‘g‘ri chiziqli tuzilmaning kamchiliklari quyidagilardan iborat: rahbarga nisbatan yuqori talab, u boshqaruvning barcha vazifalari va korxonada (bo‘linma) faoliyati turlari bo‘yicha keng bilim va tajribaga ega bo‘lishi, axborotlar bilan to‘ldirilishi, qo‘li ostidagilar, yuqori rahbarlar va qo‘shni tashkilotlar bilan aloqaning ko‘pliligiga ega bo‘lishi kerak.

**Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi** — tuzilmada boshqaruv ta’sirlari to‘g‘ri chiziqli va vazifaviyga ajraladi hamda bu ta’sirlardan har biri ijrochi uchun majburiydir. Vazifaviy aloqalar boshqaruv-

ning har qanday umumiy va aniq vazifalari majmuasini amalga oshiradi (5.5-rasm).



5.5-rasm. Boshqaruvning vazifaviy tuzilmasi.

Ushbu tuzilma umumiy rahbar va bo‘linmalar (texnik, iqtisodiy va h.k.) rahbarlari ijrochilarga o‘z ta‘sirini vazifalar bo‘yicha taqsimlaydilar. Rahbarlar bir-birlarining ishiga aralashmaydilar. Umumiy rahbarlar faqat bo‘linma rahbarlari harakatlarini muvofiqlashtiradilar va o‘z vazifalarining cheklangan ro‘yxatini bajaradilar (rahbarlar o‘rtasidagi muvofiqlashtiruvchi aloqa rasmda ko‘rsatilmagan).

Har bir rahbar faqat vazifalarning aniq ijrochilar tomonidan ishini bajarilishi uchun zarur bo‘lgan qisminigina o‘ziga oladi. Bunda rahbarlarni ish bajarilishining borishi haqida xabardor qiluvchi teskari aloqa bo‘lmasligi mumkin. Bunday tuzilmada rahbarlar vazifaviy deb ataladilar.

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

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining afzalliklari quyidagilar:

– rahbarlikka aniq sohadagi omilkor mutaxassislarning jalb qilinishi;

– nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;

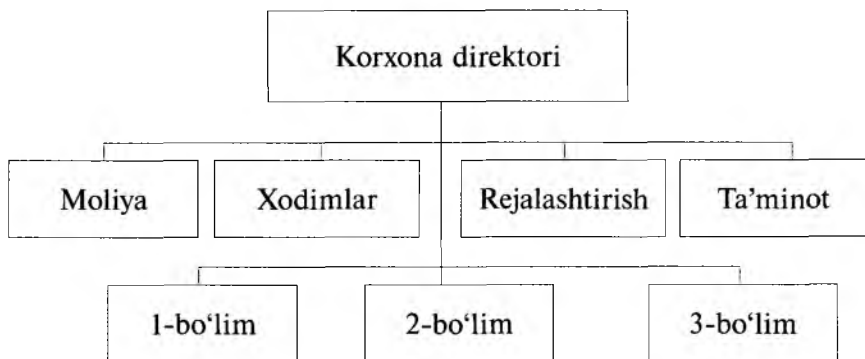
– vazifaviy rahbarlarning kasb mahoratini tez o‘sishi.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi kamchiliklari quyidagilar:

- yakka hukmronlik tamoyilining buzilishi;
- javobgar shaxsning bo‘lmasligi;
- bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirishni qiyinligi.

**To‘g‘ri chiziqli-vazifaviy tuzilma** o‘z ichiga ham to‘g‘ri chiziqli, ham vazifali tashkil etishlarni oladi, bu ijrochilar uchun ikki tomonlama bo‘ysunishni yaratadi. Boshqaruvning ko‘pgina idoralari va ijrochilari boshqaruv faoliyati (vazifalari)ning alohida turlarini bajarishga ixtisoslashadilar, vazifaviy bo‘linmalar quyida turuvchi bo‘limlarga ko‘rsatma va farmoyishlar (vakolatlari doirasida) berish huquqiga egalar (5.6-rasm).

Bu tuzilmaning afzalliklari aniq vazifalar uchun javob beruvchi mutaxassislarning yuqori omilkorligi, to‘g‘ri chiziqli rahbarlarning ular vazifaviy faoliyati masalalari bo‘yicha ma‘lumotlar tayyorlashdan ozod bo‘lganliklari natijasida operativ boshqaruv bo‘yicha imkoniyatlari kengayishidir.



5.6-rasm. To‘g‘ri chiziqli vazifaviy tuzilma.

Tuzilmaning kamchiligiga quyidagilarni kiritish mumkin:

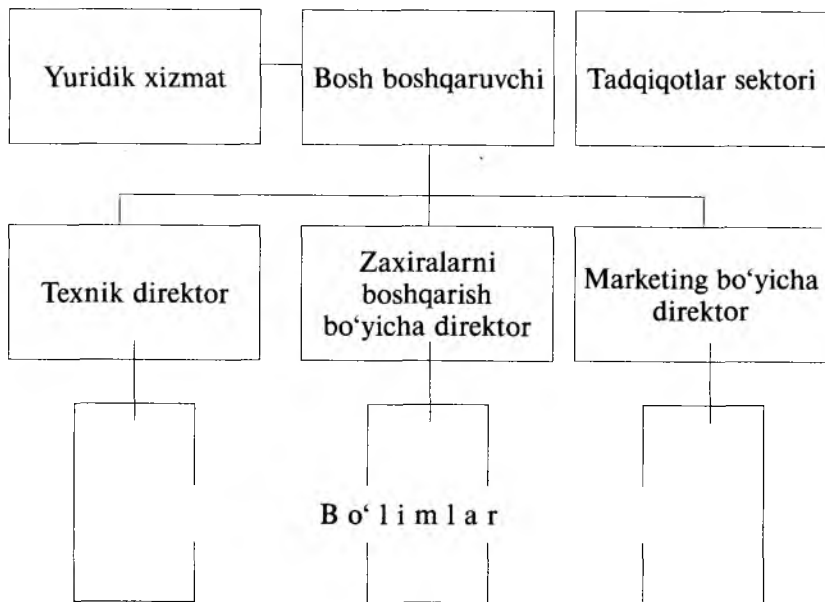
- harakatlar birligining yo‘qligi;
- vazifaviy xizmatlar o‘rtasida doimiy o‘zaro aloqalarni qo‘llab-quvvatlash imkoniyati yo‘qligi;
- qarorlar qabul qilishning uzoq muddatli tadbirlari;

– ijrochilarning ish uchun javobgarliklari pasayishi, chunki ulardan har biri bir necha rahbarlardan ko'rsatmalar oladilar;

– xodimlar tomonidan «yuqoridan» olinadigan ko'rsatmalar va farmoyishlarni muvofiqlashmaganligi, chunki har bir vazifaviy bo'linma o'z masalalarini birinchi o'ringa qo'yadi.

– yakka hukmronlik tamoyilining buzilishi;

**Boshqaruvning to'g'ri chiziqli-shtabli tuzilmasida** birinchi (to'g'ri chiziqli) rahbarga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, rejalarni tayyorlashda shtablar deb atalgan vazifaviy bo'limlardan tashkil topgan boshqaruvning maxsus apparati yordam beradi. Bunday bo'linma o'z qarorlarini rahbar orqali hal qiladi yoki (maxsus vakolatlar doirasida) ularni xizmat darajalari bo'yicha quyida turuvchilar va ijrochilarga yetkazadi (5.7-rasm). Vazifaviy bo'linmalar qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish (tijorat) bo'limlariga mustaqil ravishda farmoyishlar berish huquqiga ega emaslar.

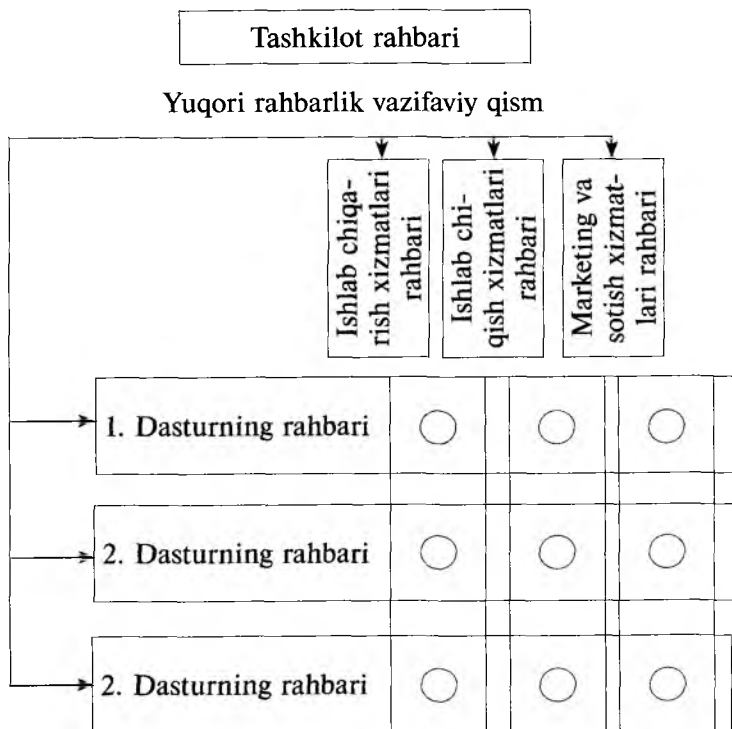


5.7-rasm. To'g'ri chiziqli-shtabli tashkiliy tuzilma.

Vazifaviy xizmatlar ishlab chiqarishning texnik qo‘llab-quvvatlanishini amalga oshiradi, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish bilan bog‘liq masalalarni hal qilish variantlarini tayyorlaydi, to‘g‘ri chiziqli rahbarni rejalashtirish, moliyaviy hisob-kitoblar, moddiy-texnik ta‘minot va boshqa masalalardan ozod qiladi. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning yuqori operativligini ta‘minlaydi.

Firma qanchalik yirik bo‘lsa, u shunchalik shoxlab ketgan apparatga ega bo‘ladi. Shu munosabat bilan vazifaviy xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish yoki o‘z ixtiyorida kompyuter texnikasiga ega bo‘lgan yuqori malakali xodimlarga ega yirik ixtisoslashgan bo‘linmalarni tashkil etish haqidagi masala vujudga keladi.

Boshqaruvning bu tuzilmalarida bo‘linmalar o‘rtasida gorizontal darajadagi yaqin aloqalar va o‘zaro hamkorliklar yo‘qdir.



5.8-rasm. Matritsa tashkiliy tuzilma (matritsa guruhleri).

**Boshqaruvning matritsa tuzilmasi** – boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining zamonaviy samarali turi bo‘lib, u ikkita tuzilmalar – to‘g‘ri chizikli va dasturiy maqsadni birga olib borish yo‘li bilan yaratiladi (5.8-rasm).

To‘g‘ri chizikli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo‘yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalarini boshqarish amalga oshiriladi; ishlab chiqarish, sotish, ta‘minot, dasturiy-maqsadli tuzilmaga muvofiq (gorizontal bo‘yicha) dastur (loyihalar)ni boshqarish.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasida dastur (loyiha) rahbari to‘g‘ri chizikli rahbarlarga ham bo‘ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlaydi. U aniq dastur bo‘yicha nima va qachon qilinishi lozimligini belgilaydi. To‘g‘ri chizikli rahbar esa u yoki bu ishni kim va qachon bajarishi kerakligini hal qiladi.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasi afzalliklari quyidagilardan iborat:

– boshqaruv xodimlari faoliyatini vazifaviy bo‘linmalar bilan o‘zaro hamkorlik qiluvchi dasturiy bo‘linmalarni shakllantirish yo‘li bilan faollashtirish, boshqaruv vazifalarini yuqori natijalarga erishish uchun javobgar bo‘lgan rahbarlar (loyihaviy va dasturiy guruhlar rahbarlari) va mavjud resurslardan to‘liqroq foydalanish uchun javobgar bo‘lgan rahbarlar (vazifaviy bo‘linmalar boshliqlari) o‘rtasida yetarlicha aniq taqsimlanishi;

– barcha darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni ishlab chiqarish (tijorat)ni takomillashtirish bo‘yicha faol ijodiy faoliyatga jalb qilish;

– qarorlar qabul qilish bo‘yicha vakolatlarni o‘rtacha darajada topshirish natijasida yuqori darajadagi rahbarlarga yuklamani pasaytirish. Bunda asosiy qarorlarning bajarilishini muvofiqlashtirish va uni nazorat qilish yuqori darajada saqlanib qoladi; bir necha dasturlarni bajarishda resurslar bilan manevr qilishning egiluvchanligi va operativligi ta‘minlanadi.

Matritsa tuzilmalarida yangi texnologik jarayonlar va unumli uskunalarni tatbiq etish bilan bog‘liq qayta qurishlarni tez-tez o‘tkazish mumkin.



Matritsa tuzilmalariga o'tishda murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda yirik tashkilotlarda eng katta samaraga erishiladi.

Shu bilan birga guruhlardan tashkilotning matritsasini qurish elementlari sifatida foydalanish salbiy tomonlarga ham ega: bunday guruhlar barqaror tuzilmalar bo'lmaydi. Ulardan intensiv ravishda foydalanishda xodimlar «tashkiliy bino»dagi o'z joylaridan mahrum bo'ladilar, ular doimiy ravishda guruhdan guruhga ko'chib yuradilar va butun tashkilot vaqtinchaga o'xshab qoladi. Agar tashkilot bunday guruhlardan foydalanishga borgan sari ko'proq murojaat qilsa, unda guruhlar va loyihalardagi rahbarlar va mutaxassislarni tez-tez o'zgarishi nazoratni yo'qligiga olib keladi va tashkilot osongina barbod bo'ladi. Bu holda to'liqligicha matritsa tuzilmasini tashkil etishga to'g'ri keladi, bu salbiy samarani pasaytiradi. Bundan tashqari matritsa tuzilmalari uchun nizolarning yuqori darajasi xosdir.

Divizional (yoki bo'limli) tashkiliy tuzilma yakuniy natija (mahsulot, iste'molchi yoki bozor)ga asoslanadi. Bu tuzilmada yuqori darajadagi bir qator vazifalarning markazlashuvi va ishlab chiqarish (tijorat) bo'linmalarining faoliyatini markazlashtirilmaganligi birlashtiriladi. Tashkilotning yuqori darajasi asosiy resurslarni rejalashtiradi va taqsimlaydi, strategik qarorlarni qabul qiladi, shu bilan birga bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladi», «foydaning markazlari» bo'lgani holda, foyda olish uchun mas'uldirlar. Divizional tuzilmani ba'zida «muvofiqlashtirilgan markazlashtirmaslik» sifatida belgilaydilar. Undan ko'p mahsulotli ishlab chiqarish (tijorat) yoki ko'p millatli kompaniyalarda keng foydalanadilar, ulardagi hududiy tarqoqlikda mamlakatli bo'limlarni avtonomlashtirish zarur. Ayniqsa, u bozor holatining o'zgarishlari kamroq ta'sir ko'rsatuvchi va amalda texnologik yangiliklarga bog'liq bo'lmagan sohalarda samarali qo'llaniladi.

Tashkilotning divizional tuzilmasida turli bozorlardagi faoliyatning turlarini oqilona boshqarish mumkin. Ishlab chiqarish bo'limlari rahbarlari o'zlari tomonidan ishlab chiqarilayotgan

mahsulot, ko'rsatilayotgan xizmatlar va o'zlariga birlashtirilgan hududga ko'ra, faoliyatni nafaqat «daraja bo'yicha», balki «vazifalar bo'yicha» ham muvofiqlashtiradilar. Natijada qarorlar qabul qilish jarayoni tezlashadi va uni amalga oshirishning sifati oshadi.

Ammo ishlab chiqarish bo'limlarida maqsadlarni «qisqartirish» tendensiyasi kuzatiladi. Bo'limlarni tashkil etish natijasida boshqaruv apparatining o'sishi qo'shimcha xarajatlarni oshishiga olib keladi. Asosiy resurslarni markazlashtirgan holda taqsimlanishda ular yetishmagan holda bo'limlar o'rtasida nizolar vujudga kelishi mumkin. Divizional tashkilotlarda yana bo'limlararo karyera qiyinlashadi.

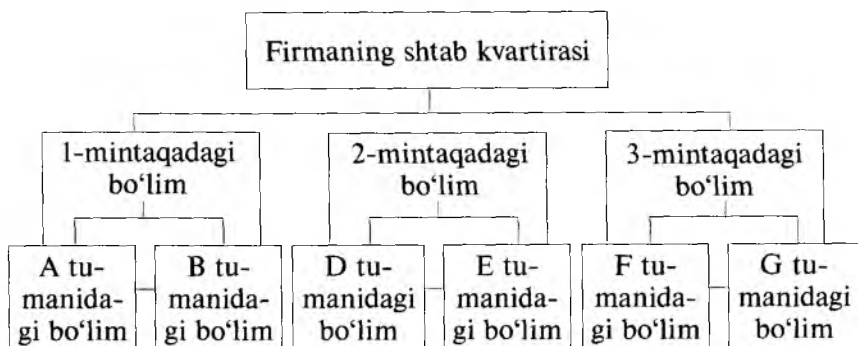
Mintaqaviy, mahsulotli va iste'molchilik tuzilmalari divizional tuzilmaning turli-tumanligini ko'rsatadi, unga ko'ra tashkilot tovarlar yoki xizmatlarning turlari, xaridorlar guruhlar yoki geografik alomatlari bo'yicha element va bloklarga bo'linadi.

Masalan, agar tashkilot faoliyati kattaroq geografik hududlarni qamrab olsa, unda uning tashkiliy tuzilmasini hududiy tamoyil bo'yicha, ya'ni uning bo'limlari joylashgan joy bo'yicha qurish maqsadga muvofiqdir.

Mintaqaviy tuzilmada mahalliy qonunlar, odatlar va iste'molchilarning zarurlari bilan bog'liq muammolar tezroq va osonroq hal qilinadi, chunki tashkilotning mijozlar bilan hamda tashkilot a'zolari o'rtasidagi aloqalari yo'lga qo'yiladi. Yirik firmalarning keng geografik hududlarni qamrab oluvchi, o'zlari ham, o'z navbatida kichikroqlarga bo'linuvchi bo'linmalarga ega sotish tashkilotlari mintaqaviy tashkiliy tuzilmalarga misol bo'la oladi. Boshqa firmalar asosan (dori-darmon va iste'mol tovarlari ishlab chiqarish bo'yicha) turli mamlakatlarda maxsus sho'ba kompaniyalarini tashkil qiladilar (5.9-rasm).

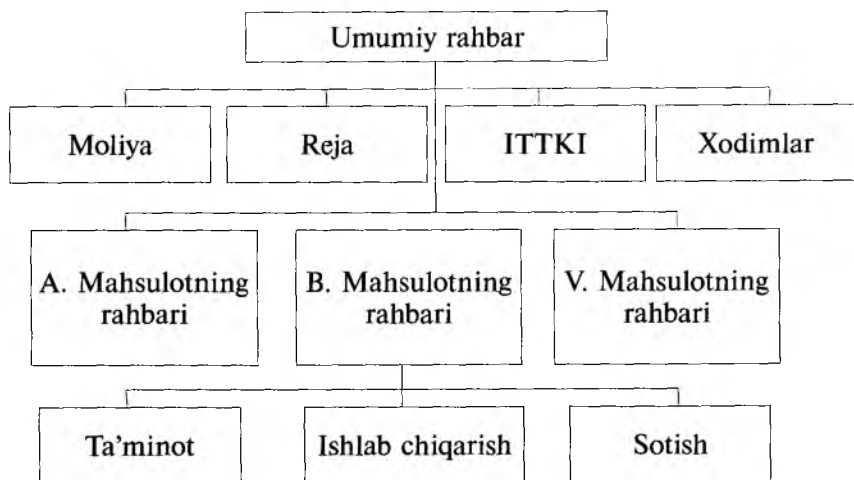
**Mahsulotli tashkiliy tuzilmada** qandaydir mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga rahbarlik qilish bo'yicha vakolatlar bitta rahbarga topshiriladi, u mahsulotning ushbu turi uchun javobgar bo'ladi. Ikkilamchi vazifaviy xizmatlar (ishlab chiqarish,

texnik va sotish) rahbarlari boshqaruvchi oldida hisobot berishlari kerak.



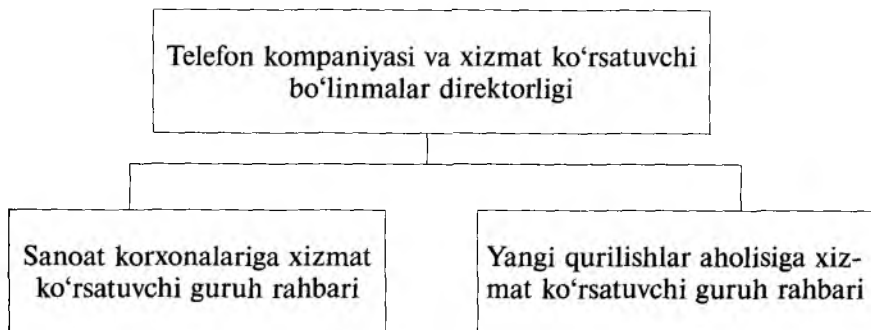
5.9-rasm. Mintaqaviy tashkiliy tuzilma.

Mahsulotli tuzilmaga muvofiq harakat qiluvchi yirik firma aniq mahsulotga unga mahsulotning bir ikki turini ishlab chiqaruvchi firma qaragandek e'tiborni qaratadi. Natijada bu firma yangi mahsulotni ishlab chiqarishda boshqa tashkiliy tuzilmalarga asoslangan firmalarga qaraganda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishadilar (5.10-rasm).



5.10-rasm. Mahsulotli tashkiliy tuzilma.

**Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmada** ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish darajasida vazifalarni mijozlar guruhleri bo'yicha ajralib chiqishi sodir bo'ladi, barcha bo'linmalar, iste'molchilarning faqat bitta guruhiga xizmat ko'rsatuvchi tashkilot kabi iste'molchilarning ma'lum guruhleri atrofida, ularning talablarini qanoatlantirish uchun guruhlanadi. Bu e'tiborni mijozlar yoki bozorlarning ma'lum guruhleri talablariga jamlashga imkon beradi. Bunda mijozda tashkilot faqat uning uchun ishlayotgan-dek tuyiladi (5.11-rasm).



5.11-rasm. Iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi.

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmaning afzalliklari:

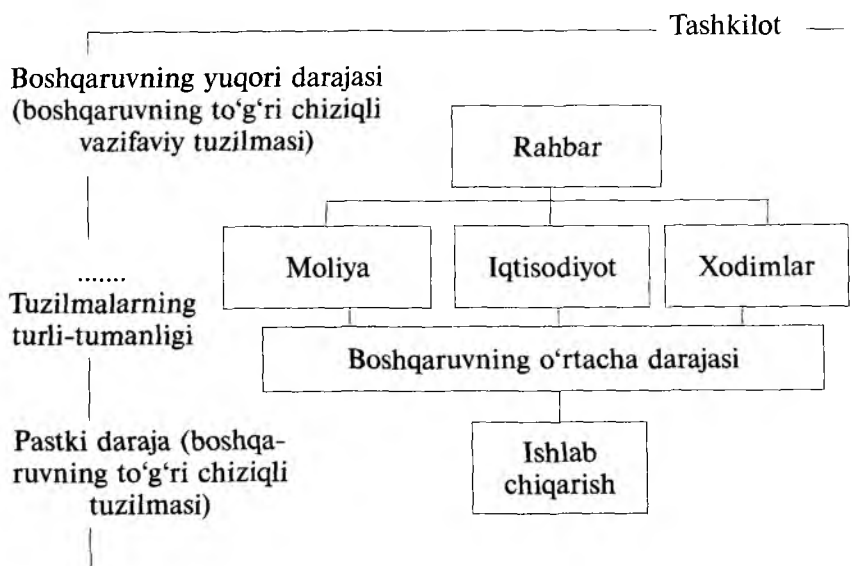
- mijozlar va bozorlarga xizmat ko'rsatishning operativligi va sifatini oshishi;
- rahbarlikka aniq sohadagi omilkorroq mutaxassislarni jalb qilinishi;
- jipslashgan boshqaruv va ishlab chiqarish jamoasini tashkil qilinishi;
- norstandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;
- shaxsiy javobgarlikni oshirish.

Bu tuzilmaning kamchiliklari:

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

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

**Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi** bitta tashkilot doirasidagi bo'linmalar ishi xususiyatlari bilan belgilanadigan, to'g'ri chizikli vazifaviy va boshqa tashkiliy tuzilmalar yig'indisidan iboratdir. Bunda tashkilot ushbu vaziyat uchun yaxshiroq to'g'ri keluvchi shaklni o'z ichiga oladi. Masalan, firmaning bitta bo'limida mahsulotli, boshqasida vazifali, uchinchisida matritsa tuzilmadan foydalanish mumkin. Qoidaga ko'ra, boshqaruvning yuqori darajasi to'g'ri chizikli vazifaviy tuzilma bo'yicha quriladi. Boshqaruvning quyi darajasi odatda boshqaruvning to'g'ri chizikli tuzilmasi bo'yicha quriladi. Bunda tashkilotlar boshqaruv tuzilmalarining egiluvchanligi, ularning turli-tumanligi asosan boshqaruvning o'rtacha darajasi bilan belgilanadi. Tashkilotlardagi boshqaruvning yuqori va quyi darajalari o'zgarishlarga nisbatan konservativroqdir (5.12-rasm).



5.12-rasm. Boshqaruvning kombinatsiyalangan tuzilmasi.

Ushbu tashkil etishda korporatsiyaning yuqori darajadagi rahbariyati uzoq muddatli rejalashtirish, strategik siyosatni ishlab chiqish hamda butun tashkilot doirasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun javob beradi. Qoidaga ko'ra, mustaqil iqtisodiy birliklar bo'lgan bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar. Ular asosiy kompaniyaga asosan moliyaviy masalalarda bo'ysunadilar.

Hozirgi sharoitda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iboratdir:

– ishlab chiqarish va sotish operatsiyalarini markazlashtirilmaganligi;

– tashkiliy tuzilmalar epchilligining oshishi;

– direktorlar kengashi rolining kuchayishiga ega boshqaruvning markazlashtirilmagan tuzilmalari;

– vertikal dezintegratsiya (tarkibiy qismlarga taqsimlanish) korxonani oddiy bo'linmalar tashkil etish maqsadida segmentlarga ajratishdan to' yuridik mustaqil sho'ba kompaniyalariga ajratishgacha (vertikal yoki pastga qaytadan tuzilmalarga ajratish) yoki faoliyatning ma'lum sohalariga ixtisoslashgan firmalarni tashkil etish yo'li bilan sho'ba korxonalariga ajratilishi (gorizontal qaytadan tuzilmalarga ajratish);

– ichki soddalashtirishlar yoki o'zgartirishlar, ularning boshqaruv bo'g'inlari va darajalarini birlashtirish, taqsimlash, birovga qayta bo'ysundirish, qisqartirish yo'li bilan amalga oshiriladi;

– tor ixtisoslashishdan integratsiyalashishga o'tish;

– muvofiqlashtirish va nazorat qilishda ma'muriy qo'llanmalardan foydalanishdan voz kechish;

– sho'ba kompaniyalarning rahbariyatiga ishlab chiqarish-sotish muammolarini hal qilishdagi vakolatlarni berish;

– piramidali tashkiliy tuzilmalarni darajalarning kichikroq soniga ega tekisiga aylantirish. Xorijiy firmalarda boshqaruv darajalarining soni 8–12 dan 4–5 gacha qisqartiriladi, ya'ni bosh boshqaruvchi va bevosita mijozlar bilan ishlovchi xodimlar o'rtasidagi oraliq bo'g'inlarning miqdori pasaytiriladi. Natijada

har bir menejerning faoliyati bevosita iste'molchilar talablarini qanoatlantirishga yaqinlashtiriladi.

#### 5.4. Asosiy tashkiliy-huquqiy shakllar

Hozirgi sharoitda tashkilot (xorij amaliyotida firma) bozordagi raqobat munosabatlarining asosiy harakatlanuvchi shaxsi hisoblanadi.

Tijorat, ya'ni foyda olish uchun harakat qiluvchi tashkilotlar (korxonalar)ning tarixi tomirlari bilan an'anaviy jamiyatga borib taqaladi. Ularning u yoki bu shakllari amalda uzoq o'tmishning barcha buyuk sivilizatsiyalarida qayd etilgan. Ko'proq savdogarchilik va (biroz kamroq darajada) hunarmandchilik korxonalarini keng tarqalgan. Ulardan ba'zi birlari katta yutuqlarga erishganlar va nisbatan murakkab tashkiliy tuzilmaga ega bo'lganlar. Masalan, antik zamonning yirikroq ustaxonalari — ergasteriyalarda nazoratchilarning ko'p bosqichli iyerarxiyasi nazorati ostida 300 ga yaqin qullar ishlagan, mahsulot esa turli shaharlardagi ba'zi bir xuddi shunday doimiy sotish tarmog'i orqali sotilgan.

Zamonaviy firmalarda kapitalistik davrgacha bo'lgan tijorat korxonalari, qoidaga ko'ra, quyidagilar bilan farqlanadi:

- majburiy mehnatdan foydalanish;
- faoliyatning an'anaviy xarakteri (o'n yillar davomida o'zgaraydigan texnologiya, bir xildagi mahsulot, bir marta va butunlay qabul qilingan tuzilma);
- iqtisodiyotda o'sha vaqtda ustuvor xo'jalik yuritishning no-vator, o'zini o'zi ta'minlovchi (yoki natural) turiga nisbatan ikkinchi darajali roli.

Birinchi kapitalistik firmalar kichik, yakka shaxsli egalik yoki o'rtoqlik kabi tashkil etilgan (firmalarning keyingi turi hamkorlik yoki paylardagi jamiyat deb ham ataladi). Egasi (yoki egalari) firma faoliyati uchun zarur bo'lgan barcha sarmoyani kiritgan va kompaniyani shaxsan boshqargan.

Egasi (yoki egalarning tor guruhi) firmaning muvaffaqiyatidan manfaatdorligi va amalda rasmiyatchilik va byurokratizm-

ning yoʻqligida (barcha narsani xoʻjayinning oʻzi hal qiladi) yakka shaxsli kompaniyalar va oʻrtoqliklar kichik firmani tashkilotlarning ideal turi deb hisoblaganlar. Shu kunga qadar rivojlangan kapitalistik mamlakatlar firmalarining umumiy sonidan 4/3 qis-miga yaqini xuddi shu asosda harakat qiladi.

Jahon amaliyotida firmalarni quyidagi tartib boʻyicha tasniflash qabul qilingan:

– xoʻjalik faoliyatining turi va xarakteri (sanoat, transport, sugʻurta, savdo, injiniring, sayyohlik va boshqalar);

– huquqiy holati (yakka shaxsli tashkilot va tadbirkorlar bir-lashmasi);

– mulkchilikning xarakteri (xususiy, davlat, yarim davlat va kooperativ);

– faoliyat sohasi;

– oʻlchami.

Firmalarni turli yoʻllar bilan tasniflash firmani toʻliq oʻrga-nishdagi tashkiliy-huquqiy shakli, uning isteʼmol bozoridagi hola-ti, firma ichidagi munosabatlar, faoliyatning xarakteri va koʻlam-lari haqida toʻliq tasavvur olish imkoniyatini beradi.

Oʻzbekiston Respublikasidagi tashkilotlarni barqaror va sa-marali faoliyat yuritishlari uchun avvalo ularni boshqarish tizimining huquqiy taʼminlanishi yaratilgan. Gap shundaki, har bir tashkilot yuqoriroq darajadagi tizim – mintaqa, soha, mam-lakat, qoʻshma tashkilot esa jahon hamjamiyatining tuzilmasi hisoblanadi.

Oʻzbekiston Respublikasi hozir bozor munosabatlarini shakl-lanishi bosqichidadir. Ushbu jarayonning huquqiy taʼminlashi koʻpgina yoʻnalishlari hozir yangilangandir. Bu eng muhim yoʻna-lish tashkilotlar faoliyatini huquqiy tartibga solishga ham tegish-lidir. U avvalo Oʻzbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining meʼyorlariga muvofiq amalga oshiriladi, u korxonalar va tash-ki-lotlar yuridik shaxslarning quyidagi tashkiliy-huquqiy shaklla-rini belgilaydi [1,2]:

– xoʻjalik oʻrtoqliklari va jamiyatlari;



- ishlab chiqarish kooperativlari;
- davlat unitar korxonalari;
- notijorat tashkilotlar.

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

- to‘liq o‘rtoqlik;
- ishonchdagi o‘rtoqlik;
- mas‘uliyati cheklangan jamiyat;
- qo‘shimcha javobgarlikka ega jamiyat;
- ochiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;
- yopiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;
- sho‘ba va bog‘liq jamiyatlar.

Avvalo «yuridik shaxs» tushunchasini ko‘rib chiqamiz.

Mulkchiligi, xo‘jalik yuritishi yoki operativ boshqaruvida ajratilgan mulkiga ega va o‘zining majburiyatlari bo‘yicha shu mulk bilan javob beruvchi tashkilot yuridik shaxs deb ataladi. U o‘z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarni xarid qilish va amalga oshirishi, majburiyatlarga ega bo‘lishi, sudda da‘vogar va javobgar bo‘lishi mumkin. Yuridik shaxslar shaxsiy balansga yoki smetaga ega bo‘lishlari lozim.

O‘z faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko‘zlovchi tashkilotlar (tijorat tashkilotlari) yoki bunday maqsad sifatida foyda olishni ko‘zlamaydigan va olingan foydani ishtirokchilari ichida taqsimlamaydigan tashkilotlar (notijorat tashkilotlar) yuridik shaxslar hisoblanadi.

Tijorat tashkilotlari bo‘lgan yuridik shaxslar xo‘jalik o‘rtoqliklari va jamiyatlari, ishlab chiqarish kooperativlari, davlat unitar korxonalari shaklida tashkil etishlari mumkin.

Notijorat tashkilotlari bo‘lgan yuridik shaxslar iste‘molchilar kooperativlar, muassasalar mulk egalari tomonidan moliyalashtirilgan ijtimoiy yoki diniy tashkilotlar, birlashmalar, xayriya jamg‘armalari shaklida hamda qonun tomonidan ko‘zda tutilgan boshqa shakllarda tashkil etishlari mumkin. Notijorat tashkilotlari tadbirkorlik faoliyatini faqat o‘zlari tashkil qilishlari,

maqsadlariga erishishga xizmat qiluvchi va ushbu maqsadlarga mos keluvchi miqdorda amalga oshirishlari mumkin.

Yuridik shaxs adliya idoralarida yuridik shaxslarni ro'yxatga olish haqidagi qonunda ma'lum tartibda davlat ro'yxatidan o'tishlari kerak. U yo nizam yoki ta'sis shartnomasi va nizam yoki faqat ta'sis shartnomasi asosida harakat qiladi. Qonunda ko'zda tutilgan hollarda tijorat tashkiloti bo'lmagan yuridik shaxs ushbu turdagi tashkilotlar haqidagi umumiy qoidalarga asosan harakat qilishi mumkin.

Yuridik shaxsning ta'sis shartnomasi uning ta'sischilar (ishtirokchilar) tomonidan tuziladi, nizam esa tasdiqlanadi. Ushbu kodeksga muvofiq bitta ta'sischi tomonidan tashkil etilgan yuridik shaxs ushbu ta'sischi tomonidan tasdiqlangan nizam asosida harakat qiladi.

Yuridik shaxsning ta'sis hujjatlarida yuridik shaxsning nomi, joylashgan joyi, yuridik shaxs faoliyatini boshqarish tartibi belgilab beriladi hamda tegishli yuridik shaxslar uchun qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa ma'lumotlar bo'ladi. Notijorat tashkilotlari va unitar korxonalarining, qonunda ko'zda tutilgan hollarda boshqa tijorat korxonalarining ham ta'sis hujjatlarida yuridik shaxs faoliyati predmeti va maqsadlarini belgilab berishlari kerak. Tijorat tashkiloti faoliyatining predmeti va ma'lum maqsadlari qonun bo'yicha majburiy bo'lmagan hollarda ham ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan bo'lishi lozim.

Ta'sis shartnomasida ta'sischilar yuridik shaxsni tashkil etish majburiyatini o'zlariga oladilar, uni tashkil etish bo'yicha qo'shma faoliyatning tartibi, unga o'z mulklarini topshirish va uni faoliyatida ishtirok etish shartlarini belgilaydilar. Shartnoma tomonidan foyda va zararlarni ishtirokchilar o'rtasida taqsimlanishi, yuridik shaxs faoliyatini boshqarish, ta'sischilar (ishtirokchilar)ni uning tarkibidan chiqishi shartlari va tartibi belgilanadi.

Tashkilotlar aniq tashkiliy-huquqiy hamkorliklarning ba'zi bir xususiyatlari, ularni tashkil etilishi va faoliyat yuritishi quyidagilardan iborat.

**To'liq o'rtoqlik** – o'rtoqlik ishtirokchilari (to'liq o'rtoqlar) ular o'rtasida tuzilgan shartnomaga muvofiq o'rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadilar va uning majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan mulk bilan javob beradilar.

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

To'liq o'rtoqlik firmasining nomi yoki uning barcha ishtirokchilari ismlari (nomlari) va «to'liq o'rtoqlik» so'ziga yoki bitta yoki bir necha ishtirokchilarning ismi (nomi)ga va «kompaniya» hamda «to'liq o'rtoqlik» so'zlari qo'shilishiga ega bo'lishi kerak.

To'liq o'rtoqlik ta'sis shartnomasi asosida tashkil etiladi va harakat qiladi, u uning barcha ishtirokchilari tomonidan imzolandi. To'liq o'rtoqlikning ta'sis shartnomasi quyidagilarga ega bo'lishi kerak: o'rtoqlikning nomi; uning joylashgan joyi; faoliyatini boshqarish tartibi; o'rtoqlik yig'ma sarmoyasining miqdori va tarkibi haqidagi shartlar; ishtirokchilardan har birining yig'ma sarmoyadagi ulushlari miqdori va uni o'zgartirish tartibi haqida; ular tomonidan kiritilayotgan kiritmalarning miqdori, tarkibi va tartibi haqida; ishtirokchilarning kiritmalar kiritish bo'yicha majburiyatlarni buzganlik uchun javobgarligi haqida.

To'liq o'rtoqlik faoliyatini boshqarish barcha ishtirokchilarning umumiy roziligi bo'yicha amalga oshiriladi. O'rtoqlikning ta'sis shartnomasi tomonidan qaror ishtirokchilarning ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinish hollari ko'zda tutilishi mumkin. To'liq o'rtoqlikning har bir ishtirokchisi, agar ta'sis shartnomasi tomonidan uning ishtirokchilari ovozlari belgilash boshqacha ko'zda tutilmagan bo'lsa, bitta ovozga ega bo'ladi.

**Ishonchdagi o'rtoqlik** (kommanditli o'rtoqlik) – bu o'rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi va o'rtoqlik majburiyatlari bo'yicha o'z mulklari bilan javob beruvchi ishtirokchilar (to'liq o'rtoqlar)dan tashqari, o'zlari tomonidan kiritilgan kiritmalari summasi doirasida o'rtoqlik faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga ega va o'rtoqlik tomonidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda ishtirok etmaydigan bir yoki

bir necha kiritma kirituvchi ishtirokchilar (kommanditlar) mavjud bo'ladi.

Shaxs faqat bitta ishonchdagi o'rtoqlikda to'liq o'rtoq bo'lishi mumkin.

Agar ishonchdagi o'rtoqlik firmasi nomiga mablag' kirituvchining ismi kiritilgan bo'lsa, bunday mablag' kirituvchi to'liq o'rtoq bo'ladi.

Ishonchdagi o'rtoqlik faoliyatini boshqarish to'liq o'rtoqlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunday o'rtoqlikni uning to'liq o'rtoqlari tomonidan boshqarish va ishlarni olib borish tartibi ular tomonidan O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik Kodeksidagi to'liq o'rtoqlik haqidagi qoidalari bo'yicha belgilanadi. Mablag' kirituvchilar o'rtoqlikni boshqarish va ularning ishlarini olib borishda ishtirok etish, uning nomidan ishonchnoma bo'yicha boshqacharoq harakat qilish huquqiga ega emaslar. Ular to'liq o'rtoqlarning o'rtoqlikni boshqarish va ishlarini olib borish harakatlari bo'yicha tortishish huquqiga ega emaslar.

**Mas'uliyati cheklangan jamiyat** — bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizom sarmoyasi ta'sis hujjatlari tomonidan ma'lum ulushlarda taqsimlangan. Mas'uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha javob bermaydilar va o'zlari tomonidan kiritilgan kiritmalari qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga ega bo'ladilar.

Jamiyatning to'liq bo'lmagan mablag'larini kiritgan ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha ishtirokchilardan har biri ulushining to'lanmagan qismi qiymati doirasida birgalikda javobgarlikka egalar.

Mas'uliyati cheklangan jamiyatning firma nomi jamiyatning nomi va «mas'uliyati cheklangan» so'ziga ega bo'lishi kerak.

Jamiyatning yuqori idorasi uning ishtirokchilarining umumiy majlisidan iboratdir. Jamiyatda uning faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiruvchi va umumiy majlisga hisobot beruvchi ijroiya idorasi tashkil etiladi.

Jamiyat ishtirokchilari umumiy majlisining mutlaq huquq doiralariga quyidagilar kiradi:

- uning nizomi va nizom sarmoyasi miqdorini o'zgartirish;
- jamiyatning ijroiya idoralarini tashkil etish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlari va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash hamda uning foyda va zararlarini taqsimlash;
- jamiyatni qaytadan tashkil etish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish;
- jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi)ni saylash.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat haqidagi qonun tomonidan umumiy majlisning mutlaq huquq doirasiga «boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin».

Jamiyat ishtirokchilari umumiy majlisining mutlaq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan jamiyat ijroiya idorasiga hal qilish uchun topshirilmaydi.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat yillik moliyaviy hisobotining to'g'riligini tekshirish va tasdiqlash uchun u jamiyat yoki uning ishtirokchilari bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'liq bo'lmagan kasbiy auditorni har yili jalb qilish huquqiga ega (tashqi audit). Jamiyat yillik moliyaviy hisobotining auditorlik tekshiruvi yana uning ishtirokchilaridan har birining talabi bo'yicha ham o'tkazilishi mumkin. Jamiyat faoliyatining auditorlik tekshiruvini o'tkazish tartibi qonun va jamiyat nizomi tomonidan belgilanadi.

**Qo'shimcha mas'uliyatga ega jamiyat** – bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizom sarmoyasi ta'sis hujjatlari tomonidan ma'lum miqdorda ulushlarga taqsimlangan. Bunday jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha o'z mulklari bilan barchaga bir xil miqdorda jamiyatning ta'sis hujjatlarida belgilangan mablag'larining karra-li qiymatidagi birgalikdagi subsidiyalı javobgarlikka egalar. Bitta ishtirokchining bankrot bo'lishida uning jamiyat majburiyatlari bo'yicha javobgarligi, agar jamiyat hujjatlari tomonidan javobgar-

likni taqsimlashning boshqacha tartibi ko'zda tutilmagan bo'lsa, qolgan ishtirokchilar o'rtasida ularning mablag'lariga mutanosib ravishda tasdiqlanadi.

**Aksiyadorlik (hissadorlik) jamiyati** – nizom sarmoyasi aksiyalarning ma'lum soniga taqsimlangan jamiyat. Aksiyadorlik jamiyati ishtirokchilari (aksiyadorlar) uning majburiyati bo'yicha javob bermaydilar va o'zlariga tegishli aksiyalar qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga egalar.

Aksiyalarga to'liq haq to'lamagan aksiyadorlar aksiyadorlik jamiyatining majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarning haq to'lanmagan qismi doirasidagi birgalikdagi javobgarlikka egalar.

Jamiyatning firma nomida uning nizomi va aksiyadorlik jamiyat ekanligi ko'rsatilishi lozim.

Ishtirokchilar o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarni boshqa aksiyadorlarning roziligisiz tortib olishlari mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyati ochiq aksiyadorlik jamiyati deb ataladi. Bunday jamiyat o'zi tomonidan chiqarilgan aksiyalarga ochiq obunani o'tkazishi va ularni qonun va boshqa huquqiy hujjatlar tomonidan belgilangan shartlarda erkin sotishi mumkin.

Ochiq aksiyadorlik jamiyati har yili umumiy ma'lumot berish uchun yillik hisobot, buxgalteriya balansi, foyda va zararlar hisobini bosib chiqarishi kerak.

Aksiyalar faqat uni ta'sisчилari yoki boshqa shaxslarning oldindan belgilangan doirasi orasida taqsimlanadigan aksiyadorlik jamiyati yopiq deb tan olinadi. U o'zi tomonidan chiqarilgan aksiyalarga ochiq obunani o'tkazish yoki ularni shaxslarning cheklanmagan doirasida xarid qilish uchun boshqa tartibda taklif qilish huquqiga ega emas. Yopiq aksiyadorlik jamiyati aksiyadorlari ushbu jamiyatning boshqa aksiyadorlari tomonidan sotilayotgan aksiyalarni xarid qilishning afzallik huquqiga egalar. Yopiq aksiyadorlik jamiyati ishtirokchilarining soni aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ma'lum sondan oshib ketmasligi kerak, aks holda u bir yil davomida ochiq aksionerlik

jamiyatiga o'zgartirilishi, bu muddat o'tgach sud tartibida tugatilib kerak.

Aksiyadorlik jamiyati ta'sischi lari bir-birlari bilan jamiyatni tashkil etish bo'yicha qo'shma faoliyatni amalga oshirish tartibi, nizom sarmoyasi miqdori, chiqarilayotgan aksiyalar kategoriyasi va ularni joylashtirish tartibi hamda aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa sharoitlarni belgilab beruvchi shartnomani tuzadilar.

Aksiyadorlik jamiyatining ta'sis hujjati uning ta'sischi lari tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Aksiyadorlik jamiyatining nizomi quyidagilarga ega bo'lishi kerak: jamiyatning nomi, uning joylashgan joyi, faoliyatini boshqarish tartibi, jamiyat tomonidan chiqarilayotgan aksiyalar kategoriyasi, ularning nominal qiymati va miqdori haqida, jamiyat nizom sarmoyasi miqdori haqida, aksiyadorlar huquqlari haqida, jamiyat boshqaruv idoralarining tarkibi va huquq doiralari va ular tomonidan qarorlar qabul qilish tartibi. Shu jumladan qaror yakka ovoz yoki ovozlarning ko'pchiligi bilan qabul qilinadigan masalalar bo'yicha ham qabul qilinishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatining nizomi yana aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa ma'lumotlarga ham ega bo'lishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyatining nizom sarmoyasi aksiyadorlar tomonidan xarid qilingan aksiyalarning nominal qiymatidan tashkil topadi.

Aksiyadorlik jamiyati aksiyalariga ochiq obunaga nizom sarmoyasiga to'liq haq to'lab bo'lingunga qadar yo'l qo'yilmaydi. Aksiyadorlik jamiyatini ta'sis etishda barcha aksiyalar ta'sischi lari orasida taqsimlanishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvning yuqori idorasi uning aksiyadorlarining umumiy majlisidan iboratdir.

Aksiyadorlar umumiy majlisining favqulodda huquq doiralari quyidagilar kiradi:

– jamiyat nizomini o'zgartirish, shu jumladan uning nizom sarmoyasini o'zgartirish;

– aksiyadorlarning ellikdan ortiqroq soniga ega jamiyatda direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) a'zolari va jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

– jamiyat ijroiya idoralarini tashkil etish va agar jamiyat nizomi tomonidan bu masalalarni yechish direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi)ning huquq doirasiga kiritilmagan bo'lsa, ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

– jamiyatning yillik hisobotlari, buxgalteriya balanslari, foyda va zararlar hisobotini tasdiqlash, uning foyda va zararlarini taqsimlash;

– jamiyatni qaytadan tashkil etish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish.

Aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisining favqulodda huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiradi. Qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisining favqulodda huquq doirasiga tegishli bo'lgan masalalar jamiyat ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonunga muvofiq jamiyat nizomi tomonidan direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) tashkil etilgan holda uni mutlaq huquq doirasi belgilanishi lozim. Nizom tomonidan direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi)ni mutlaq huquq doirasiga kiritilgan masalalar u tomonidan jamiyatning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Jamiyatning ijroiya idorasi kollegiyali (boshqaruv, direktorlik) va (yoki) yakka shaxsli (direktor, bosh direktor)dan iborat bo'lishi mumkin. U jamiyat faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradi va direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) va aksiyadorlarning umumiy majlisiga hisobot beradi. Jamiyat boshqaruvi huquq doirasiga boshqa idoralarning qonun yoki jamiyat nizomi tomonidan belgilangan mutlaq huquq doirasiga kirmaydigan barcha masalalarni hal qilishi lozim.



Aksiyadorlar umumiy majlisining qaroriga ko'ra, jamiyat ijroiya idorasining vakolatlari shartnoma bo'yicha boshqa tijorat tashkilotiga yoki yakka tartibdagi tadbirkor (boshqaruvchi)ga topshirilishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvi idoralarining huquq doirasi hamda ular tomonidan qarorlar qabul qilish va jamiyat nomidan chiqishlar tartibi O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik Kodeksi, aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun va jamiyat nizomi tomonidan belgilab beriladi.

Aksiyadorlik jamiyati yillik moliyaviy hisobotning to'g'riligini tekshirish va tasdiqlash uchun har yili jamiyat va uning ishtirokchilari bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'lanmagan kasbiy auditorni jalb qilishi kerak. Auditorlik tekshiruvi nizom sarmoyasidagi yig'ma ulushi o'n va undan ortiq foizni tashkil etuvchi aksiyadorlar talabi bo'yicha istalgan vaqtda o'tkazilishi mumkin.

**Sho'ba va bog'liq jamiyatlar.** Xo'jalik jamiyati, agar boshqa (asosiy) xo'jalik jamiyati yoki o'rtoqlik uning nizom sarmoyasidagi ustuvor ishtiroki sababli yoki ular orasida tuzilgan shartnomaga muvofiq yoki boshqa tartibda bunday jamiyat tomonidan qabul qilinadigan qarorni belgilab berish imkoniyatiga ega bo'lsa, sho'ba jamiyat deb tan olinadi.

Sho'ba jamiyat asosiy jamiyat (o'rtoqlik)ning qarzlari bo'yicha javob bermaydi.

Sho'ba jamiyatiga uning uchun majburiy ko'rsatmani, shu jumladan u bilan shartnoma bo'yicha ko'rsatma berish huquqiga ega asosiy jamiyat (o'rtoqlik) keyingi tomonidan bu ko'rsatmani ijro etish uchun tuzilgan bitimlar bo'yicha sho'ba jamiyat bilan birgalikda javobgardir.

Sho'ba jamiyati ishtirokchilari (aksiyadorlari), agarda xo'jalik jamiyatlari haqidagi qonunida boshqa narsa ko'zda tutilmagan bo'lsa, asosiy jamiyat (o'rtoqlik)dan uning aybi bilan sho'ba jamiyatga yetkazilgan zararni qoplashni talab qilish huquqiga ega.

Xo'jalik jamiyati, agar boshqa (ustuvor, ishtirok etuvchi) jamiyat aksiyadorlik jamiyati ovoz beruvchi aksiyalarining yigirma

foizidan ko'prog'i yoki mas'uliyati cheklangan jamiyat nizom sar-moyasining yigirma foiziga ega bo'lsa, bog'liq deb tan olinadi.

**Ishlab chiqarish kooperativi (arteli)** — fuqarolarning o'zlarini-ning shaxsiy mehnatlari va boshqa ishtiroklariga asoslangan bir-galikdagi ishlab chiqarish va boshqa xo'jalik faoliyati (sanoat, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, qayta ishlash, sotish, ishlarini bajarish, savdo, maishiy xizmatlar va boshqa xiz-matlarni ko'rsatish) uchun a'zolik va uning a'zolari (ishtirokchi-lari)ning mulkiy payli badallarini birlashtirish asosidagi ixtiyoriy birlashmasidir. Qonun va ishlab chiqarish kooperativining ta'sis hujjatlari tomonidan uning faoliyatida yuridik shaxslarning ham ishtirok etishi ko'zda tutilishi mumkin. Ishlab chiqarish koope-rativi tijorat tashkiloti hisoblanadi.

Kooperativning firma nomi uning nomi va «ishlab chiqarish kooperativi» yoki «arteli» so'ziga ega bo'lishi kerak.

Kooperativning ta'sis hujjati uning a'zolari umumiy majlisi to-monidan tasdiqlangan nizomidan iborat bo'ladi.

Kooperativ a'zolarining soni beshtadan kam bo'lmasligi kerak.

Kooperativ boshqaruvining yuqori idorasi uning a'zolari umumiy majlisidan iboratdir.

Ellik nafardan ortiq a'zoga ega kooperativda bir kuzatuv ken-gashi tashkil etilishi mumkin, u kooperativ ijroiya idoralari faoli-yati ustidan nazoratni amalga oshiradi.

Boshqaruv va (yoki) uning raisi kooperativning ijroiya idoralari bo'ladilar. Ular kooperativ faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradilar va kuzatuv kengashi hamda kooperativ a'zolarining umumiy majlisiga hisobot beradilar.

Faqat kooperativ a'zolari kooperativning kuzatuv kengashi va boshqaruvining a'zolari hamda kooperativ raisi bo'lishlari mum-kin. Kooperativ a'zosi bir vaqtda kuzatuv kengashi a'zosi va bosh-qaruv a'zosi yoki kooperativ raisi bo'lishi mumkin emas.

Kooperativ boshqaruv idoralarining huquq doirasi va ular to-monidan qarorlar qabul qilish tartibi qonun va kooperativning ni-zomi tomonidan belgilab beriladi.

Kooperativ a'zolari umumiy majlisining mutlaq huquq doirasiga quyidagilar kiradi:

- nizomni o'zgartirish;
- kuzatuv kengashini tashkil etish va uning a'zolari vakolatlarini tugatish hamda agar bu huquq nizom bo'yicha uning kuzatuv kengashiga topshirilmagan bo'lsa, kooperativ ijroiya idoralari tashkil etish va vakolatini tugatish;
- kooperativ a'zoriga qabul qilish va undan chiqarish;
- kooperativning yillik hisobotlari va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash va uning foyda hamda zararlarini taqsimlash;
- kooperativni qayta tashkil etish va tugatish haqidagi qarorni qabul qilish.

Ishlab chiqarish kooperativlari haqidagi qonun va kooperativ nizomi tomonidan umumiy majlisning mutlaq huquq doirasiga va yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin.

Kooperativning umumiy majlisi va kuzatuv kengashining mutlaq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan kooperativning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Kooperativ a'zosi umumiy majlis tomonidan qarorlar qabul qilishda bir ovozga ega bo'ladi.

**Davlat unitar korxonalari.** Unitar korxonada davlat mulki bo'lgan va korxonaga xo'jalik faoliyatini olib borish yoki operativ boshqarish huquqlarida tegishli bo'lgan, o'ziga birlashtirilgan mulkka hamda mulkchilik huquqiga ega bo'lmagan tijorat tashkiloti tan olinadi.

Unitar korxonaning firma nomi uning mulk egasining ko'rsatilishiga ega bo'lishi kerak.

Unitar korxonada o'z majburiyatlari bo'yicha tegishli mulki bilan javob beradi va o'zining mulk egasi majburiyatlari bo'yicha javobgarlikka ega bo'lmaydi.

Xo'jalik faoliyatini olib borish huquqiga asoslangan unitar korxonada buning uchun vakolat berilgan davlat idorasi yoki mahalliy o'zini o'zi boshqarish idorasining qarori bo'yicha tashkil etiladi.

Korxonaning ta'sis hujjati uning mulk egasi tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Operativ boshqaruv huquqiga asoslangan unitar korxonalar (davlatga qarashli korxonalar) Davlat unitar korxonalari haqidagi Qonunga muvofiq O'zbekiston Respublikasi hukumati qonun qarori bo'yicha tashkil etiladi.

Davlatga qarashli korxonaning ta'sis hujjati uning O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan tasdiqlangan nizomdan iborat bo'ladi.

**Notijorat tashkilotlar** — o'z faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko'zlamaydigan yuridik shaxslardir. Bu tashkilotlar tadbirkorlik faoliyatini shuning uchun amalga oshirishlari mumkinki, chunki u ularni tashkil etish maqsadiga erishishga xizmat qiladi va mos keladi.

Notijorat tashkilotlarga quyidagilar kiradi:

- matlubot kooperativi;
- ijtimoiy va diniy tashkilotlar (birlashmalar);
- jamg'armalar (fondlar);
- muassasalar;
- yuridik shaxslar birlashmalari (assotsiatsiyalar va ittifoqlar).

**Matlubot kooperativi** — fuqarolar va yuridik shaxslarning a'zolik asosida ishtirokchilarning mulkiy va boshqa ehtiyojlarini qanoatlantirish maqsadida, o'z a'zolarining mulkiy bosqichli badallarini birlashtirish yo'li bilan amalga oshiriladigan ixtiyoriy birlashuvdir.

Matlubot kooperativining nomida uning faoliyatining asosiy maqsadi ko'rsatilishi hamda yoki «kooperativ» so'zi yoki «matlubot ittifoqi» yoxud «matlubot jamiyati» so'zlariga ega bo'lishi lozim.

Matlubot kooperativining o'zi tomonidan amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyatidan olinadigan daromadlari qonun va nizomga muvofiq uning a'zolari o'rtasida taqsimlanadi.

**Ijtimoiy va diniy tashkilotlar (birlashmalar)** — fuqarolarning ma'naviy va boshqa nomoddiy ehtiyojlarini qondirish uchun ular-

ning manfaatlarining umumiyliги asosidagi ixtiyoriy birlashishi-dir.

Ijtimoiy va diniy tashkilotlar notijorat tashkilotlar hisoblanadi. Ular faqat o'z maqsadlariga erishish va ushbu maqsadlarga muvofiq tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish huquqiga egalar.

**Jamg'arma (fond)** – a'zolikka ega bo'lmagan notijorat tashkiloti, u fuqarolar va (yoki) yuridik shaxslar tomonidan ixtiyoriy mulkiy badallar asosida ta'sis etiladi va ijtimoiy, xayriya, madaniy, ta'lim yoki boshqa ijtimoiy foydali maqsadlarni ko'zlaydi.

Jamg'armaga uning ta'sischilari (ta'sischisi) tomonidan topshirilgan mulk jamg'arma mulki hisoblanadi. Ta'sischilar o'zlari tomonidan tashkil etilgan jamg'arma majburiyatlari bo'yicha javob bermaydilar, jamg'arma esa o'z ta'sischilari majburiyatlari bo'yicha javob bermaydi.

**Muassasa** – mulk egasi tomonidan boshqaruv, ijtimoiy-madaniy yoki boshqa notijorat xarakterdagi vazifalarni amalga oshirish uchun tashkil etilgan va u tomonidan to'liq yoki qisman moliyalashtiriladigan tashkilotdir.

Davlatga qarashli boshqa muassasalarning ba'zi turlari huquqiy xususiyatlari qonun va boshqa huquqiy hujjatlar tomonidan belgilab beriladi.

**Yuridik shaxslar birlashmalari** (assotsiatsiyalar, uyushmalar). Tijorat tashkilotlari o'zlarining tadbirkorlik faoliyatlarini muvofiqlashtirish hamda umumiy mulkiy manfaatlarini taqdim etish va himoyalash maqsadida o'zaro shartnoma bo'yicha notijorat tashkilotlari bo'lgan assotsiatsiya yoki uyushmalar ko'rinishidagi birlashmalarni tashkil etishlari mumkin. Bunda qandaydir vazifalarni birgalikda bajarishdagi tashkilotlar muvofiqlashuvi va o'zaro harakati muvofiq hamda tashkilotlar faoliyati taqsimlanishini ta'minlashi kerak.

Ijtimoiy va boshqa tijorat tashkilotlar, shu jumladan muassasalar, ixtiyoriy ravishda bu tashkilotlarning notijorat assotsiatsiyalari bilan (uyushmalari) birlashishlari mumkin.

Assotsiatsiya (uyushma) a'zolari o'zlarining mustaqilliklari va yuridik shaxs huquqlarini saqlab qoladilar. Assotsiatsiya a'zolari majburiyatlari bo'yicha assotsiatsiyaning ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan miqdor va tartibda subsidiyali javobgarlikka egalar.

Shuni ta'kidlash joizki, assotsiatsiya va uyushmalarda, boshqa tashkiliy tuzilmalarga nisbatan, birlashgan ishtirokchi tashkilotlarning erkinligi va tashabbusi cheklanmaydi, ularda ishtirok etishdan aniq foyda ko'zda tutiladi, ayrim tashkilotlarning mustaqilligi xo'jalik vazifalarini bajarishdagi afzalliklari bilan muvofiq ravishda biriktiriladi.

Joriy vazifalarni amalga oshirish uchun assotsiatsiya ishchi idoralar va apparatga ega bo'lishi lozim, ular unga kiruvchi tashkilotlarga nisbatan yuqorida turuvchi hisoblanmaydilar, balki assotsiatsiya a'zolari tomonidan o'ziga yuklatilgan vazifalarni bajaradilar.

Mamlakatimiz va jahon iqtisodiyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarning ta'siri ostida tashkilotlar integratsiyalashuvining yangi shakllari paydo bo'lmoqda, ular tashkilotlar raqobatbardoshligini oshiradi va ularni inqirozli holatdan chiqishiga ko'maklashadi. Bunday tashkilotlar – birlashma maqsadlari, ishtirokchilar o'rtasidagi xo'jalik munosabatlarining xarakteri, ularga kiruvchi tashkilotlarning mustaqilligi darajasiga ko'ra farqlanadilar. Ularga kartellar, sindikatlar, pullar, trestlar, konsernlar, konsortsiumlar va sanoat xoldinglari hamda moliyaviy guruhlar kiradi.

**Kartel** – qoidaga ko'ra, bitta soha firmalari birlashishi, ular ko'proq birgalikdagi tijorat faoliyati – sotishni tartibga solishga tegishli bo'lgan bitimga kiradilar. Amalda kartel tovar navlari, ularni ishlab chiqarish hajmlarini belgilagan holda bu faoliyat doirasidan tashqariga chiqadi. Kartel uchun ishtirokchilarning o'z tashkilotlaridagi mulkchilik huquqlari saqlanib qolishi va shu bilan birga ta'minlanadigan xo'jalik va yuridik tomondan, mahsulotlarni mustaqil sotish bo'yicha birgalikdagi faoliyat xosdir, keyingisi ularning ishlab chiqarishlariga ham cheklangan darajada tarqalishi mumkin.

Odatda kartel bitimlariga monopoliya (yakkahukmronlik)ning yumshoq shakli sifatida qaraladi va rivojlangan mamlakatlar-ning monopoliyaga qarshi qonunlaridagi kartelni umuman man qilinishi sababli, ba'zi hollarda kartellarning belgilangan shakl- lari uchun istisnolar qilinadi. Masalan, Germaniyada raqobatni cheklashga qarshi qonun yetkazib berish shartlari, ishlab chiqa- rilayotgan mahsulotni yagona standartlashtirilishi, tovar va xiz- matlar eksporti haqidagi bitimlarga yo'l qo'yadi. Kartelga nafaqat tadbirkorlar yoki ularning birlashmalari, balki qandaydir tovar- ni ishlab chiqaruvchi va eksport qiluvchi mamlakatlar ham kiri- shi mumkin.

Kartel ichidagi raqobatning cheklanishi kichik firmalarga o'z shartlarini o'tkazishga va shu bilan bir vaqtda keyingilarni tash- qaridagi raqobatdan himoyalashga imkon beradi. Ammo kartelda o'rnatilgan muvozanat qoidasiga ko'ra, uzoq muddatli va mustah- kam bo'lmaydi. Raqobat ta'siri ostida kartellar biroz vaqtdan keyin yangitdan, ko'pincha kengroq xalqaro asosda vujudga ke- lishi uchun tarqalib ketadi. Kartel bitimi mazmuniga ko'ra qu- yidagilarga bo'linadi:

- konditsion, tovarlarni sotish sifatlarini belgilab beruvchilar;
- ishlab chiqaruvchi, har bir ishtirokchi uchun ishlab chiqa- rishning hajmi (kvotasi)ni belgilovchilar;
- mintaqaviy, sotish hududlarini belgilovchilar;
- narxli, ishtirokchilar uchun tovar sotish narxini belgilovchi- lar;
- patentli, qandaydir texnik kashfiyotdan birgalikda foydala- nish yo'nalishlari yoki foydalanmaslikni belgilab beruvchilar;
- foydani taqsimlash bo'yicha kartellar.

**Sindikat** – kartel bitimining turli-tumanligi bo'lib, tadbir- korlarning buyurtmalarini kelishilgan holda taqsimlash, xomash- yoni xarid qilish yoki ishtirokchilar tomonidan ishlab chiqarila- yotgan barcha mahsulotni yoki uning bir qismini (yagona sotish tarmog'i yoki ishtirokchilardan bittasi orqali) sotish maqsadida tashkil etilgan birlashmasidir. Sindikat ishtirokchilari o'zlarining

yuridik va ishlab chiqarish erkinliklarini, ba'zida esa sindikatning sotish idorasi yoki jamiyat bilan bog'liq shaxsiy sotish tarmoqlarini ham saqlab qoladilar. Bunda tijorat erkinligi qisman yo'qoladi. Sindikat, qoidaga ko'ra, ommaviy talab tovarlari, xususan, ko'mir, po'lat, neft, spirt, shakar, paxta kalavasi va h.k.ni sotish bilan shug'ullanadi. Sindiqat raqobat hamda bozorning hududiy taqsimlanishini vaqtinchalik yumshatish yoki bartaraf qilish vositasi hisoblanadi. Sindikat bitimining asosiy bandlari quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish hajmi, narxlarni belgilash, mahsulotning sifati va navlari.

Shu tufayli talab va taklif tartibga solinadi. Foyda sindikat ishtirokchilari o'rtasida har biriga belgilangan kvota (ulush)ga muvofiq tarqatiladi.

Kartel turidagi birlashmalarga yana pullar, ya'ni tadbirkorlarning, uning ishtirokchilarining foydalarini taqsimlashning tartibini ko'zda tutuvchi alohida birlashmasi ham kiradi. Foydalar umumiy qozonga tushadi, oldindan belgilangan nisbatlarda taqsimlanadi.

**Trest** — birlashmada turli korxonalar, o'zlarining yuridik va xo'jalik erkinliklarini yo'qotgan holda yagona ishlab chiqarish majmuasiga birlashadilar. Trestda korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari birlashtiriladi. Trest ishlab chiqarish faoliyatining nisbatan bir turdaligi bilan ajralib turadi. Bu shakl kombinatsiyalashgan ishlab chiqarish, masalan, xomashyoni izchil ishlab chiqarishni tashkil etish uchun qulaydir. Trestga kiruvchi barcha korxonalar yagona operativ boshqaruvni amalga oshiruvchi faqat bitta bosh kompaniyaga bo'ysunadilar.

**Konsern** — mustaqil korxonalarining (odatda ishlab chiqarish xarakteridagi) birlashmasi, ular ishtirok etish, shaxsiy ittifoqlar, bitimlar, moliyalashtirish, ishlab chiqarishdagi yaqindan hamkorlik tizimi vositasida bog'lanadilar. Birlashgan korxonalar aksiyadorlik jamiyati yoki o'rtoqlik shaklidagi yuridik shaxs hisoblanadi. Konsern o'ziga qarashli kompaniyalar faoliyatini to'liq nazorat qiladi.



**Konsorsium** – bir necha banklar yoki sanoat tashkilotlari o‘rtasidagi qarzlarni birgalikda joylashtirish, yirik moliyaviy yoki tijorat operatsiyalari, investitsion loyihalarni amalga oshirish uchun vaqtincha bitimdir.

**Sanoat xoldinglari** ishlab chiqarish faoliyati bilan shug‘ullanmaydilar. Ular o‘zlariga qarashli korxonalar faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradilar. Xoldingga kiruvchi kompaniyalar yuridik va xo‘jalik erkinligini saqlab qoladi va o‘z nomlaridan tijorat bitimlarini tuzadi.

**Moliya-sanoat guruhleri (MSG)** o‘z tarkibiga sanoat korxonalari, tadqiqot tashkilotlari, savdo firmalari, banklar, investitsion fondlar va sug‘urta kompaniyalarini birlashtiradi.

Guruhning boshida bir yoki bir necha banklar turadi, ular unga kiruvchi kompaniyalarning pul sarmoyalarini boshqaradi hamda ularning faoliyatini muvofiqlashtiradi. Boshqa birlashmalarga nisbatan moliya-sanoat guruhi tashkiliy rasmiyatchilikni kamaytirishi bilan farqlanadi. Unga qarashli har bir firma savdo bitimlarida mustaqil qatnashadi. Ammo bosh kompaniya, aslida, muhim qarorlar qabul qilishda markaz hisoblanadi.

Bunday integratsiyalashishning asosiy maqsadlari quyidagilar:

– investitsion resurslarni iqtisodiyot rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlarida jamlash;

– ilmiy-texnik taraqqiyotni jadallashtirish;

– mamlakat korxonalari mahsulotlarining eksport salohiyati va raqobatbardoshligini oshirish;

– mamlakat sanoatida ilg‘or tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish;

– bozor iqtisodiyoti, raqobatli iqtisodiy muhit sharoitlarida oqilona texnologik va kooperatsion aloqalarni shakllantirish.

Tajribaga ko‘ra O‘zbekiston Respublikasida faoliyat yurituvchi MSG yirik investitsion loyihalarni amalga oshiradi, ishlab chiqarishning pasayishiga qarshi kurashadi va pulni barqarorlashiga ko‘maklashadi. Bundan tashqari, MSG qayta qurish davrida yetishmagan resurslarni sohalararo qayta taqsimlash mexanizmlari-

ni to'ldiradi va ishonchli, sifat talablariga javob beruvchi yetkazib berishlar va sotishlar uchun sharoitlar yaratadi. Korxonalar va tashkilotlarni guruhga birlashishi jahon bozoridagi tashqi iqtisodiy o'rinni kuchaytiradi, u yerda ko'pincha transmilliy korporatsiyalar ko'proq qudratli salohiyatga ega bo'lgan moliya-sanoat-savdo majmuasi kabi tashkil etilgan.

**Tadbirkorlar uyushmasi** turli o'lchamlar va mulkchilik shakllaridagi kompaniyalarni birlashtiruvchi ixtiyoriy kooperatsion bitimlar asosida tashkil qilinadi. Bu yetarlicha egiluvchan tuzilma bo'lib, unga kiruvchi tashkilotlarga o'z harakatlarini muvofiqlashtirish, yangi hamkorlarni jalb qilish, hatto bir-birlari bilan raqobat qilish imkoniyatini beradi.

Ayniqsa ma'lum hududlarda klasterga (inglizchadan tarjima qilinganda – bu guruh, to'planish, jamlanish) birlashgan kompaniyalarning tadbirkorlik uyushmalari katta foyda beradi, ular bu kompaniyalarga u yoki bu raqobat afzaliklarini beradi (masalan, kerakli axborotlar, aloqa va telekommunikatsiya vositalari, jihozlangan ishlab chiqarish maydonchalari va h.k.). Buning uchun shaharlar yoki boshqa ma'muriy-hududiy birliklarda joylashgan yirik sanoat hududlari va mamlakat hududini qayta tashkil etilishi munosabati bilan mavjud bo'sh quvvatlardan foydalanish mumkin. Xuddi shu yerda kompaniyalar klasterini tashkil etish foydalidir, ularda eng boshidan faoliyatning ma'lum sohalaridagi kompaniyalar o'rtasidagi kasbga egalik, sanoat infratuzilmali ta'minot va axborotli o'zaro aloqalarning jiddiy miqdori jamlangan bo'lishi mumkin. Kompaniyalarni uyushmalarga birlashtiruvchi bunday sohalar sifatida quyidagilar bo'lishi mumkin: uy-ro'zg'or uchun tovarlar ishlab chiqarish, sog'liqni saqlash, maishiy mahsulotlar ishlab chiqarish bilan bog'liq turli sohalar va h.k.

**Virtual korporatsiya** – eng yangi tashkiliy shakllardan biri bo'lib vaqtinchalik tashkil etiladigan, zamonaviy axborot tizimlari tomonidan resurslardan o'zaro foydalanish, xarajatlarni kamaytirish va bozor imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida birlashtirilgan mustaqil kompaniyalar (yetkazib beruvchilar, buyurtmachilar

va hattoki sobiq raqiblar) tarmog'idan iborat. Virtual korporatsiyaning texnologik poydevorini axborot tarmoqlari tashkil qiladi, ular «elektron» aloqalarda birlashish va epchil shakllilikni amalga oshirishga yordam beradi.

Hozirgi vaqtda konsernlar, xoldinglar va moliyaviy guruhlar, firmalar birlashuvining asosiy shakllari bo'lmoqdalar.

Jahon amaliyotida franchayzing ham keng tarqalgan. Bu bir tomondan yirik firma va boshqa tomondan kichik firmalar yoki alohida ishbilarmonlar o'rtasidagi bitimdir. Ko'rsatib o'tilgan bitimga muvofiq ota kompaniya (franchayzer) firma (franchayzi)ga bitimga tayinlangan shaklda, maxsus ko'rsatilgan joyda ish olib borish huquqini beradi. U kelishilgan hudud doirasida harakat qiluvchi firma yoki tadbirkorni o'zining tovarlari, reklama xizmatlari, biznesning ishlatib bo'lingan texnologiyalari bilan ta'minlash majburiyatini o'z ichiga oladi. Buning uchun firma kompaniyaga mahalliy sharoitlarni hisobga olish bilan menejment va marketing xizmatlarini ko'rsatish hamda ushbu kompaniyaga o'z sarmoyasining qandaydir qismini investitsiya qilib kiritish majburiyatini oladi. Franchayzing, bo'lajak mijozlar mashhur kompaniyaning mahsulot yoki xizmatlaridan foydalanayotganliklarini his qilishlari uchun kompaniya (franchayzer) nomidan firma belgisi sifatida foydalanadi. Bunday bitimning barcha ishtirokchilarini keng jamoatchilik tomonidan tan olinishi, mahsulot va xizmatlarning standartlashtirilishi, tijorat imkoniyatlari kengayishi bunday hamkorlikning afzalliklaridan bo'ladi.

Mamlakatimiz qonunchiligidagi tijorat konsepsiyasi shartnomasi franchayzing shaklidagi bitimga mos keladi.

Ta'kidlash joizki, milliy schyotlar tizimi (MST) – system of national account – bozor iqtisodiyotiga ega 150 dan ortiqroq mamlakatlarda mikroiqtisodiy jarayonlarni bayon qilish va tahlil qilish uchun qo'llaniladigan o'zaro bog'langan ko'rsatkichlar va tasniflar tizimiga muvofiq institutsional birliklar – institutsional units – xo'jalik yurituvchi subyektlarga ajratiladi, ular o'zlarining nomidan aktivlarga ega bo'lishlari, majburiyatlar qabul qilishlari,

iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan operatsiyalarni amalga oshirishlari mumkin.

Institutsional birliklar uy xo'jaliklari shakllaridagi yuridik hamda jismoniy shaxslar (yoki ularning guruhlari) bo'lishi mumkin.

Yuridik shaxslar bo'lgan institutsional birliklarga quyidagilar kiradi:

- korporatsiyalar;
- davlat boshqaruvi idoralari;
- notijorat muassasalar.

Yuridik shaxslarning asosiy turlari – bu mulkida, xo'jalikni yuritishda yoki operativ boshqaruvda ajratilgan mulkka ega bo'lgan tashkilot bo'lib, u o'z nomidan fuqarolik huquqini xarid qilishi va o'z faoliyati bilan bog'liq javobgarlikni o'ziga olishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi yoki smetasiga ega, mustaqil ravishda qarorlar qabul qilishi, o'zining moddiy va moliyaviy resurslarini boshqarishi, majburiyatlar qabul qilishi, iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan operatsiyalarni amalga oshirish va o'z majburiyatlari bo'yicha to'liq javobgarlikka ega bo'lishi mumkin.

Faoliyatining asosiy maqsadiga ko'ra, yuridik shaxslar xo'jalik va noxo'jalik tashkilotlariga bo'linadilar.

Xo'jalik tashkilotlariga faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish bo'lgan yuridik shaxslar, noxo'jalik tashkilotlariga bunday maqsadga ega bo'lmagan shaxslar kiradilar. Xo'jalik tashkilotlari bo'lgan yuridik shaxslar xo'jalik jamiyatlari va o'rtoqliklari, ishlab chiqarish kooperativlari, davlat va boshqa korxonalar shaklida tashkil etishlari mumkin.

Xo'jalik tashkilotlari bo'lmagan yuridik shaxslar xo'jalik faoliyati bilan faqat o'zlarining nizom vazifalari bajarilishini ta'minlash uchungina shug'ullanishlari mumkin. Ular xo'jalik ijtimoiy tashkilotlari, notijorat tashkilotlar, matlubot kooperativlari, xayriya yoki qonunchilikda ko'zda tutilgan boshqa jamg'armalar shaklida mavjud bo'ladilar.

Bunday yuridik shaxs bo'lgan institutsional birliklarga avvalo korporatsiyalar va kvazikorporatsiyalar kiradilar. Korporatsiyalarning asosiy alomatlarini quyidagilardan iborat:

– qonunga muvofiq boshqa institutsional birliklardan mustaqil bo'lgan korxonalar yoki tashkilotlar sifatida tashkil qilinadilar;

– mustaqil yuridik shaxs bo'ladi, u korxonalar va tashkilotlarning yagona davlat registri (YaDR)da ro'yxatdan o'tkaziladi;

– faoliyatining maqsadi daromadlar olishdan iborat;

– aksiyalarining jamoaviy mulkida bo'ladi;

– xo'jalik faoliyati natijasida olingan foyda (daromad) aksiyadorlarga tegishli bo'ladi va ular tomonidan xarid qilingan qog'ozlar qiymatiga mutanosib ravishda taqsimlanadi;

– tugatilish holida aksiyadorlar mulkning qarzlari to'langandan keyin qolgan ulushini olish huquqiga egalik;

– rahbarlik Direktorlar kengashi tomonidan amalga oshiriladi;

– aksiyalarni muomalaga chiqarishi mumkin;

– oraliq emas, balki yakuniy iste'molchi sifatida bo'ladi;

– shartnoma va majburiyatlarni bajarish, shu jumladan soliqlarni to'lash uchun qonun oldida javobgarlikka ega;

– korporatsiya tomonidan xalq iste'moli tovarlarini xarid qilinishi natijada shaklidagi ish haqi sifatida bo'ladi.

Korporatsiyalar oilasi (aksiyalarga birgalikda egalik qilish) konglomerat korporatsiyalarini tashkil qiladi. Ular bitta emas, balki ko'pgina institutsional birliklardan iborat bo'ladi.

Konglomerat korporatsiyalar tarkibida aksiyadorlarning nazorat paketlariga egalik qiluvchi yoki bosh siyosatga ta'sir qilishning mutlaq huquqlariga ega ona korporatsiyalar ajralib turadilar.

Kvazikorporatsiya – nokorporativ korxonalar bo'lib, uning boshqaruvi korporatsiya nusxasi bo'yicha quriladi. U mustaqil institutsional bo'ladi. Kvazikorporatsiyalar tarkibiga quyidagilar kiradi:

– norezident bo‘lgan institutsional birliklarga tegishli bo‘lgan nokorporativ korxonalar (filiallar, milliy iqtisodiyotda faoliyat yurituvchi xorijiy kompaniyalarning vakilliklari);

– davlat boshqaruvi idoralariga bo‘ysunuvchi, ammo daromadlar olish maqsadida mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish bilan band bo‘lgan nokorporativ korxonalar;

– uy xo‘jaligining nokorporativ korxonalari.

Kvazikorporatsiyalar korporativ korxonalarga tenglashtirildi va iqtisodiyotning korporativ sektori tarkibida ko‘rib chiqadilar.

**Davlat boshqaruvi idoralari (DBI)** bir necha darajalar bilan beriladilar:

– markaziy hukumat – siyosiy jarayonlar natijasida tashkil etilgan yuridik shaxs, u qonunchilik, ijroiya va sud hokimiyatiga ega bo‘ladi;

– hokimiyat idoralari va mintaqalar boshqaruvi;

– hokimiyatning mahalliy ijroiya idoralari.

Markaziy hukumat daromadlarning quyidagi turlarini o‘z ichiga oladi: soliqlar, bojlar, qarz mablag‘lari, xususiylashtirish, turli jamg‘arma va boshqalardan olinadigan mablag‘lar.

Markaziy hukumatning xarajatlariga quyidagilar kiradi:

– jamoaviy foydalanish xizmatlarini taqdim etish (mudofaa tashkiloti, huquqni muhofaza qilish, sog‘liqni saqlash, fan va ta‘lim va h.k.);

– uy xo‘jaliklarini imtiyozli ta‘minlash (turar-joy, kommunal xo‘jaligi xizmatlari, non, sutning arzon navlari va h.k.);

– ayrim kategoriyalarga transfertlar (subsidiyalar, yordamlar, imtiyozlar), shu jumladan nafaqalarga qo‘shimchalar, nafaqaxo‘rlar, talabalar, maktab o‘quvchilariga yo‘l haqi qiymatining yarmini to‘lashi va h.k.

Oraliq iste‘mol uchun tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaruvchi nokorporativ korxonalar (davlat bosmaxonalari, hisoblash markazlari, hukumat aloqasi) boshqaruvning ularni tashkil qilgan idoralari tarkibida ko‘rib chiqiladi.

**Notijorat muassasalar (NTM)** – iqtisodiy faoliyatning foyda olish maqsadini ko‘zlamasdan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun tashkil etiladigan subyektlaridir. NTM faoliyatining asosiy maqsadlari quyidagilar:

- korporativ korxonalar, davlat boshqaruvi idoralari (DBI), xususiy shaxslarga jamoaviy xizmat ko‘rsatish;

- aholining ma‘lum qatlamlarini ijtimoiy himoyalash.

NTM turli institutsional birliklar (korporativ korxonalar, DBI tomonidan tashkil qilinishi mumkin.

NTM huquqiy maqomi nizom tomonidan belgilanadi, ular mustaqil tashkilot hisoblanadi.

NTM ham bozor va nobozor ishlab chiqarishi bilan shug‘ullanishlari mumkin:

a) bozor NTM – o‘z xarajatlarini to‘liq yoki qisman qoplaydilar. Ular bozor xizmatlarini ishlab chiqaradilar, bularga quyidagilar kiradi:

- pulli universitetlar, kollejlari, kasalxonalar;

- korxonalariga xizmat ko‘rsatuvchi notijorat tashkilotlar (savdo palatalari, ilmiy tadqiqot muassasalari, reklama byurosi, tadbirkorlar assotsiatsiyalari va boshqalar);

b) nobozor NTM – moliyalashtirishning boshqa manbalariga mo‘ljallangan (badallar, xayriyalar, budjetdan moliyalashtirish). Bunday NTMga quyidagilar kiradi:

- iste‘molchilar assotsiatsiyalari, uyushmalar, siyosiy partiyalar, ratsionalizatorlik va kashfiyotchilik jamiyatlari, ilmiy va diniy jamiyatlarning shaxsiy a‘zolariga xizmat ko‘rsatuvchi NTM. Ularning resurslari badallar hisobidan shakllantiriladi;

- xayriya faoliyati bilan shug‘ullanuvchi NTM. Ularning resurslari badallar, xayriya mablag‘lari, hukumatning yordam pullari hisobiga shakllantiriladi;

- hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va nazorat qilinadigan NTM – muassasalar atrof-muhitini muhofaza qilish, buxgalteriya hisobi va statistika, sog‘liqni saqlash va ta‘lim so-

hasida standartlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. Ular davlat boshqaruvi idoralariga taalluqlidir.

### **5.5. Tashkilotlar rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar va ularning yangi turlari**

Keyingi yillarda tashkilotlarning faoliyat yuritishi va rivojlanishida yangi jahon tendensiyalari kuzatilmoqda.

Ularda eng muhimi – iyerarxiya ahamiyatining tubdan pasayishi, qat'iy (vertikal) tuzilmalardan foydalanuvchi tashkilotlardan kattaroq avtonomligi bilan ta'riflanuvchi yumshoqroq, o'zini o'zi tashkil qiluvchi tashkilotlarga o'tishdir. O'zini o'zi tashkil etishning hududiy, gorizontol tizimi, o'z o'zini rivojlantirish va o'z o'zini boshqarish, shunga ko'ra gorizontol bo'yicha menejmentning ustuvorligi mavjuddir.

O'zbekistonda bozor munosabatlari rivojlanishi va o'z o'zini tashkil etishning tubdan yangi sharoitlari yumshoq tizimlarning o'z o'zini rivojlantirishi jarayonlarini ba'zi bir jadallashuvini va o'tgan yillarda vujudga kelgan qat'iy (ierarxik) va egiluvchan (dasturiy-maqsadiy) tuzilma va tashkilotlarni «yumshatilishini» «qo'zg'atdi», shunday bo'lsa ham gorizontol tuzilmalar tashkilotlarning amaliyotida hali kamroq qo'llaniladi, buni ularning o'zini o'zi tashkil etishni (yuqoridan tartibga solinmaydigan) boshlanishi bilan izohlash mumkin. Kelajakda ular O'zbekiston iqtisodiyotida ham ustuvor bo'lsalar kerak.

Keyingi yillarda tashkilotlarning o'zini o'zi tashkil qiluvchi tizimlar sifatidagi chegaralari shaffofligi oshmoqda, bu aslida chegaralarni amalda aniqlash mumkin bo'lmagan chegarasiz tizimlarni tashkil qiladi. Bu tizimlarning xronologik nomutanosibligini yaratadi, chunki resurslar tizimning ichiga va tashqarisiga oqadilar va shu bilan tizim tebranishini muvozanatdan chiqaradi.

Shu bilan bir vaqtda zamonaviy tashkilotlarning shaffofligi, ochiqligi quyidagilarga yordam beradi:

– salohiyatli investorlar va ishga doir hamkorlarni birgalikdagi faoliyatga jalb qilish;



– zamonaviy ilg‘or ishlab chiqarish, tijorat va axborot texnologiyalarining tarqalishi va tezroq o‘zlashtirilishi, ilmiy tadqiqot ma‘lumotlari va ilg‘or tajribalardan foydalanish;

– tashkilot xodimlarining kasbiy mahorati oshishi;

– tashkilotlar tomonidan tashqi iqtisodiy aloqalarning yo‘lga qo‘yilishi;

– xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan qonunchilik va me‘yoriy hujjatlarga rioya qilinishi;

– bozor munosabatlari ishtirokchilari va aholini xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyati va ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot va xizmatlar haqida xabardor qilinishi.

Bu pirovardida tashkilotlarning raqobatbardoshligi oshirilishiga, ular faoliyati samaradorligi ko‘tarilishiga yordam beradi.

Keyingi o‘n yillarda jamiyatni yanada axborotlashganligi oshganligi bilan ham ta‘riflanadi. Bu tashkilotlarni yakkalanib qo‘lishini buzib yubordi, ulardan bu sifatni (mexanik, korporativ) ta‘minlovchi tuzilmalaridan foydalanadiganlarini samarasiz qilib qo‘ydi. Shu bilan bir vaqtda axborotlashtirish tashqi muhit o‘zgarishlarini hushyorlik bilan his qiluvchi, iste‘molchilar so‘rovlariga jadallik bilan javob qaytaruvchi tashkilotlarni tashkil bo‘lishiga ko‘maklashdi. Ishlab chiqaruvchini iste‘molchi bilan ancha yaqinlashuvi buning muhim oqibatlaridan biri sanaladi. Bu esa, o‘z navbatida, ishlab chiqaruvchini iste‘molchi talablaridagi o‘zgarishlarga jadallik bilan javob qaytarishga majbur qildi, ko‘proq tashkilot tuzilmasini belgilab bera boshladi. Vujudga kelayotgan sharoitlardagi raqobat kurashida o‘z tashkilotini axborotli jamiyat tomonidan shakllantirilayotgan, tashqi muhitning yangi talablariga yaxshiroq moslashtira olganlarga g‘alaba qozonishi mumkin.

Ko‘rsatib o‘tilgan jarayonlar keyingi vaqtlarda shakllanayotgan tashkilotlarning yangi turlarida aniq namoyon bo‘lishi mumkin, ularga edxokratik, ko‘p o‘lchamli, partisipativ, tadbirkorlik tashkilotlari va bozorga qaratilgan tashkilotlarni kiritish mumkin.

**Edxokratik** (ing. adhocracy so‘zidan), tashkilotlar nostandart va murakkab ishlarga, qiyin belgilanadigan va tez o‘zgaruvchan tu-

zilmalarga nisbatan qo'llanilishi bilan ta'riflanadi. Bu tashkilotlarga maqsadlarga erishish vositalari ijrochilar tomonidan tanlanadi. Har biri bevosita o'zining harakati uchun javob beradi. Bunda yakka shaxs tashqaridan kuchli bosimni boshidan kechiradi, u umumiylik hissini yaratuvchi ish tomonidan biroz kuchsizlantiriladi.

Bunday tashkilotlarda rasmiyatchilikka chek qo'yiladi, bu narsa iyerarxiyaga, ish sharoitlari va inshootlarga, imtiyozlar, kiyimlar va h.k.ga tegishlidir. Tashkilotga xodimlar harakatidagi erkinlikning yuqori darajasi xosdir, uning cho'qqisi berilgan topshiriqni sifatli bajarish va muammoni hal qilishni bilishdir. Quyidagilar tashkilotning asosiy elementlaridir:

– xodimlar o'z ishlarida yuqori malakali ekspertlar hisoblanadilar, murakkab operatsiyalarni bajarib, bir-birlari bilan yuqori samarali tartibda aloqa qilishni biladilar;

– qarorlar qabul qilish huquqiy va hukmron iyerarxiyadagi o'ringa emas, balki ekspertli bilimlar va omilkorlikka asoslangan bo'ladi, moliyaviy nazorat yuqoridan amalga oshiriladi;

– mukofotlash tizimi ekspertli bilimlar, xodimning ulushi, uning omilkorligi va umumiy ishda ishtirok etish darajasida quriladi.

Bu tashkilotning tuzilishi uzviy asosga ega va aniq belgilanmagan, unda norasmiy va gorizontal aloqalar ustuvorlik qiladi. Tuzilmaning qismlari kichik o'lchamlarda saqlanib qoladi va doimo o'zgarib turadi, ko'pgina menejerlarda qandaydir bir ishga qat'iy bog'lanish yo'q. Bunday tuzilma odatda konsentrik shakldagi chizma taassurotini qoldiradi, unda sanash nuqtasi bo'lib, undan tuzilma radial (radiusli) yo'nalishlar bo'yicha doiralar bilan tarqalganday bo'ladi. Bunday tashkilot uchun doira uning xodimlarining barcha harakatlari bitta narsa – kompaniyani muvaffaqiyatga olib kelish alomati sanaladi. Undagi qadriyatlar (birinchi navbatda xodimlarining sifati) darajalar bo'yicha farqlanadi. Tashkilot edxokratiklikning turli darajasiga ega bo'lishi mumkin, bu texnologiyaning darajasi, xodimlar sifati va rahbarlarning tayyorlanganligi bilan belgilanadi.

Bunday tashkilotlar ijodni, innovatsiyalarga o'chlik va birgalikda samarali ishlashni talab qiluvchi yuqori va murakkab texnologiyalar sohasida foydalidir. Bular maslahat — yangilik kiritish, kompyuter elektron, tibbiyot, tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va h.k. sohalaridir.

Oldinroq departamentlashtirishning ikki o'lchamli modeli va tashkilotlar qurishning matritsa modeli ko'rib chiqilgan edi. U yerda resurslar va natijalar ikki o'lchamli bo'lgan, ularni mo'ljallash bilan ishlarni matritsa uyachalar shaklida bir vaqtda birlashtirish sodir bo'lgan. Ammo hudud, bozor va iste'molchi kabi o'zgaruvchanlar bunday tashkilotlarning tashqarisida qolganlar, ularni mo'ljallash bilan ishlar ham tashkilotlarga birlashishlari mumkin. Bu uchinchi o'lchovni qo'shishda ko'p o'lchamli tashkilot paydo bo'ladi.

Odatda foydaning markazi maqomini oluvchi avtonom ishchi guruh bunday tashkilotning asosi bo'ladi. U bir vaqtda uchta vazifani bajaradi:

- asosiy (ishlab chiqarish va boshqa) faoliyatni resurslar bilan ta'minlash;
- aniq iste'molchi, bozor yoki hudud uchun mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish;
- aniq iste'molchiga xizmat ko'rsatish, rivojlanish yoki aniq bozorga kirib borish.

Bu tashkilotlarda bo'linma budjetlari ularning o'zlari tomonidan ishlab chiqiladi, tashkilot rahbariyati faqat ularga mablag'larni investitsiya qiladi va qarzlar beradi. Bu yerda avtonom guruh a'zolarining tashkilot rahbariyati va boshqa bo'limlar bilan munosabatlari mijozlar bilan munosabatlardan farqlanmaydi.

Bir qator hollarda umuman tashkilot emas, balki ma'lum xo'jalik birligi ko'p o'lchamli qilinadi va u yirikroq tashkilot tuzilmasi tarkibida qanchalik iloji bo'lsa, shuncha avtonom bo'lishi mumkin. Shunday qilib, tashkilot ichidagi ichki bozorga iloji boricha ko'proq darajada yaqinlashtirilgan ko'p o'lchamli model

bir vaqtda faoliyat ko'lamidagi sinergiyaning samarasi va iqtisodidan foydalanadi.

Ko'p o'lchamli tashkilotning ko'pgina afzalliklariga qaramay, hatto uning yordami bilan ham barcha a'zolarini qoniqtira oladigan va ular faoliyatini adekvat ravishda motivatsiyalaydigan tashkilotni tashkil etish qiyindir. Agar tashkilot a'zolariga o'zlarining ishlariga tegishli bo'lgan qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish huquqi berilsagina, ushbu muammo muvaffaqiyatli hal qilinadi. Bu **partisipativ tashkilotlar** deb ataluvchilarni boshqalaridan tubdan farq qildiradi.

Partisipativ tashkilot asosida yotuvchi barcha darajadagi xodimlarni boshqaruvda ishtirok etish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish;
- maqsadlarni belgilashda ishtirok etish;
- muammolarni hal qilishda ishtirok etish.

Boshqaruvda ishtirok etishning quyidagi darajalari ajratiladi:

- takliflarni ilgari surish;
- qarorlarning muqobil loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etish;
- yakuniy qarorlarni tanlash.

Haqiqiy amaliyotda partisipativ boshqaruvni amalga oshirishning bu barcha darajalari (yo'nalishlari)dan odatda ma'lum kombinatsiyalarda foydalaniladi, chunki ular o'zaro yaqindan bog'langan va bir-birlarini to'ldiradi hamda kombinatsiyalarda o'zlarini samarali namoyon qilishlari mumkin.

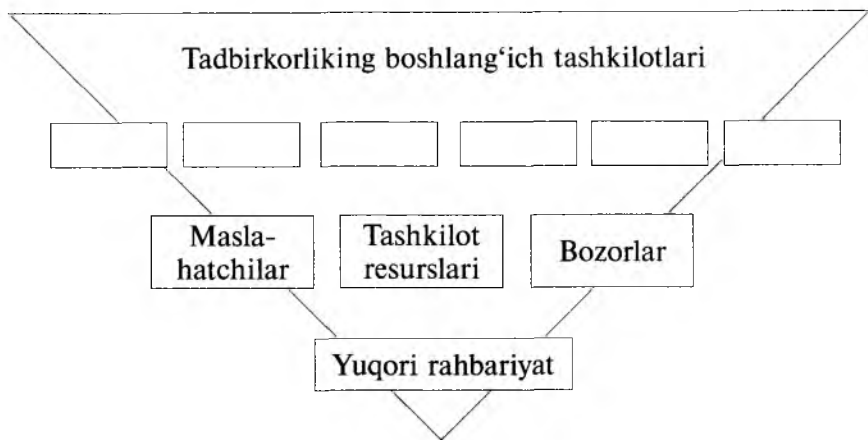
Birinchi daraja — takliflarni ilgari surish, an'anaviy tashkilotga tarkibiy va boshqa o'zgartirishlarni kiritishni talab qilmaydi hamda bu rahbar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Bunday yondashuv markazlashtirilgan rahbarlikka ega korxonalarda keng qo'llanilishi mumkin.

Ikkinchi daraja — muqobillarni ishlab chiqish, tashkilotda bu vazifani samarali yechishi mumkin bo'lgan maxsus tuzilmalarni paydo bo'lishini talab qiladi. Amaliyotda bu vaqtinchalik yoki

doimiy qo‘mitalar yoki komissiyalar tashkil etilishida o‘z aksini topadi, ularga ushbu ishni bajarish topshiriladi.

Uchinchi daraja – muqobillarni tanlash, boshqaruvda ishtirok etish ilmiy-texnik, iqtisodiy-texnik va boshqaruvchi xarakteridagi maxsus kengashlari ishi shaklida amalga oshirilishini ko‘zda tutadi. Ularning qarorlari ko‘pincha ular qoshida tashkil qilingan rahbarlar uchun majburiy bo‘ladilar. Bu kengashlar tarkibiga qoidaga ko‘ra, tashkilot iyerarxiyasining quyi darajasidagi rahbar darajasidan keyinroq keluvchi shaxslar kiradilar.

### Iste‘molchilar



5.13-rasm. Tadbirkorlik tashkilotining chizmasi.

Bu tashkilot tuzilmasiga demokratik xarakter beradi: boshqalar ustidan hukmronlikka ega har bir shaxs ularning o‘zaro nazoratiga hisobot beradi, bu tashkilotning har bir a‘zosiga yuqori mansabli shaxs tomonidan zulm qilishning oldini oladi. Bundan tashqari, boshqaruvda ishtirok etish uchun qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Ishtirok etish ishga ijodiy yondashuvni rivojlantiradi, yangi g‘oyalar tug‘diradi va umuman ish sifatini boyitadi. Xodimlarda mulkchilik hissi paydo bo‘ladi hamda

faoliyat yuritishga undovlar oshadi, ular o'zlari tomonidan qabul qilingan qarorlarni yaxshiroq bajaradilar. Guruhli, birgalikda ishlash muhiti yaratiladi, mehnat axloqi va unumdorlik ancha yaxshilanadi.

**Tadbirkorlik tashkiloti.** U o'sishga qaratilgan va ko'proq nazorat qilinadigan resurslarga qaraganda, mavjud imkoniyatlarni mo'ljallaydi. Bu ko'pincha qisqa muddatli, epizodik va bosqichma-bosqich asoslarda amalga oshiriladi. Resurslar ustidan nazorat odatda vositali xarakterga ega (ijara, qarz va h.k.). Tashkilot faoliyati samaradorlik asosida baholanadi. Tadbirkorlik tuzilmalari an'anaviy tashkilotlardagi muvofiqlashtirish uchun emas, balki shaxsiy tashabbusga asoslanadi. Bir joyga moslangan rivojlanish ko'p yo'nalishlar bo'yicha rivojlanish bilan almashtiriladi. Tadbirkorlikda shaxsiy omilkorlik tashkiliy omilkorlikdan muhimroqdir. Odamlar, guruhlar va ularning malakasi asosiy tashkiliy omillarga ega.

Tashkilotni boshqarish tuzilmasi darajalarning oz soni, egiluvchanligi va tarmoqli qurilishi bilan ta'riflanadi (5.13-rasm). U barbod bo'lgan piramidadan iborat bo'lib, uning negizida korxonah rahbariyati turadi. Bunda rahbariyat nafaqat o'z o'rnini, balki asosiy vazifalarini ham almashtiradi. Tashkilot rahbariyatining asosiy vazifasi an'anaviy nazoratning o'rniga biznes qiluvchi xodimlar harakatlarini har tomonlama qo'llab-quvvatlashdan iborat bo'ladi. Tashkilotning pastdan keyingi darajasi o'z ichiga uchta asosiy bloklarni oladi. Ulardan asosiysi tashkilot resurslari (odamlar, pullar, vaqt, texnologiya, axborotlar, g'oyalar va h.k.), ularning vazifasi biznes qiluvchi xodimlarni resurslar bilan ta'minlashdir. Ikkinchi blok biznes bilan shug'ullanuvchilarga biznes uchun bozorlarni belgilovchi va ularni rivojlantirishni topshiruvchi bo'linmadir. Uchinchi blok maslahatchilardan, aniqrog'i o'zlarining biznes qilish tajribalari va bilimlari bilan yordam beruvchi biznes-murabbiylardan tashkil topadi. To'ntarilgan piramidaning cho'qqisida ma'lum bozorga qaratilgan biznes bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlikning boshlang'ich tashkilotlari

joylashgan. Bu xodimlarning biznes turlari bo'yicha birlashtirilgan kichikroq guruhlaridir. Mavqeyi bo'yicha ular foyda markazlari yoki hatto mustaqil firma yoki kompaniyalar bo'lishi mumkin. Tashkilotning bunday qurilishi uning «yuzini iste'molchi tomoniga qaratadi», unga yaqinlashtiradi, uning talablaridagi o'zgarishlarga epchillik bilan javob berishga imkon beradi. Bunda huquq va majburiyatlarni bevosita biznes bilan shug'ullanuvchilarga iloji boricha ko'proq topshirish bilan amalga oshiriladi. Odamlarda motivatsiya va ishlarning samaradorligi ortadi.

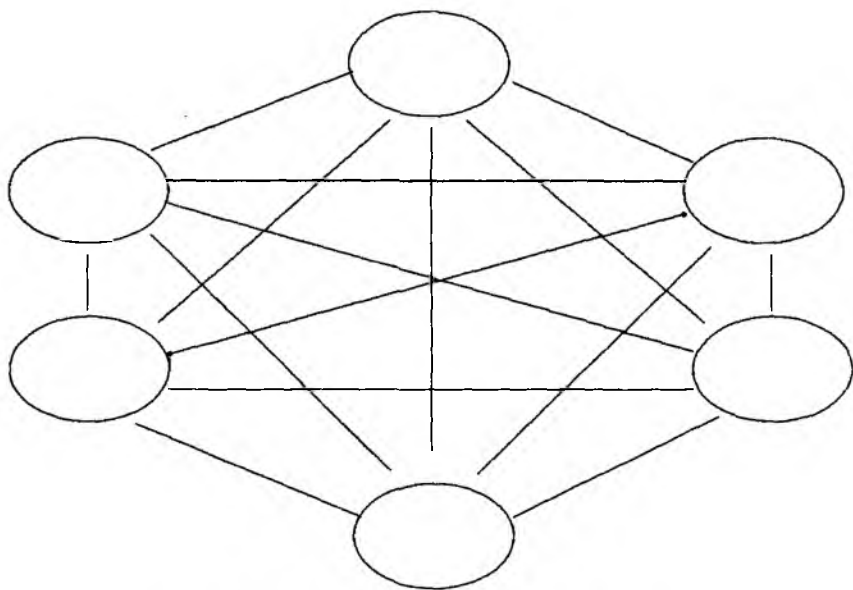
**Bozorga qaratilgan tashkilot.** Tashqi muhit, ya'ni bozor bilan o'zaro hamkorlikning xarakteriga ko'ra, bu o'zidan tashqarida bo'layotgan o'zgarishlariga tez moslashadigan tashkilotning tashkiliy turidir. Tashkilot ichidagi qismlar o'zaro hamkorligining xarakteri bo'yicha bu yo divizional yoki matritsa tuzilma, yakka shaxsning tashkilot bilan o'zaro hamkorligining xarakteriga ko'ra esa yakka shaxsli turidir. Tashkilotni boshqalardan tubdan farqi shundan iboratki, agar oldingi hollarda bevosita bozorning atrofida tashkilotning faqat bir qismi guruhlangan bo'lsa, bu holda gap uning barcha qismlari guruhlanishi haqida ketmoqda.

Tashkilotda mahsulotni iste'molchiga moslashtirish uchun katta ishlar qilinadi. Bunda mahsulotning tez-tez o'zgarishi sodir bo'ladi. Barcha narsa qaror qabul qiluvchilarni bu qarorini xarid qiluvchilar – iste'molchilar bilan yaqinlashtirishga qaratilgan. Bu o'z navbatida, boshqaruv darajalari sonini kamaytirish va javobgarlikni iste'molchiga yaqinroq joylashgan va xatarni o'ziga oluvchi iyerarxiyaning quyi darajalariga topshirishni talab qiladi. Guruhli ish, rolli xulq va ishonchga asoslangan o'zaro hamkorlik muhim ahamiyat kasb etadi.

Tashkilotdagi aloqalar vazifalar o'rtasidagi munosabatlar bilan emas, balki ko'proq tashkilotning iste'molchi bilan munosabatlarining ta'siri ostida shakllanadi.

Tashkilot iste'molchining ehtiyojidan kelib chiqqan holda loyihalashtiriladi, natijada qat'iy iyerarxiyaning o'rniga yetarlicha

avtonom guruhlar vujudga keladi, ularga odatda «foйда markazi» yoki biznes-guruh maqomi beriladi. Barcha narsa uchun javob beradigan guruhlar o'zlariga biriktirilgan jarayon doirasida faoliyat yuritadilar.



5.14-rasm. Tarmoqli tashkilot tuzilmasining prinsipl chizmasi.

Tashkilot tuzilishining umumiy chizmasi odatda quyidagicha quriladi. Tashkilotning yuqorisida faqat uning bozordagi holatini belgilab beruvchi asosiy vazifalar markazlashadi. Keyingi darajadagi ishlab chiqarish operatsiyalari markazlashtirilmaydi. Quyi darajada tashkilot foyda markazlarini tashkil etish bilan mahsulotini geografik tamoyil bo'yicha guruhlashtiriladi, bu yerdan tashkilotni iste'molchiga, ya'ni bozorga chiqishi boshlanadi. Ushbu va yuqorida turgan darajalar o'rtasidagi aloqa mahsulot va hududni birlashtiruvchi matritsa asosida quriladi.

**Tarmoqli tashkilotlar** – qoidaga ko'ra, yirik vertikal bo'yicha integratsiyalangan kompaniya, uning ichidagi bo'linmalar faoli-



yatini muvofiqlashtirish vazifasini rejalashtiruvchi va taqsimlovchi o'rtta bo'g'in menejerlari tomonidan emas, balki bozor mexanizmlari orqali amalga oshiriladi. Tarmoqli tashkilot tuzilmasining prinsipial chizmasi 5.14-rasmda keltirilgan.

5.6-jadval

**Tashkilot tashkiliy shakliga yondashuvlarning solishtirma ta'riflari**

<b>Ta'riflar</b>	<b>An'anaviy yondashuv</b>	<b>Yangicha yondashuv</b>
Qisqacha belgilanish	Tarkibiy yechim	Shaxsiy yechim
Asosiy mantiq	Tahliliy oqilonalik (ta-baqalarga ajralish, integratsiyalashish)	Moslashuvchi oqilonalik (kerakli aloqalarni o'rnatilishi)
Konsepsiyali boshqaruvchi model	Tashkilotning «yuqoridan» topshirilgan	O'zini o'zi tashkil etish
Samaradorlik manbayi	Oqilona tuzilma	Xodimlarning tashabbusi
Samaradorlikni ta'minlash	Muvofiq tuzilma	Xodimlarning rivojlanishi
Tuzilma	Iyerarxik	Geterarxik
Boshqaruv konsepsiyasi	Yakka hoqimlik	Yarim markaziy
Relevantli boshqaruv kommunikatsiyasi	Ko'rsatmalar, hisobotlar	Xodimlarni oldindan bilib olish
Kommunikatsiyaning yo'naltirilganligi	Vertikal	Gorizontal
Muammolarni hal qilish salohiyati	Tuzilmani qayta tashkil etish	O'zgarishlarni bilib olish mexanizmlari

Tarmoqli tashkilotlar quyidagilarni ta'riflaydilar:

- keng tarmoqli aloqalar;
- mehnatni kamroq taqsimlanishi;
- foydani tashkilotning eng muhim maqsadi sifatida muvofiqlashtirish;
- hamkorlikning keng imkoniyatlari;

- bilim va ko‘nikmalarga bog‘liq ta’sir va hukmronlik;
- xodimlarning qonunga rioya qilishi, xabardorligi va mustaqilligi;
- tashkilotning shaxsiy manfaat, jamoa manfaatiga qaratilishi;
- loyihani amalga oshirish paytida tashkil etilgan egiluvchan vaziyatli ishchi jarayonlar.

Tarmoqli tashkilotda tashkiliy tuzilma g‘oyatda kuchsiz namoyon bo‘ladi. Shunday qilib, zamonaviy boshqaruv amaliyotida tashkilotni boshqarish ikkita diametrli qarama-qarshi yondashuv mavjud, ularning ta’riflari 5.6-jadvalda berilgan.

Tashkilotni boshqarishga kiritilgan solishtirma yondashuvlar ulardan har birining xususiyatlari, ijobiy sifatlarini ko‘rsatadi. Shu bilan bir vaqtda yechimlarning ikkala varianti ham tizimli boshqaruv nuqtayi nazaridan jiddiy kamchiliklarga ega.

Quyidagi dilemma vujudga keladi, bir tomondan, yangi tashkiliy mantiq mehnat vazifalarini chegaralash va birlashtirishni e’tiborsiz qoldiradi, ikkinchi tomondan, tuzilmali yechimga oddiygina qaytish istisno qilingan (tashqi muhitning yuqori dinamikligi va korxonalar shaxsiy tuzilmasining murakkablashishi sababli).

Shubhasiz, har bir xodimning omilkorligi, tashabbusi va irodasining kuchi har qanday markazlashmagan tashkilot faoliyatining asosiy shart-sharoiti bo‘la oladi. Ammo xodimning yuqori omilkorligi shubhasiz tashkiliy tuzilmani tartibga soluvchi vazifasi o‘rnini bosolmaydi.

Shunday qilib, an’anaviy, tashkiliy tuzilmali yondashuvda korxonalarining tashkiliy tuzilmasidagi inqiroz ko‘rinib turgan bo‘lsa ham, hali yo‘q bo‘lmagan. Tashkilot a’zolarining vujudga kelgan muammolarini mustaqil hal qilish qobiliyatlariga asoslanuvchi muqobil boshqaruv qurollaridan to‘liqroq foydalanish yo‘li bilan uni hal qilish mumkin.

Tashkiliy rivojlanishning istiqboli tuzilmali va shaxsiy qarorlarning qarama-qarshiligi bilan belgilanadi. Tuzilmali va shaxsiy yondashuvlar o‘rtasidagi ziddiyatlarni hal qilish, bir qarash-

da ularning ziddiyatlarini bartaraf qilib bo'lmaydigandek ko'rinsa ham, yechimini modellar tarkibiy qismlari kombinatsiyalaridan qidirish lozim. Ikkala modelning, to'g'rirog'i ularning eng yaxshi qismlarini yangi nazariy asosda birlashtiradigan doirali konsepsiya zarur. Bunday narsani qidirish tashkilot nazariyasi sohasidagi eng muhim vazifa hisoblanadi.

### **5.6. Tashkilotlarni strategik boshqarish**

Strategik boshqaruv — strategiyani, ya'ni tashkilot rivojlantirishining asosiy yo'nalishini sifatli ishlab chiqish va uning resurslarini shakllantirish va ulardan samarali foydalanish, istiqboldagi raqobat afzalliklarini ta'minlash va maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit o'zgarishlariga mutanosib javob berish asosida amalga oshirish bo'yicha faoliyatdir.

Shuningdek, O.N.Juchkevich tomonidan berilgan g'oyatda muvaffaqiyatli ta'rifni ham keltirish mumkin: strategik resurslarni muvofiqlashtirish va taqsimlash, hisobga olish va uzoq muddatli istiqbolda raqobat afzalliklariga erishish maqsadida tashqi muhit omillari o'zgarishiga mutanosib javob berish asosida korxonalar (firma) rivojlanishining sifatli belgilangan yo'nalishidan iboratdir.

Strategik boshqaruvni dinamik tizim, beshta o'zaro bog'langan boshqaruv jarayonlari majmuasi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar mantiqan bir-birlaridan kelib chiqadilar (yoki keyin keladilar), bunda barqaror teskari aloqa va har bir jarayonni qolganlariga va ularning majmuasiga ta'siri mavjud bo'ladi. Strategik boshqaruv tuzilmasi 5.15-rasmda tasvirlangan.

Strategik boshqaruvning dastlabki jarayoni tashkilot muhitini tahlil qilishdir. U quyidagilarni o'rganishni ko'zda tutadi:

— makroatrofni (iqtisodiyot va siyosatning holati, huquqiy kenglik, tabiiy muhit va resurslar, jamiyatni ilmiy-texnik, ijtimoiy-madaniy rivojlanganligi darajasi va h.k.);

— bevosita ishga doir muhitni (xaridorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar va h.k.);

– ichki muhitni (xodimlar, boshqaruvni tashkil etishi, ishlab chiqarish, moliya, marketing, tashkiliy madaniyat va h.k.).



5.15-rasm. Strategik boshqaruv tuzilmasi.

Shundan keyin tashkilotning missiyasi (vazifalari) belgilanadi, uning ostida tashkilot mavjud bo'lishi ma'nosi va uning boshqa tashkilotlardan farqini, ya'ni u nima uchun tashkil qilinganligini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqni tushunish kerak.

Aniq bir tashkilotning missiyasi odamlar o'zlarining faoliyati bilan bog'liq bo'lgan turli guruhlarining maqsadlari va manfaatlarini aks ettiradi. Tashkilotga uning missiyasini belgilashda manfaatlarini hisobga olish kerak bo'lgan quyidagi asosiy subyektlar ta'sir ko'rsatadi: tashkilotning mulk egalari, uning xodimlari, ishlab chiqarilayotgan (sotilayotgan) mahsulotning xaridorlari, tashkilotning ishdagi hamkorlari, mahalliy hamjamiyat hamda birinchi navbatda, davlat idoralari shaxsidagi jamoa. Bun-

da tashkilot missiyasiga eng kuchli ta'sirni mulk egalari, xodimlar va xaridorlar (iste'molchilar) ko'rsatadi.

F.Kotlarning fikriga ko'ra, tashkilot missiyasini belgilashda quyidagi beshta omillarni hisobga olish kerak:

– tashkilot tarixi, uning jarayonida tashkilotning falsafasi ishlab chiqilgan, faoliyatning qiyofasi va uslubi, bozordagi o'rni va h.k. shakllantirilgan;

– mulk egalari va boshqaruv xodimlari xulqining uslubi va harakatlari usuli;

– tashqi muhit holati;

– tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun foydalanadigan resurslar;

– tashkilotga xos ajralib turuvchi xususiyatlar.

Bundan tashqari tashkilotning maqsadiy mo'ljallari, faoliyat sohasi, falsafasi (qadriyatlari va ishonchlari) faoliyatni amalga oshirish imkoniyatlari va usullari kabi ta'riflarini ham hisobga olish zarur.

Shunday qilib, missiya tashqi muhit subyektlariga tashkilot nimadan iborat ekanligi haqida umumiy tasavvur yaratishga imkon yaratadi. Bundan tashqari, u tashkilotni faolroq boshqarish uchun korporativ ruh va sharoitlarni yaratishga imkon beradi. Tashkilot faoliyatining umumiy yo'nalishlari unga ko'ra belgilanadi.

Bundan keyin tashkilotning **strategik maqsadlarini belgilash** jarayoni keladi.

Strategik maqsadlar bir-birlarini tushuna oladigan bo'lishi kerak, ya'ni uzoq muddatli maqsadlar missiyaga, qisqa muddatli esa uzoq muddatliarga mos kelishi lozim.

Tashkilotlardagi maqsadlarni belgilashning asosiy yo'nalishlari quyidagilardir: foydalilik, bozordagi holat, moliyaviy resurslar, unumdorlik, tashkilot quvvati, mahsulotni ishlab chiqarish, texnologiya, insoniy resurslar, xaridorlar bilan ishlash. Strategik maqsadlarga yana tashkilot o'sishining g'oyatda muhim maqsadlari kirishi mumkin, ular quyidagilardan iborat:

- tez o‘shish maqsadi;
- barqaror o‘shish maqsadi;
- qisqartirish maqsadi.

Tashkilotlardagi maqsadlar ta‘sir ko‘rsatish subyektlarining turli mafaatlarni hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Bunda hal qiluvchi rol yuqori rahbarlikka tegishlidir.

Maqsadlarni belgilashning bir necha usullari mavjud: markazlashtirilgan, markazlashtirilmagan (pastdan yuqoriga yoki yuqoridan pastga), aralash tartibi. U jarayon to‘rtta bosqichda amalga oshiriladi:

- atrofda kuzatiladigan tendensiyalarni tahlil qilish;
- umuman tashkilotning maqsadlarini belgilash;
- maqsadlar iyerarxiyasini qurish;
- shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Maqsadlar tashkilot, uning bo‘linmalari va a‘zolari uchun qonun mavqeyiga ega bo‘lishi kerak, ammo ular o‘zgarishi ham mumkin.

Keyinchalik **strategiyani tanlash** amalga oshiriladi. Bunda maxsus usullar yordamida tashkilot qanday qilib o‘z maqsadlariga erishishi va o‘z missiyasini amalga oshirishi bilan belgilanadi, ya‘ni uning faoliyati soha, vosita va shakllar kabi tomonlarini rivojlanish yo‘nalishlari belgilanadi.

Strategiyaning tanlanishi tashkilot tomonidan kelajakda uni faoliyat yuritishiga nisbatan qanday qaror qabul qilinishiga bog‘liqdir: belgilangan biznesni to‘xtatish yoki davom ettirish yoki biznesning boshqa turi bilan shug‘ullanish.

Bunda korxonada asosiy yo‘nalishlarni belgilaydi:

- xarajatlarni kamaytirishda yetakchilik;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotish)da ixtisoslashish;
- bozorning ma‘lum sigmentini qayd etish.

Biznes rivojlanishida etalonli strategiyalarning bir necha guruhlar mavjud. Birinchisiga jamlangan holda o‘shish, ikkinchisiga integratsiyalangan holda o‘shish, uchinchisiga diversifikatsiyalangan holda o‘shish, to‘rtinchisiga qisqartirish strategiyasi kiradi.

Strategiyani ishlab chiqarishda korxonada joriy strategiyani belgilab olishi va mahsulot portfelini tahlil qilib chiqishi zarur. Strategiyani tanlash korxonaning maqsadi, rahbarlarning manfaati, resurslar, xodimlar malakasi, tashkilotning tashqi muhitga bogʻliqligi kabi omillar tomonidan asoslangan.

Shundan keyin tanlab olingan strategiyani baholash amalga oshiriladi (uning strategiyani amalga oshirish imkoniyatini belgilab beruvchi asosiy omillarni tanlashda hisobning toʻgʻriligi va yetarliligini tahlil qilish koʻrinishida). Tanlab olingan strategiyani baholashning barcha tadbirlari bitta narsaga boʻysundiriladi: u firma tomonidan oʻz maqsadlariga yetishishiga olib keladimi? Agar «ha» boʻlsa, bundan keyingi uni baholash quyidagi yoʻnalishlar boʻyicha oʻtkaziladi:

- tanlangan strategiya atrofda gilarning holati va talabiga mos kelishi;

- tanlangan strategiya firmaning salohiyati va imkoniyatlariga mos kelishi;

- strategiyaga kiritilgan xatarni qabul qilishligi.

Shuni taʼkidlash joizki, yirik va oʻrta koʻp tarmoqli kompaniyalarda koʻpincha **biznesning strategik birligi – (BSB)** deb ataluvchi ajratiladi. Bu bozorning bir yoki bir necha segmentlardagi strategiyani ishlab chiqish va baʼzida esa amalga oshirish uchun javob beruvchi firma ichidagi tashkiliy birliklardir. Ushbu ish kompaniya mahsulotlari portfelini tahlil qilish, keyin bozorni segmentlarga ajratish, tovarlarni pozitsiyalarga joylashtirishdan boshlanadi. BSB baʼzan ishlab chiqarish birliklaridan farqlanadi, ular ham bir, ham oʻxshash ehtiyojlarini qanoatlantiruvchi bir necha mahsulotlarni qamrab olishlari mumkin. Kompaniyalar koʻpincha xoʻjalik boʻlinmalari koʻrinishidagi BSBni tashkiliy rasmiylashtirishlari mumkin.

Keyin quyidagi masalalarni hal qilishga qaratiladigan strategiya bajarilishi kerak:

– nisbiy mazmun tashkilot amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi uchun ma'muriy vazifalar orasidagi ustuvorlikni belgilash;

– korxonada faoliyatini strategiyani bajarishga qaratish uchun tanlangan strategiya va tashkilot ichidagi jarayonlar orasidagi moslikni belgilash;

– yetakchilik uslubi va tashkilotni boshqarishga yondashuvni tanlash va uni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslikka keltirish.

Bu vazifalar strategik deb ataluvchi o'zgarishlar vositasida hal qilinadi.

O'zgarishning zarurligi va darajasini belgilab beruvchi asosiy omillar holatiga (soha, tashkilot, mahsulot, bozorning holatiga) ko'ra o'zgarishlarning to'rtta turini ajratish mumkin:

– tashkilotni qayta qurish – tashkilotning missiyasi va madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosli o'zgarishlarni ko'zda tutadi. Tashkilot o'zining sohasi va shunga ko'ra mahsuloti va bozordagi o'rni o'zgartirilganda vujudga keladi. Bunda yangi tashkiliy madaniyat yaratiladi, texnologik soha va ishchi kuchlari bozorida katta o'zgarishlar sodir bo'ladi;

– tashkilotning keskin o'zgartirilishi – agar tashkilot sohasini o'zgartirmasa, ammo unda keskin o'zgarishlar (madaniyatlarni birlashtirish, yangi mahsulotlar va bozorlarni o'zlashtirish) sodir bo'lsa, u strategiyani bajarish bosqichida o'tkaziladi va tashkilot ichidagi o'zgarishlarni talab qiladi;

– o'rtacha o'zgarish tashkilot yangi mahsulot bilan bozorga chiqqan va unga xaridorlarni jalb qilgan vaqtida amalga oshiriladi. Bunda o'zgarishlar ishlab chiqarish jarayoni va marketingga tegishli bo'ladi;

– odatdagi o'zgarishlar – tashkilot mahsulotiga qiziqishni qo'llab-quvvatlash maqsadida marketing sohasida o'zgarishlar o'tkazish bilan bog'liq.

Tashkilotni o'zgarimasdan faoliyat yuritishi u bittagina strategiyani o'zgartirmasdan amalga oshirilayotgan vaqtda sodir bo'ladi.



Strategik o'zgarishlar tashkilotning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatishi sababli, tuzilma xarakterga ega bo'lishi kerak. Ammo tashkilotning ikkita kerkik joyi borki, ular bunday o'zgartirishlarni o'tkazishga asos bo'ladi, bular tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatdir.

Strategiya tashkiliy tuzilmani tanlashda muhim ta'sir ko'rsatadi. Uning tahlili quyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

– mavjud tashkiliy tuzilma tanlangan strategiyani tanlashga qanday darajada ko'maklashadi yoki xalaqit beradi;

– agar zarur bo'lsa, tashkiliy tuzilmada qanday o'zgarishlarni o'tkazish lozim;

– strategiyani amalga oshirish jarayonidagi ma'lum vazifalarni hal qilish boshqaruvning qanday darajasiga yuklanishi kerak.

Tashkilot a'zolari harakatini yo'naltiruvchi ko'zga ko'rinmas dastaklarni o'rnatuvchi tashkiliy madaniyat mohiyati bo'yicha tashkilotning yuragi hisoblanadi. Bunday tashkilot tashqi ta'sirlarga javob berishi lozimligi, mumkinligi, tashkilotda o'zini qanday tutish kerakligi, tashkilotni faoliyat yuritishining ma'nosi nimadan iboratligiga nisbatan barqaror me'yorlar, tasavvurlar, tamoyillar va ishonchlardan vujudga keladi. Strategiyani amalga oshirish bosqichida uning tashkiliy madaniyatini o'zgartirish, uni tanlangan strategiyaga moslashtirishga asosiy harakatlarni yo'naltirish kerak. Bu anchagina qiyinchiliklardan iborat. Shuning uchun strategiyani belgilash bosqichidayoq uni bajarishda tashkiliy madaniyatning o'zgarishi bilan qanday qiyinchiliklar vujudga kelishini ko'proq hisobga olish va tashkiliy madaniyatni o'zgartirish bo'yicha atayin bajarib bo'lmaydigan harakatlarni bajarishni talab qilmaydigan strategiyani tanlashga harakat qilish zarur.

Shu bilan birga strategiyani bajarish bosqichida yana tashkilot resurslari va uning insoniy salohiyatini shakllantirish va jalb qilish talab qilinadi.

Bu jarayon tashkilotning resursli salohiyatidan foydalanish mexanizmi amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslashti-

rishdan boshlanadi. Bu faoliyatning asosi tashkilot resurslarini strategiyaning alohida tashkil qiluvchilari bo'yicha taqsimlash va avvalo ularni vaqt bo'yicha to'g'ri taqsimlashdan iboratdir. Rahbariyat tashkilot moliyaviy resurslarini bunday taqsimlanishini tashkil etishi kerak, bunda hamma vaqt ham kerakli paytda zarur pul mablag'lari bo'lsin. Buning uchun pul mablag'laridan foydalanishning strategik mo'ljallarini belgilash kerak, ular qanday maqsadlarda xarajatlarni amalga oshirish mumkinligi va qayerga pullarni kiritish kerak emasligini qayd etadilar.

Bajarish bosqichida ma'lum vazifalarni hal qilish va vazifalarni bajarish uchun tashkilot alohida qismlarining pul mablag'lariga ehtiyojlarini tahlil qilishi va pul mablag'larini taqsimlanishidagi ustuvorliklar belgilashi kerak.

Resurslarni taqsimlash uchun foydalaniladigan asosiy qurol budjetni tuzish va undan foydalanish bo'ladi, u nafaqat pul mablag'lariga, balki zaxiralar, kapital mablag'lar, sotishlar va h.k. ham tegishlidir.

Resurslarni jalb qilish jarayoni resurslarni samarali taqsimlash bilan bir qatorda sarmoyalarni kelib tushish manbalarini baholash va ularni saqlab qolishni ham ko'zda tutadi.

Strategik boshqaruvda asosiy rol tashkilotning rahbariyatiga, avvalo uning yuqori darajasiga tegishli bo'ladi, u nafaqat uning strategiyasini belgilashi, balki tashkilot resurslarini safarbar qilgan holda kerakli o'zgarishlarni o'tkazishi kerak.

### **5.7. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish**

Rejalashtirilayotgan tashkiliy o'zgarishlar menejer va xodimlarning bo'linmalar va umuman tashkilotning ishini o'zlari uchun muhim yo'nalishlari bo'yicha yaxshilash ongli harakatlardan biridir.

Bunday o'zgarishlarning maqsadi quyidagilardan iborat:

- tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirish;
- mehnat unumdorligini ko'paytirish;
- xodimlarning motivatsiyani kuchaytirish;

- yangi mahsulotlarni o'zlashtirish;
- bozor ulushini ko'paytirish va boshqalar.

Shuni ta'kidlash joizki, ko'pgina o'zgarishlar o'z ichiga tashkilotni tashqi muhitga va xodimlar xulqining o'zgarishiga moslashish qobiliyatini yaxshilay olishi kerak. Tashkilotning moslashish qobiliyatini yaxshilash uchun ko'pgina yangi texnologiyalar va ish usullarini ishlab chiqadilar hamda tashkiliy tuzilmani qayta quradilar.

Ko'pincha buning uchun vaqtincha yoki egiluvchan tuzilmalardan foydalaniladi, ular tashkilotga yangi axborotlarga tez javob qaytarish imkoniyatini beradi, yangi operatsiyalarga o'tishni jadallashtiradi, xodimlarni qarorlar qabul qilishda keng ishtirok etishlariga yordam beradi, bo'lg'usi yetakchilarni paydo bo'lishi uchun sharoit yaratadi.

Bularning barchasi yana xodimlarning shaxsiy xulqini o'zgarishi, ya'ni uni yangi sharoitlarga moslashtirishni talab qiladi. Shu munosabat bilan tashkiliy o'zgarishlar dasturida xodimlar roli, ularning javobgarligini o'zgartirish bo'yicha tadbirlarni ko'zda tutish lozim.

**Bunda tashkiliy o'zgarishlarga qarshilik qilish** muhim muammo sanaladi. Bunday o'zgarishlar qoidaga ko'ra, ham alohida xodimlar va ham umumiy tashkilot tomonidan qarshilik qilishga olib keladi. O'zgarishlarga bunday qarshilik qilishning manbalari g'oyatda turlichadir.

Mehnat unumdorligi pasayishi, ish va mahsulotning sifati hamda mehnat intizomi pasayishi, xodimlarning qo'nimsizligi, motivatsiyaning yo'qolishi va mehnat nizolari bunday qarshiliklarga sababchi bo'lishi mumkin. Qarshilik qilishning eng keng tarqalgan turi xodimlarda kuzatilayotgan o'zgarishlarda majburiyatlarning yo'qligidir.

Quyidagilar o'zgarishlarga shaxsiy qarshilik qilishning manbalari bo'ladi:

**O'ziga qabul qilish.** Gap shundaki, odamlar axborotlarni talab olgan holda o'zlariga qabul qilishga moyillar. Ular birinchi-

dan asosiy e'tiborni o'zlarining tushunchalari qandaydir aniq hodisaga mos kelishi yoki uni qo'llab-quvvatlashiga qaratadilar. Masalan, ular o'zlariga ma'qul kelgan narsani o'qish va eshitishni xush ko'radilar, o'zlarining nuqtayi nazarlarini o'zgartirish mumkinligi bilan qiziqmaydilar ham. O'ziga qabul qilishning tanlanishi yana shunda o'z aksini topadiki, kishilar olingan axborotlarni o'zlarida mavjud bo'lgan tasavvurlarni hisobga olish bilan tushunadilar. Eskirib qolgan tasavvurlar va qadriyatlarining o'zgarishi odamda katta qarshilikni keltirib chiqaradi.

**Xodimlarning shaxsi.** Xodimlarning ba'zi bir shaxsiy sifatleri (avtoritarlik, dogmatiklik va h.k.larga moyillik) ba'zida o'zgarishlarga qarshilikning asosi bo'ladi. Ayrim xodimlarning boshqa shaxslarga qaramligi qarshilik qilishning boshqa sababi bo'ladi. Odatda bunday qarshi o'zgarishlar e'tiborli shaxslar tomonidan qabul qilingunga qadar davom etadi. Bunday vaziyatda ko'p narsa rahbarga bog'liqdir.

**Odamlarning odatlari.** Ular tashkilotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga (tuzilma, texnologiya va ish usullari) qaramay odatdagidek ishlashga moyildirlar. Odat kishini qanoatlanishining manbayi bo'lishi mumkin, chunki unga vaziyatga moslashishga imkoniyat beradi, shinamlik va xavfsizlikni ta'minlaydi. Odat o'zgarishlarga qarshilik qilishning muhim manbayi bo'ladimi yoki yo'qmi, bu shaxs o'zgarishlardan foydani qanday qabul qilishiga bog'liqdir. Ma'lumki, ayrim kishilar ish haqini oshirishiga ishning odatdagi sharoiti ancha o'zgartirishga qadar, masalan ish kunining davomiyligi ko'payishiga qadar, qarshilik qiladilar.

**Hokimiyat va ta'sirni yo'qotishdan qo'rqish.** Kishilar ba'zida tashkilotda o'tkazilayotgan o'zgarishlarga o'zlarining hukmronliklari va ta'sirlariga suiqasd qilish sifatida qaraydilar. Hukmronlik manbayining turi sifatida resurs va axborotlar ustidan nazorat qilish misol bo'lishi mumkin. O'zgarishlar natijasida bunday nazoratni yo'qotish qarshilik qilishga olib keladi. Markazlashtirilganlikning tugatilishi va vakolatlarni boshqalarga topshirish

kishilar tomonidan ularning hukmronligi va ta'siriga xavf sifatida qabul qilinishi mumkin.

**Mavhumlikdan qo'rqish.** Mavhumlik ko'pincha kishilarda ehtiyoqkorlikni keltirib chiqaradi. Ishdagi har qanday o'zgarish noaniqlik elementiga ega. Masalan, yangi ishni boshlab turib, kishilar uni talab qilinganidek bajara olishlariga shubha qiladilar. Bu vaziyatlardagi noaniqlik bunday o'zgarishlar tufayli emas, balki ularning kishilar uchun ehtimoldan kelib chiqib istalmagan oqibatlar vujudga keladi.

**Iqtisodiy sabablar.** Masalan, kishilar, o'zgarishlar borishida ba'zan ularning daromadlari pasayishi sodir bo'lsa yoki sodir bo'lishi mumkin bo'lsa, qarshilik ko'rsatishlari mumkin. Kishilar ishlab turib, qanday qilib pullarning u yoki bu summasini ishlab topishlarini tushunadilar. Ishning avvalgi tartibi o'zgarishi ularni iqtisodiy xavfsizlik nuqtayi nazaridan qo'rqitadi.

**O'zgarishlarga tashkiliy qarshilik qilishning asosiy manbalari.**

Tashkilot o'zining tabiatiga ko'ra, ma'lum darajada qarshilik ko'rsatishi mumkin. Tashkilotda barcha sohalarda barqarorlikka erishilgan vaqtda ish samarali kechadi. Tashkilot qandaydir yangi ish boshlashi bilan unumdorlik pasayishi mumkin. Unumdorlik va samaradorlikni saqlab qolishga intilgan holda tashkilot tabiiy ravishda o'zgarishlarga qarshilik qiladi. O'zgarishlarga qarshilik qilish tashkilotning alohida bo'limlari tomonidan ham namoyon bo'lishi mumkin.

**Tashkiliy tuzilma.** Har bir tashkilot faoliyati samarali bo'lishi uchun barqarorlikka erishishga harakat qiladi. Bu barqarorlikni, ya'ni tuzilmani ta'minlaydi. Ya'ni xodimlarga rollari, ishchi tadbirlar, axborot oqimlari va h.k. belgilanishi kerak. Ammo tuzilmaga bu tabiiy ehtiyoj o'zgarishlariga qarshilik qilishning sababi bo'lishi mumkin. Tashkilot ishlarning tor ixtisoslashtirilgan uchastkalari, qat'iy iyerarxiya va aniq tasvirlab berilgan javobgarlik, axborotlarning yuqoridan pastga qarab cheklangan oqimlariga ega bo'lishi mumkin. Bularning barchasi vujudga kelgan vaziyatlarni yengishi uchun o'ziga xos kommunikatsion tarmoq va

kanallarni tashkil etishni talab qilishi mumkin. Bu tuzilmani har qanday qayta qurish qarshilikni keltirib chiqaradi, chunki uni tartibsiz holga keltiradi. Bunday o'zgarishlarga mos va yengilroq tuzilmalarga osonroq bardosh beradilar.

**Tashkiliy madaniyat.** U o'zgarishlarni o'tkazishda g'oyatda muhim rol o'ynaydi. Shuni hisobga olish kerakki, tashkiliy madaniyatni o'zgartirish oson emas va bu narsa o'zgarishlarning boshida jiddiy to'siq bo'lishi mumkin. Mavjud tashkiliy madaniyat egiluvchanlik elementlariga egaligiga, ya'ni xodimlarning xulqi bir xil odatlar, qadriyatlar va modellaridan boshqalariga osonlik bilan o'tishga imkon beradimi yo'qmi unga tashxis qo'yilishi kerak.

**Resurslarning cheklanganligi.** Gap shundaki, har qanday o'zgarish mablag'lar va vaqt, malakali xodimlar, boshqa resurslarning ba'zida juda katta xarajatlar sarflanishini talab qiladi. Ularning mavjud bo'lishi ko'proq darajada muvofiqligini belgilab beradi.

**Tashkilotlararo kelishuv.** U kishilarga ularning xulqini tartibga soluvchi yoki cheklovchi ma'lum majburiyatlarni yuklaydi. Masalan, har qanday tashkilot yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va h.k. bilan ko'p miqdordagi shartnomalarga ega. Boshqa misol – kasaba uyushmalari bilan kelishuv. Jahonning xo'jalik amaliyotida kasaba uyushmalari ko'pincha menejment tomonidan o'tkaziladigan o'zgarishlarga to'siq bo'ladi.

**O'zgarishlarga qarshilikni yengish.** Shuni ta'kidlash joizki, o'zgarishlarga qarshilik qilishni butunlay bartaraf qilib bo'lmaydi. Ammo bunday qarshiliklarning salbiy oqibatlarini kamaytirishga imkon beruvchi yondashuvlar mavjud.

K. Levin o'zgarishlarni turli yo'nalishlarda harakat qiluvchi kuchlarning dinamik balansi sifatida ko'rib chiquvchi yangi qarashni ishlab chiqqan. Bu yondashuv «kuchli maydonlar modeli» deb ataladi. O'zgarishlarni inssenirovka qilish uchun vaziyatni ilgariga siljitish, uni quyidagicha muvozanatdan chiqarish darkor:

- o‘zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlarni ko‘paytirish;
- o‘zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni qisqartirish;
- o‘zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni o‘zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlar pozitsiyasiga o‘tkazish.

Shu bilan birga, bu muvaffaqiyatni kafolatlamaydi. O‘zgarishni o‘tkazuvchi kishilar o‘zgarishlar tomoniga bosim o‘tkazadilar va bu natija beradi, ammo qimmatga tushadi. Agar qarshilik aniqlansa, harakat bu kuchlarni qisqartirish va qarama-qarshi pozitsiyalarga o‘tkazishga yo‘naltirilsa, u faoliyatning samaradorligini oshirishi mumkin.

O‘zgarishlarni o‘tkazishdagi muvaffaqiyatga quyidagi omillar ta’sir ko‘rsatadi:

- e’tibor va qo‘llab-quvvatlash. Bu qiyinchilik keltirib chiqaruvchi shaxslarni aniqlash, uning sababini bilish kerak. Bunda kishilar, o‘zlarida qiziqishni his qilgan holda o‘z muammolarini bajon-u dil aytadilar. Natijada hamkorlik vujudga keladi;

- kommunikatsiyalar. Samarali kommunikatsiyalar va obyektiv axborotlar ovozarlar va asoslanmagan qo‘rquvlarning ta’sirini kamaytiradi, odamlarni o‘zgarishlarga tayyorlanishlariga yordam beradi;

- xodimlarning bevosita o‘zgarishlarni o‘tkazishdagi ishtiroki va jalb qilinganligi, bu narsa xodimlarda qiziqish uyg‘otadi va qarshilikni kuchsizlantiradi.

Tashkiliy o‘zgarishlarni amalga oshirish modellari mavjuddir.

**O‘zgarishlarning uch bosqichli modeli.** Ishlab chiquvchi – amerikalik tadqiqotchi K.Levin. U o‘zgarishlarga mavjud holatni qo‘llab-quvvatlovchi kuchlarning modifikatsiyasi sifatida qaragan. Shuning uchun o‘zgarishlar jarayonini ishga tushirish uchun o‘zgarishlar «uchun» va «qarshi» kuchlar muvozanatini birinchisining foydasiga o‘zgartirish, o‘zgarishlarni mustahkamlash uchun esa kuchlar nisbatini yangi holatga keltirish kerak.

Uning *birinchi bosqichi* «muzdan tushirish». U o‘z ichiga o‘zgarishlarga ehtiyoj yaratish va qarshilikni kamaytirishni ola-

di. O'zgarishlarni amalga oshirish uchun quyidagilar zarur: es-ki, qotib qolganni qo'llab-quvvatlashni to'xtatmasdan, vujudga kelgan holatga nisbatan oldingi qotib qolgan tasavvurni tarqatib yuborish, shuning bilan bir vaqtda yangi tendensiyalar va xulqni qo'llab-quvvatlashni kuchaytirish.

*Ikkinchi bosqich «o'zgarish».* O'z ichiga guruhli va shaxsiy xulq, vazifalar, texnologiya va tashkiliy tuzilmani o'zgarishi- ni oladi. Tashkilotning tashkiliy madaniyati o'zgarishi kishilar- da ushbu tashkilotga nisbatan yangi tasavvur va munosabatlarni shakllantirishni taqozo qiladi. Xodimlarni tashkilotdagi yan- gi vaziyatga qarab burishga qodir yangi marosim va an'analarni kiritish mumkin.

*Uchinchi bosqich «muzlatish».* O'z ichiga natijalarni olish va ularni baholash hamda kerakli o'zgartirishlarni o'tkazishni ola- di. Gap shundaki, xodimlar tomonidan yangi tasavvurlar va ish- ga munosabatlar o'zlashtirilgandan keyin tashkilotda dastlabki holatga qaytishning oldini oluvchi qurollarni ishga tushirish ke- rak. Xususan, kishilarning yangi xulqlarini qo'llab-quvvatlash, mehnatni rag'batlantirishning yangi tizimini tatbiq etish va h.k. ni ushbu model tashkilotdagi o'zgarishlar o'tkazish jarayonini umumiy tushunishni ta'minlaydi.

**Rejalashtirilayotgan o'zgarishlar modeli.** Ishlab chiquvchilar – R.Lippit, J.Uotson va B.Uestli. Ushbu model menejerlar va tash- kilotlar uchun tashqaridan maslahatchilar bilan yaqindan ham- korlik qilishni ko'zda tutadi. Bunda ular tashkilot haqidagi barcha mavjud axborotlarni erkin almashtirishlari kerak.

Ushbu model rejalashtirilayotgan o'zgarishlarning asosiy bosqichlarini belgilab beradi, ular bir-biridan keyin kelishlari kerak.

*Birinchi bosqich – muammoni qidirish.* Bunda maslahatchi- lar muammoning mavjudligini ko'rsatadi va rahbariyatga o'zga- rishlarga zaruratni namoyish qiladi. Rahbariyat maslahatchilarni tegishli bo'linma rahbarlari bilan uchrashtiradi, o'zgarishlarning zarurligi va maslahatchilarning yordamiga ishonch hosil qiladi.



*Ikkinchi bosqich* – jarayonga kirish. Bunda mijozlar va ekspertchilar oʻrtasidagi hamkorlik rivojlanadi. Keyingilarning obyektivligi tekshiriladi.

*Uchinchi bosqich* – tashxis qoʻyish. Toʻplangan maʼlumotlar asosida muammoga tashxis qoʻyiladi, «tor joylar» aniqlanadi.

*Toʻrtinchi bosqich* – rejalashtirish oʻzgarishlarning maqsadlari, kerakli harakatlar hamda harakatlarga tayyorgarlik belgilanadi.

*Beshinchi bosqich* – harakatlarni amalga oshirish. Niyatlarni amaliy faoliyatga aylantirish, yangi xarakterni tatbiq etish.

*Oldinchi bosqich* – barqarorlashish va natijalarni baholash. Eri- shilgan natijalarni baholash va keyingi harakatlarni belgilash. Oʻzgarishlarni butun tashkilotga yoyish va barqarorlashtirish mexanizmini yaratish.

*Etтинchi bosqich* – loyihani yopish. «Ekspertlar – tashkilot» munosabatlarini yakunlash, ekspertlarning mijozlarga boʻlgan kuchli taʼsirini yoʻqotish. Oʻzgartirish bilimni ekspertlardan mi- jozlarga topshirish.

**Tashkiliy oʻzgarishlarni oʻtkazish usullari.** Ularni oʻtkazishda shuni hisobga olish kerakki, tashkilotda, tizim sifatida, uning ele- mentlari – tashkiliy madaniyat, kishilar, vazifalar, texnologiyalar va h.k.ning oʻzaro aloqasi mavjud. Bunda usullar quyidagi gu- ruhlarga ajratiladi.

**Kishilar va madaniyatga qaratilgan usullar.** Ular oʻzgarish- lar jarayonlariga xodimlarning koʻpchiligini faol jalb qilinishi va ishtirok etishlarini koʻzda tutadi.

**Vazifa va texnologiyalarga qaratilgan usullar.** Ular bevosita odamlar ishida oʻzgarishlarni oʻtkazishga eʼtibor qaratadilar. Bunda asosiy eʼtibor texnologik jarayonlar va aniq ishlarni ba- jarishda foydalaniladigan jihozlarga qaratiladi.

**Tuzilmaga qaratilgan usullar.** Lavozimlar va joy oʻzgarti- rishlarni hamda hodimlar va boʻlinmalar oʻrtasidagi aloqalarni oʻzgartirishni taqozo etadi.

Oʻzgarish dasturlari butun tashkilotni qamrab olishi kerak, bu eski usullarga qaytishga yoʻl qoʻymaydi.

## 5.8. Boshqaruv samaradorligi

Tashkilotni boshqarishni amalga oshirish va takomillashtirish ushbu faoliyatning natijaviyligini belgilashda o'ziga xos o'lchovlardan foydalanish zarurligini keltirib chiqaradi. Shu munosabat bilan «boshqaruv samaradorligi» tushunchasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

**Boshqaruv samaradorligi** — boshqaruv faoliyatining natijalari va bunda amalga oshirilgan xarajatlar (moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqa resurslardan foydalanish)ning o'zaro munosabati va o'zaro hamkorligini aks etuvchi murakkab kategoriyadir. Boshqaruv jarayonining vazifaviy roli uni rivojlanishining darajasi va dinamikasini, boshqaruv jarayonining sifatli va miqdorli tomonlarini aks ettirishdir.

Menejmentning samaradorligi ko'p qirrali kategoriyadir. U ijtimoiy-iqtisodiy va boshqa hodisalarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Boshqaruv samaradorligi bir qator omillarning ta'siri ostida shakllanadi, ularni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin.

Mazmuni bo'yicha tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, texnik, fiziologik omillarga ajratiladi.

Ta'sir ko'rsatish shakli bo'yicha bevosita va vositali omillar farqlanadi. Birinchisi boshqaruv samaradorligiga bevosita ikkinchisi vosita ta'sir ko'rsatadi.

Ta'sirning davomiyligi bo'yicha uzoq vaqt davom etmaydigan va uzoq vaqt davom etadigan omillarga ajratiladi. Bunda ba'zi omillar menejment samaradorligi bilan bevosita, boshqalari teskari bog'lanish bilan bog'langandir.

Ta'sir ko'rsatishning xarakteri bo'yicha intensiv va ekstenziv omillarga ajratiladi. Birinchilar ichki resurslar, ya'ni boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishni takomillashtirish va uning sharoitlarini yaxshilash, boshqaruv xodimlari malakasini oshirishni safarbar qilish hisobiga menejment samaradorligi oshi-

shini ta'minlaydilar. Ikkinchilari esa qo'shimcha resurslarni jalb qilish, boshqaruv xodimlari sonini oshirishni ko'zda tutadilar.

Sanab o'tilgan omillarning har biri boshqaruv tizimiga alohida hamda boshqalar bilan birgalikda ta'sir ko'rsatishi mumkin. Birgalikdagi ijobiy ta'sir ko'rsatishda ular menejment samaradorligini ancha o'sishini ta'minlaydilar (sinergetik samara hisobiga), salbiyda esa uni pasaytiradilar. Menejmentning roli ko'rsatib o'tilgan omillarga rejali ta'sir ko'rsatishdan iborat. Samaradorlikning o'sishi tashkilotning barcha darajalaridagi doimiy boshqaruv faoliyatining obyekti bo'lishi lozim.

Tashkilotning boshqaruv tizimini samarali faoliyat yuritish uning har bir elementi (tashkiliy tuzilma, xodimlar, boshqaruv usullari va jarayonlari, hujjatlar aylanishi va h.k.) uning oldiga qo'yilgan o'ziga xos talablarga javob berishini ko'zda tutadi. Bundan tashqari, u umuman boshqaruv tizimi, uning maqsadlari va vazifalariga hamda tizimning u bevosita bog'liqlikda bo'lgan elementlariga mos keladi.

Bundan tashqari hozirgi sharoitda tashkilotlarni, ayniqsa tijorat tashkilotlarini boshqarish samaradorligiga ularning tashqi muhiti holati muhim ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi boshqaruv munosabatlarining iqtisodiy mohiyatini aks ettiradi. Bu mohiyati jihatidan olingan iqtisodiy natijalar va boshqaruv faoliyatining o'zgaruvchan miqdorlar (ko'rsatkichlar)da aks ettirilgan xarajatlari (foydalanilgan resurslar) nisbatidir.

Umumiy ko'rinishda iqtisodiy samaradorlik ( $E_u$ )ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin:

$$E_u = \frac{R_u}{Z_u}$$

bu yerda:

$R_u$  – boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining natijasi (natija beruvchi tashkil etuvchi);

*Zu* — boshqaruvga xarajat yoki resurslardan foydalanishning hajmi (xarajatli yoki resursli tashkil etuvchi).

Ushbu yondashuvdan foydalanish avvalo boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, ya'ni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo uni sof holda ajratish, ya'ni to'g'ridan to'g'ri o'lchovini amalga oshirish mumkin emas. Faqat doimiy ravishda bir turli va me'yorlanadigan mehnat operatsiyalari bilan band bo'lgan texnik xodimlar va ayrim mutaxassislar faoliyati mahsulotini xuddi shunday o'lchash mumkin. To'g'ri chiziqli va vazifaviy rahbarlar, ko'pgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimi faoliyati natijalari haqida esa sarflangan mehnat miqdori yoki qayta ishlangan axborotlar hajmi bo'yicha fikr yuritishi mumkin emas. Gap shundaki, ular o'ziga xos ashyoviy natijalar shaklida bo'lmaydilar. Boshqaruv bo'yicha mehnatning shaxsan yakuniy mahsuloti deb boshqaruv qarorlari majmuasi, ammo axborotli qarorlar emas, ya'ni ijrochilar tomonidan amalga oshirilgan qarorlarni hisoblash mumkin. Bunda boshqaruv idoralari qarorlari ilmiy asoslangan va iqtisodiy ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan deb faraz qilinadi. Boz ustiga, boshqaruv bo'yicha faoliyat natijalari ko'pincha boshqaruv bo'yicha mehnat sarflangan vaqtdan ajratilgandir. Pirovardida ular faqat boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi natijalaridan ajratilmagan.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining natijalari faqat vositali ravishda tashkilot, bo'linma faoliyati natijalarida namoyon bo'ladilar. Bunda faoliyatning yakuniy ko'rsatkichlari yoki tashkilot faoliyati iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlari: yalpi daromad, foyda, rentabellik darajasi, ishlab chiqarish hajmi, tovar aylanishi va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda foydani tashkilot faoliyatining yakuniy natijasini aks ettiruvchi sifatida ilgari surilishi, qolgan natijalarni avtomatik ravishda ikkinchi o'ringa suradi. Ko'rsatib o'tilgan natijalarni oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini yaxshilashga yordam beradi.

Tashkilot boshqaruvining ikkinchi, xarajatli tashkil qiluvchisi boshqaruv jarayonida foydalaniladigan boshqaruv tizimini ushlab turilishi va faoliyat yuritishini ta'minlovchi tegishli mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlar yoki resurslardan iboratdir. Bu xarajatlar ishlab chiqarish (tijorat) bilan bevosita bog'lanmagan va boshqaruv xarajatlari sifatida bo'ladi. Boshqaruvga yig'ma xarajatlar ishlab chiqarish (tijorat) xarajatlarining bir qismi bo'ladi. Boshqaruvga xarajatlar obyektiv ravishda u yoki bu aniq subyekt tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv vazifalarining mazmuni, hajmi, ko'lami, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilinganligi darajasi, boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish texnologiyasi, xo'jalik rahbarlarining mahorati va boshqalar bilan belgilanadi.

Boshqaruv xarajatlari tuzilmasida boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatuvchi menejerlar va boshqa xodimlar mehnatiga haq to'lash bo'yicha xarajatlar; boshqaruv texnikasiga xarajatlar; boshqaruv tizimini faoliyat yuritishga joriy xarajatlar muhim moddalar bo'ladi (5.16-rasm).

Bu muammolarni hal qilish tegishli uslubiy tuzatishlarni taqozo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi xarajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyati bilan bog'liq barcha xarajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq obyektlarni boshqarish va aloqa vazifalarini amalga oshirishga barcha xarajatlarni ishonchli hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish darkor.

Xarajatlarning boshqaruvga muvofiq darajasini belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Ma'lumki, vujudga kelgan vaziyatni boshqaruvga xarajatlarni kamaytirishni mutlaq tamoyilga ko'tarish, uni boshqaruv jarayonini adekvat baholashning universal vositasi sifatida ilgari surish ajratib turadi. Xuddi shu vaqtda ko'pincha bunday iqtisodiyot soxta hisoblanadi, chunki uni boshqaruv tizimidagi kamchiliklar tufayli yo'qotishlar ko'rintirmay qo'yadi. Tashkilot faoliyatida yuqori yakuniy natijalarga erishish muhimroqdir. Shuningdek, umuman boshqaruv tizimi

yoki uning alohida bo‘linmasining «foydali» samarasi birligi yoki ma’lum vazifa va qarorlarni amalga oshirishga boshqaruv xarajatlarining solishtirma qisqartirilishi muhim ahamiyatga ega. Shunday qilib, boshqaruvga xarajatlarning ilmiy asoslangan darajasini izlab topish zarurligiga e’tibor qaratish lozim.



5.16-rasm. Boshqaruvga xarajatlarni tasniflash chizmasi.

Buning ustiga moliyaviy resurslarning cheklanganligi sharoitida boshqaruvga xarajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega, u xu-

susan boshqaruvning tegishli shakl va usullaridan foydalanishni taqozo etadi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarni hisoblashning ikkita asosiy xarajatli va resursli usullaridan foydalanish mumkin.

Birinchi usul va shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini ta'riflovchi ko'rsatkich xarajatli deb ataladi. U korxonada faoliyati umumiy yoki yakuniy iqtisodiy natijalarning boshqaruvga yig'ma xarajatlarga nisbatiga suyanadi:

$$Em = \frac{P}{Ru}$$

bu yerda:  $Em$  – menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

$Ru$  – boshqaruvxarajatlari;

$P$  – korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija.

Uning sifatida faoliyatning u yoki bu umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va h.k.)lardan foydalanish mumkin.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, u korxonaning umumiy faoliyati yoki yakuniy natijasi resurslaridan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlari soniga nisbatini aks ettiradi:

$$Em = \frac{P}{Ku}$$

bu yerda:  $Em$  – menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

$P$  – ushbu korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija;

$Ku$  – ma'muriy boshqaruv xodimlari soni (yana faqat boshqaruv xodimlari sonidan foydalanish mumkin).

Menejment iqtisodiy samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlari statistik bo'ladi.

Shuni ta'kidlash joizki, agar menejment samaradorligi shakllarini tahlil qilishda uning dinamik jihati hisobga olinsa, sa-

maradorlik ko'rsatkichlari ishonchliligi ortadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi. Birinchidan, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning ta'riflari vaqtda o'zgarishsiz qoladi. Ikkinchidan, tadbirlarning turli variantlari natija va xarajatlar dinamikasining davrlari bo'yicha turli yo'nalishlarga ega. Uchinchidan, xo'jalik qarorlari variantlari samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi vaqтли siljishlar mavjud. Shuningdek, menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini ikki yoki undan ortiqroq davr uchun o'zgarishlarni ro'yxatga olish va solishtirish vositasi bilan dinamikada ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning «dinamik» samaradorligi mavjud bo'ladi.

Menejment samaradorligining dinamik ko'rsatkichi (*E<sub>md</sub>*)ni quyidagicha taqdim etish mumkin:

$$E_{md} = \frac{Fp - Fb}{Sup - Sub}$$

bu yerda: *Fp*, *Fb* – korxonaning tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yillardagi yakuniy ko'rsatkichlari (masalan, foydaning);

– *Sup*, *Sub* – tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yildagi boshqaruvga xarajatlar;

– *E<sub>md</sub>* koeffitsienti ko'rib chiqilayotgan davr ichida boshqaruv xarajatlari 1 so'mga o'zgarganida yakuniy ko'rsatkich (foyda) necha so'mga o'zgarishini ko'rsatadi. U menejment samaradorligi dinamikasi, o'sish sur'atlarini aks ettiradi.

Menejment iqtisodiy samaradorligi dinamikasi yana ikki va undan ortiq davr ichidagi bu ko'rsatkichlarning solishtirilishini ham ta'riflaydi, menejment samaradorligini foizlarda aks ettirilgan nisbiy o'zgarishi ko'rsatkichini beradi:

$$\Delta E = \frac{(E_2 - E_1) \cdot 100}{E_2}$$

bu yerda: *E* va *E<sub>2</sub>* tegishli ravishdagi bazisli va shu yildagi korxonani boshqarishning iqtisodiy samaradorligi.



Keltirilgan dinamik ko'rsatkichlarni yana tashkilot boshqaruvi tizimini tubdan o'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruv tizimlarini takomillashtirishning turli variantlarini solishtirishda hisoblab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Menejment samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi darajasini baholashda umumlashtiruvchi emas, balki xususiy bo'ladi. Agar ularni boshqaruv apparati soni o'sishi hisobiga yomonlashishi muammolari darajasini pasayishi bilan birga borsa, unda bu tashkilot faoliyatining samaradorligi ortishi, demak u boshqarishning samaradorligini oshishidan darak beradi. Boshqaruvga xarajatlarni nisbatan pasayishi esa hamma vaqt ham uning samaradorligini oshishidan darak bermaydi. Pirovardida tashkilot boshqaruvi samaradorligi uning faoliyatining umumiy ijtimoiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, natijalaridan iborat bo'ladi.

Menejment samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari ham harakatlarning turli yo'nalishlari uchun tashkilot boshqaruvi samaradorligi to'liq bahosini olishni qiyinlashtiradi. Bularning barchasi ma'qul integrallik ko'rsatkichni qidirib topish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Bunday ko'rsatkich quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- korxonada xo'jalik faoliyatining yakuniy maqsadli natijalarini aks ettirishi;
- bu natijalarga erishilganlik darajasini ko'rsatishi;
- korxonada tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishda boshqaruv xarajatlari darajasini qayd etishi.

Bu talablarga menejment iqtisodiy samaradorligining integral yoki umumlashtiruvchi ko'rsatkichi  $E_u$  ko'proq darajada javob beradi, uni quyidagicha taqdim etish mumkin:

$$E_u = \sqrt{N \cdot S \cdot Y_e},$$

bu yerda:  $S$  – mehnat unumdorligi;

$N$  – rentabellik;

Ye — boshqaruv tizimining iqtisodiyliги deb ataluvchi boshqaruv samaradorligining xususiy (xarajatli) ko'rsatkichi (foydaning boshqaruv tizimini ushlab turishga xarajatlarga nisbati).

Menejment iqtisodiy samaradorligining ushbu integral ko'rsatkichi xo'jalik faoliyati samaradorligini boshqaruv tizimi iqtisodiyliги darajasi bilan tenglashtiradi. Boshqaruv tizimi iqtisodiyliги darajasining oshishi savdo samaradorliги o'sishining muhim omilidir. Ammo boshqaruv tizimining iqtisodiyliги oshishi o'zicha uning samaradorliги darajasi haqida batafsil javob bermaydi va samaradorlik darajasi pasayishi bilan birga borishi va, aksincha, bo'lishi mumkin. Shuning uchun menejment samaradorligining taklif qilinayotgan integral ko'rsatkichi korxonada faoliyatining samaradorliги va boshqaruv tizimi iqtisodiyliги ko'rsatkichlarining samarasi bo'ladi.

Shunday qilib, integral ko'rsatkich, xususiyan farqli ravishda tashkilot tomonidan qo'llanilgan va iste'mol qilingan bir necha muhim resurslardan foydalanishning samaradorligini ta'riflaydi. Shuning uchun u boshqaruv samaradorliги ko'rsatkichlari tizimi doirasida yetakchi o'rinni egallaydi.

Shunga qaramay, integral ko'rsatkichdan foydalanish, u qanchalik kompleksli bo'lmasin, menejment samaradorliги kabi bunday ko'p qirrali hodisaning barcha tomonlarini aks ettirishga qodir emas. Shu munosabat bilan integral ko'rsatkich avvalroq ko'rib chiqilgan xususiy ko'rsatkichlar bilan to'ldirilishni taqozo qiladi.

Bundan tashqari, korxonani boshqarish tizimi faoliyat yuritishini obyektiv baholash ko'rsatib o'tilganlar bilan bir qatorda, uni ta'riflovchi boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanishni taqozo qiladi, bular:

— ma'muriy boshqaruv xodimlarining umumiy sonidagi salmog'i;

— boshqaruv xodimlari mehnatiga haq to'lashga xarajatlarning ish haqi umumiy fondidagi salmog'i;

— boshqaruv apparatining bitta xodimga hisoblab chiqilgan foyda (daromad);

– 1 mln so‘mlik ishlab chiqarilgan mahsulotga hisoblab chiqilgan boshqaruv xarajatlari.

Menejment samaradorligini aniq ko‘rsatkichlar va boshqaruv tizimining sanab o‘tilgan ta‘riflari haqiqiy o‘zaro aloqasini baholash boshqaruv tizimiga tashxis qo‘yish, uning salohiyatli imkoniyatlarini ochish va takomillashtirish yo‘llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv samaradorligini ta‘riflovchi ko‘rsatkichlarni me‘yoriy, soha bo‘yicha eng yuqori va o‘rtacha ko‘rsatkichlar bilan solishtirishni amalga oshirish ham maqsadga muvofiqdir. Bunda ko‘rsatilgan ko‘rsatkichlarni o‘xshash iqtisodiy va tabiiy-iqlimiy sharoitlarda turgan tashkilotlar bo‘yicha solishtirish kerak. Qolgan hollarda ko‘rsatkichlarga tegishli omillarni hisobga olish bilan tuzatishlar kiritishni amalga oshirish kerak. Bundan tashqari, bir necha vaqtli davrlar uchun, shu jumladan boshqaruv tizimida tubdan o‘zgarishlarni amalga oshirish, boshqaruv tizimining turli variantlarini solishtirishda boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlarini solishtirish mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun tashkilot faoliyatining erishgan yutuqlari hamda uni boshqaruv tizimini rejalashtirilgan, ya‘ni qo‘yilgan maqsadlar bilan solishtirish g‘oyatda istiqbolli bo‘ladi. Bu holda boshqaruv samaradorligini boshqaruv tizimi oldiga qo‘yilgan maqsadlar (reja, dastur)ga erishganlik yoki unga yaqinlashganlik darajasi bilan miqdoriy aks ettirish zarur. Bunda reja va dasturlar jiddiy va ilmiy asoslangan bo‘lishi ko‘zda tutiladi.

Bunday yondashuvda boshqaruv jarayoni natijaviyligini tartibga solishning maqsadli ko‘rsatkichini ( $D$ ) haqiqiy va rejalashtirilgan miqdorlarini solishtirish orqali ta‘riflash mumkin:

$$D = Ye_p - Ye_f$$

bu yerda:  $Ye_p$  – boshqaruv maqsadining muvofiq algoritimga mos keluvchi rejalashtirilgan ko‘rsatkichi;

$Ye_f$  – boshqaruv maqsadi ko'rsatkichining haqiqiy tizimi tomonidan ta'minlanadigan haqiqiy miqdori.

Bunda boshqaruv tizimini faoliyat yuritish samaradorligi  $Ye_p$  –  $Ye_f$  ning farqi qanchalik kam bo'lsa, shunchalik yuqori bo'lishi qabul qilinadi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligini  $Ye_p$  ni  $G$  dan  $D$  gacha bo'lgan ba'zi bir vazifasi bilan ta'riflash mumkin:

$$Er = F(D) = F(Ye_p - Ye_f).$$

Bunda boshqaruvning maqsadi funksional minimumga ega bo'lishidan iboratdir.

Ushbu yondashuvning amalga oshirilishi maqsad bilan bir vaqtda boshqaruvga xarajatlar (yoki foydalanilgan resurslar hajmi)ni quyidagicha belgilashni ko'zda tutadi:

- chegaraviy (eng ko'p yo'l qo'yiladigan) yoki
- ma'lum (qayd etilgan).

Shuni ta'kidlash joizki, boshqaruv samaradorligini maqsadga erishish darajasi bo'yicha baholash usuli o'zida subyektiv (maqsadni qo'yish) va obyektiv (haqiqiy natijalar) solishtirishga egadir.

Ushbu usulda maqsadga qandaydir berilgan narsa kabi qarash mumkin, shuning uchun unga erishganlik darajasi maqsadning sifati (mazmuni)ga ko'ra, tezroq boshqaruvchi ta'sirining sifati ta'riflaydi, u ham boshqaruv jarayonining natijasi bo'ladi. Bunday yondashuvda yana uslubiy xarakterdagi qiyinchiliklar ham bo'lishi mumkin, chunki boshqaruv tizimlarining turliligi sababli maqsadlarga erishish mezonlari vazifalarni hal qilish turlari va boshqaruv darajalariga bog'liqdir. Yana maqsadlarning o'zlarining turli rejali xarakterini ham hisobga olish zarur. Ushbu yondashuvdan amaliy foydalanish boshqaruvning aniq tizimlari uchun maqsadlarga erishish mezonlari va ko'rsatkichlarining tizimini ishlab chiqishni taqozo etadi.

Ayrim hollarda boshqaruv idoralari faoliyati samaradorligini baholashni ma'lum qarorlar va tadbirlarni amalga oshirish, ish-

lab chiqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirish ham maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Bunda samaradorlikni tashkil etish manbalari va mexanizmi ko'rsatib o'tilgan qarorlar va tadbirlarning mazmuniga ko'ra farqlanadilar.

Boshqaruv samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlarini **iq-tisodiy samaradorlikning ko'rsatkichlari** deb hisoblash mumkin.

Shu bilan birga yana boshqaruv faoliyatining ijtimoiy natijasini aks ettiruvchi boshqaruvning **ijtimoiy samaradorligini** ham ko'rib chiqish mumkin. U mehnat jamoasi va har bir xodimning salohiyatli imkoniyatlari, uning ijodiy qobiliyatlaridan foydalanish, jamoaning rivojlanishi ijtimoiy vazifalarini hal qilishning muvaffaqiyatlilik darajasini ta'riflaydi.

Menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblab chiqish olingan natijalar va qilingan xarajatlarning o'zaro munosabatini ko'zda tutadi. Bunda korxonalar faoliyatining ijtimoiy natijalari sifatida mehnat va turmush sharoitlari, xodimlarining malakasi, ularning faoliyatini tashkil etish va motivatsiyadan iborat bo'ladi. Ayrim hollarda ular boshqaruvning texnik vositalarini xarid qilish, xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish, korxonada xodimlari uchun turar-joylar qurish, xodimlarni sanatoriya-kurortlarda davolanishlari va dam olishlari uchun yo'llanmalarni xarid qilish va boshqalarga sarflagan xarajatlar sifatida bo'ladilar. Ammo boshqaruv faoliyatining ko'pgina ijtimoiy natijalari moddiy xarajatlarga bog'liq bo'lmaydi.

Shunday qilib, qilingan xarajatlar va korxonada faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalar ular uchun umumiy bo'lgan ko'lamga, o'lchovlarga ega emas. Bundan tashqari, ular vositali va qoidaga ko'ra, stoxatik xarakterga ega. Buning oqibatida menejmentning ijtimoiy samaradorligi ko'rsatkichlari iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan farqli ravishda, qilingan xarajatlar va korxonada faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalarining nisbati orqali aks ettirilmaydilar. Shu munosabat bilan ularni xarajatlar (resurslar)siz faqat natija beruvchi tashkil qiluvchilar bilan ta'riflash maqsadga muvofiqdir.

Menejmentning ijtimoiy samaradorligini ko'rsatkichlar tizimi yordamida baholash maqsadga muvofiqdir, uni fikrimizcha, quyidagi 4 guruhga ajratish mumkin:

- tashkilot xodimlari mehnat sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- tashkilot xodimlarining ijtimoiy-maishiy sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- xodimlar malakasini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- mehnatni tashkil etish va unga undashlarni ta'riflovchi ko'rsatkichlar.

Shuni ta'kidlash joizki, boshqaruv samaradorligi yana boshqaruv tizimining faoliyat yuritishga intilishi kerak bo'lgan qandaydir sharti, alomati, natijasi sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlaridan foydalanish boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uni faoliyat yuritishida vujudga keladigan chetga chiqishlarning oldini olish, samarasiz boshqaruvning sabablarini ochib berish, boshqaruv idoralari faoliyatida ilmiy asoslangan maqsadni ko'zlashini amalga oshirish, ularning bunday keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

Bundan tashqari, u boshqaruv xodimlarining motivatsiya tizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samaradorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shu munosabat bilan ta'kidlash kerakki, xalokatlarni nazariyasiga ko'ra, mas'ul qarorlar qabul qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxslar va kishilarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlari g'oyatda muhimdir.

### **Nazorat savollari:**

1. Har qanday tashkilotning asosiy tashkil qiluvchilari kimlar?
2. Tashkilot faoliyat yuritishining asosi nima?
3. Tashkiliy madaniyatning asosiy tashkil qiluvchilarini izohlab bering.

4. Tashkilotda mehnat taqsimotining qanday turlari mavjud?
5. Mehnatni gorizontol taqsimlanishi nima beradi?
6. Yuqori darajadagi rahbarlar uchun boshqaruvchanlikning qanday me'yori mavjud?
7. Tashkilot boshqaruvi darajasi oshishida boshqaruvchanlik me'yorlari qanday o'zgaradi?
8. Tashkilot boshqaruvining to'g'ri chiziqli-vazifali tashkiliy tuzilmasi uchun qanday asosiy kamchilik xosdir?
9. Tashkilot boshqaruvining to'g'ri chiziqli-shtabli tashkiliy tuzilmasi to'g'ri chiziqli-vazifaviydan asosiy farqi nimadan iborat?
10. Qanday tashkiliy tuzilma ishlab chiqarilayotgan yoki sotilayotgan tovarlar xususiyatlarini hisobga olishga imkon beradi?
11. Divizional tashkiliy tuzilmalarning qanday turlari mavjud?
12. Mintaqaviy tashkiliy tuzilmalar qanday asosiy kamchilikka ega?
13. Boshqaruvning tashkiliy turiga ega korxonaning asosiy xususiyati qanday?
14. Kombinatsiyalangan tashkiliy tuzilma boshqaruvining qanday darajasi aniq tashkilotning xususiyatlarini aks ettiradi?
15. O'zgarishlarga qarshilik qiluvchi va egiluvchan tashkiliy tuzilma va barqaror vazifalariga ega tashkilotlar uchun boshqaruvning qanday turi xos?
16. Zamonaviy tashkilotlarning rivojlanishidagi asosiy tendensiyalar qanday?
17. Qanday tashkilotlarda avtonom ishchi guruh bir vaqtda uchta vazifani ishlab chiqarishni resurslar bilan ta'minlash, tovar ishlab chiqarish, bu tovarning iste'molchisiga xizmat ko'rsatishini bajaradi?
18. Tadbirkorlik tashkilotining chizmasida yuqori rahbariyat qanday darajada turadi?

19. Qanday zamonaviy tashkilot xodimlari boshqaruvda ishtirok etishlari asoslangan?

20. Tashkilot boshqaruvining qanday darajasi tashqi muhit bilan o'zaro hamkorlik siyosatini ishlab chiqishi va o'tkazishi kerak?

21. Qanday jarayon tashkilotning strategik boshqaruvida dastlabki bo'ladi?

22. Tashkilot faoliyati strategik boshqaruvining bosqichlari qanday?

23. Qanday omillar tashkilotni boshqarishning samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi?



## VI bob. ZAMONAVIY MENEJER

VI bobda quyidagilar ko‘rib chiqiladi: menejer, menejerlarning darajalari; menejerlar tomonidan bajariladigan vazifalar; menejning oldiga qo‘yiladigan talablar; menejning kasbiy mahorati va tashkilotchilik qobiliyati, yetakchiligi; menejning uslubi va imidji; menejning ishga doir etikasi va etiketi.

### 6.1 Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatlari, vazifalari

Menejer – boshqaruv faoliyati bilan shug‘ullanuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma’lum turlari bo‘yicha qarorlar qabul qilish vakolatlariga ega bo‘lgan kishidir. Menejerlar tashkilotda turli o‘rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarining ma’lum turlari tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), turli masalalarni hal qiladilar va vazifalarni bajaradilar.

Tashkilot menejersiz faoliyat yurita olmaydi, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradi:

- tashkilotdagi alohida operatsiyalar o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatadilar;

- tashkilot tomonidan o‘zining asosiy vazifasi bajarilishini ta‘minlaydilar;

- tashkilot yoki bo‘linma jamoasiga rahbarlik qiladilar;

- obro‘si, yuqori kasbiy mahorati va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo‘li ostidagilarni boshqarishga qodir yetakchi rolida bo‘ladilar;

- tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadilar;

- tashkilot faoliyatining natijalari uchun mas‘uldirlar;

- tashkilotga tegishli bo‘lgan shaxslar yoki idoralarning manfaatlarini ta‘minlaydilar;

- tashkilotning tashqi muhit (hokimiyat, hamkorlar va h.k.) bilan aloqasi bo‘yicha asosiy rolni bajaradilar;

- jamoani tashkil etadilar va uning rivojlanishini kerakli yo‘lga qo‘yadilar hamda yuqori axloqiy sifatlarga ega bo‘lgan holda, jamoa a‘zolariga to‘g‘ri yo‘l ko‘rsatadilar;

– hozirgi sharoitda fanning rolini tushunuvchi, u yoki bu kashfiyot yoki «nou-xau»ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tatbiq etuvchi innovator rovida boʻladilar;

– yangi gʻoya ishlab chiqadilar, undagi kuchli va zaif tomonlarini topib, muammoning mohiyatini tushunishga, bilishga intiladilar;

– bajarilgan ishlarni tahlil qiladilar, baholaydilar, ishchilarning holatini yaxshilash boʻyicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar;

– tashkilotni turli tadbirlarda namoyon qiladilar.

Menejrlarning vazifasi va ular amalga oshirayotgan vaziyatlar turli-tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarni ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuzatishlar kiritishni amalga oshiradi, bunda u qabul qilingan qarorning oqibatlari uchun masʼul hisoblanadi. Shuning uchun menejer nafaqat qarorning eng qulay yoʻlini tanlashi, balki oʻzi rahbarlik qilayotgan jamoani maʼlum yoʻnalishga olib borishga jazm qilishi kerak.

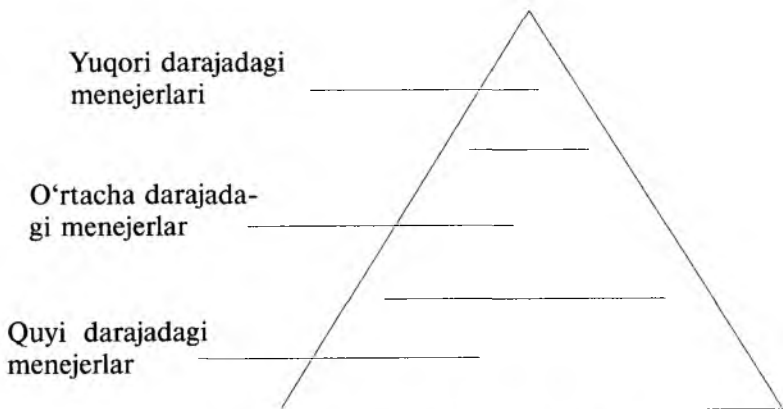
Ikkinchidan, menejer ichki va tashqi muhit haqidagi axborotlarni toʻplaydi, ularni tarqatadi va nihoyat tashkilotning maqsadlarini tushuntirib beradi. Menejer ishining natijasi uning qancha axborotga ega boʻlishiga bogʻliqdir.

Uchinchidan, menejer tashkilotning ichidagi va tashqarisidagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot aʼzolarini maqsadlariga erishishga undovchi, ularning harakatlarini muvofiqlashtiruvchi, tashkilotning vakili sifatida harakat qiluvchi rahbar sifatida boʻladi. U xodimlari orqasidan borishga tayyor boʻlgan kishi boʻlishi lozim.

Menejrlarning tashkilotdagi oʻrniga, ular tomonidan hal qilinadigan vazifalarga koʻra, ushbu vazifalar ularga koʻproq yoki kamroq darajada mos boʻlishi mumkin. Ammo har bir menejer

albatta qaror qabul qiladi, axborotlar bilan ishlaydi va tashkilot (bo'linma)ning rahbari sanaladi.

Menejrlarni an'anaviy ravishda uchta darajaga: quyi, o'rta, yuqoriga ajratadilar (6.1-rasm).



6.1-rasm. Korxonalar menejerlarining darajalari.

Quyi darajadagi menejerlar (kichik boshliqlar) bevosita ishchilar va boshqa xodimlarga (boshqaruvchilarga emas) rahbarlik qiladilar. Ularning zo'raki ishi bitta vazifadan boshqasiga tez-tez o'tish bilan ta'riflanadi. Qarorlarni amalga oshirish uchun vaqtli davr g'oyatda qisqadir.

O'rtacha darajadagi menejerlar kichik boshliqlarning ishini muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi. Ular odatda tashkilotdagi yirik bo'linmalarni boshqaradi va yuqori hamda quyi darajadagi rahbarlar o'rtasidagi o'ziga xos bufer bo'ladilar.

Yuqori darajadagi menejerlar umuman tashkilot uchun qarorlar qabul qilishga mas'uldirlar. Ularning ishi aniq yakunlanishga ega emas, ya'ni yuqori tavakkalchilikka ega. Bu bo'g'in menejerlari boshqa bo'g'inlar menejerlariga qaraganda ancha kamroq. Ularning mehnati yuqori baholanadi, qoidaga ko'ra yaxshi haq to'lanadi.

G'arb korxonalarida yana quyidagilar ajratiladi:

«*top management*» — ya'ni boshqaruvning yuqori bo'g'ini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a'zolari);

«*middle management*» — boshqaruvning o'rtacha bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'limlar rahbarlari);

«*tower management*» — boshqaruvning quyi bo'g'inlari (bo'linmalar va ularga o'xshash boshqa bo'limlar rahbarlari).

Hozirgi vaqtga qadar menejmentning vatani hisoblangan AQSHda oqilona turdagi menejerlar ustuvorlik qilgan, ular ko'proq muhandislik — iqtisodiy ko'nikmalar va boshqaruvga yondashuvlarga ega bo'lganlar. Ammo hozirgi vaqtda endi yangi turdagi menejerlar paydo bo'ldilar, ular asta-sekin ishlab chiqarishdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuz o'girmoqdalar. Buning ustiga, bu turli-tumanliklar ishga doir xulqqa xos alomatlarini kasb etmoqda.

Yana shuni ta'kidlash joizki, iyerarxiyaning darajasi qancha yuqori bo'lsa, menejerning shuncha ko'p ish vaqti strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanishi kerak. Pastroq darajada, aksincha, menejer ko'proq operativ masalalar bilan shug'ullanishi kerak. Yuqori darajadagi menejerlarga ish vaqtining quyidagi tuzilmasi tavsiya etiladi: strategik vazifalar vaqtning — 60%, taktik — 25%, operativ — 15%, o'rtacha darajadagi menejerlar tegishli ravishda 20, 50 va 25%; quyi bo'g'in menejerlari 10, 25 va 65%.

Menejerlarni to'g'ri chiziqli hamda vazifaviyga ajratish mumkin. Birinchilari tashkilotlar, muassasalar, sexlarni boshqaradilar, ikkinchilari vazifaviy bo'linmalarga rahbarlik qiladilar.

Menejerlar jamiyatda sezilarli rolni bajaruvchi ijtimoiy qatlamni tashkil qiladilar. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydilar. Menejerning **kasb egasi ekanligi**, avvalo, ishlab chiqarish (tijorat) va boshqaruvni tashkil etish sohasidagi maxsus bilim va ko'nikmalarga egaligidan, turli sohadagi kishilar bilan ishlashga qodirligidan iboratdir.

Shuningdek, avvallari tashkilotni boshqarish uchun ushbu sohada mutaxassis bo'lishi shart emas, balki boshqaruv texnologiyasi

yasi va texnikasini bilish, odamlar bilan ishlay olishlikning o'zi yetarli deb hisoblangan.

Hozirgi vaqtda ijtimoiy ishlab chiqarishning rivojlanishi natijasida bunday yondashuv tanqidga uchramoqda, chunki yollanma menejerlar o'zlarini ishlab chiqarish bilan tenglashtirmaydilar, firmaning maqsadi ularning shaxsiy maqsadlariga aylanmaydi. Buning ustiga ularning biznes maktablaridagi bilimi ko'pincha ishlab chiqarishning ehtiyojlariga mos kelmaydi, maktab bitiruvchilari uning sharoitlariga moslasha olmaydilar. Shuning uchun Yevropa va Yaponiya kompaniyalarida, qoidaga ko'ra, boshqaruvchilarni chetdan taklif qilmaslik, ularni firmaning ichida «o'stirish» ishlatiladi. Shunga qaramay, bir qator davlatlar, ayniqsa AQSH kompaniyalarida hali ham kasbiy boshqaruvchini yollash amaliyoti keng tarqalgan.

Tadqiqotchilarning ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar faqat 15–20% o'z sohasining mutaxassisi bo'lishi lozim, u avvalo tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo'lishi kerak. Zamonaviy korxonalar ko'proq inson e'tibor markazida turadigan sotsiotexnik tizimlar bo'yicha mutaxassislarga muhtojlar. Har qanday menejning oldiga bir qator talablar qo'yiladi. U quyidagi asosiy sifatlarga ega bo'lishi kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilim va tajribaning mavjudligi;

- faoliyatning turi va xarakteri bo'yicha tashkilot tegishli bo'lgan sohaning holati va rivojlanishi masalalarida (tadqiqotchilarning holati, texnika, texnologiya, raqobat, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;

- nafaqat ma'muriy boshqarish, balki tadbirkorlik ko'nikmalariga ega bo'lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini qo'llashning foydaliroq sohalarida faol qayta taqsimlash;

- yuqori dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokini taqsimlashni bilish;

– asosiy bozorlar yoki ularning hozir ishlayotgan yoki ishla-  
moqchi bo'lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish  
sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;

– yuqori madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo'lish  
qobiliyati;

– raqib firmalar faoliyati va harakatlarini tahlil qilishni bi-  
lish;

– tashkilot resurslarini boshqarish qobiliyati va bilishi;

– tashkilot ishini bashorat qilish va rejalashtirishni bilish;

– tashkilotni boshqarish va faoliyat yuritishning samara-  
dorligini oshirish usullariga egalik qilish;

– zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va alo-  
qa vositalariga egalik qilish;

– kishilar bilan ishlash, ularga ta'sir ko'rsatish qobiliyati va  
bilimi, buning uchun zarur bo'lgan dilkashlik, adolatlikka ega  
bo'lish, «insoniy munosabatlar»ni bilish;

– o'zini o'zi va o'z vaqtini boshqarishni bilish;

– masalalarni hal qilishda qat'iylik, g'ayratlilik, dinamik-  
lik;

– rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro aloqasini hisobga  
olish bilan insonlar o'rtasida munosabat o'rnatishni bilish;

– bilim va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish,  
ularda o'z yo'lini topa bilish, farosatli va topqir bo'lish);

– o'ziga o'zi yordam ko'rsatishni bilish, tashkilotdagi ma'lum  
sharoitlarda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish hisobiga  
o'zini qo'llab-quvvatlash;

– o'z mamlakati va boshqa mamlakatlardagi, firma o'zining  
o'rnini kuchaytirish yoki ishlab qolishga intilayotgan bozorlardagi  
xo'jalik holatining rivojlanishi, talabning xususiyatlari, iqtisodi-  
yotni davlat tomonidan tartibga solish choralari tendensiyalarini  
oldindan ko'ra olishni bilish.

**Menejerlar tashkiliy qobiliyatga** ega bo'lishlari kerak, uning  
ostida insonga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni mu-  
vaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini beruvchi shaxsning

shaxsiy-psixologik xususiyatlari tushuniladi. Quyidagilar tashkiliy qobiliyatlarga kiradi:

– moslashilgan safarbarlik, ya'ni faoliyatning ijodiy shakllari, bilimlarni chuqurlashtirish, tashabbuskorlikka moyillik, konservatizmga chiday olmaslik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorgarlik, yangiliklarga intilish, o'zini tuta bilish, tadbirkorlik va h.k.;

– aloqa qila olishlik, ya'ni dilkashlik, odamlarni o'ziga rom qilish qobiliyati, odamlarni eshitish, tushunish va ishonirishni bilish hamda nizoli vaziyatga ham suhbatchining ko'zi bilan qarash qobiliyati;

– stresslarga barqarorlik, ya'ni muammoli vaziyatlarda aqliy va hissiyotli himoyalanganlik, o'zini tuta bilishlik va qarorlar qabul qilishda tafakkurning hushyorligi;

– dominativlik (ustun bo'lishlik), ya'ni hukmronlik, shuhratparastlik, shaxsiy mustaqillik, yetakchilikka intilish, o'zini o'zi hurmat qilish, irodali xarakter.

Har qanday darajadagi menejerning oldiga qo'yiladigan muhim talab kishini boshqarishni bilishdan iboratdir. Ularga quyidagilar kiradi:

– o'zining bevosita qo'l ostidagilarni, ularning qobiliyatlari va o'zlariga topshirilgan aniq ishni bajarish imkoniyatlarini mukammal bilish;

– korxon va xodimlarni bog'lovchi sharoitlarni bilish, ular va boshqalarning manfaatlarini adolatli asosda himoyalash;

– menejerning psixologik omilkorligi;

– jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilotni faoliyat yuritishi samaradorligini ta'mirlash maqsadida qobiliyatsizlarni bar-taraf etishni bilish.

## **6.2. Menejer va yetakchi**

Menejer yana yetakchilik sifatini egallashi maqsadga muvofiqdir. Yetakchi ko'pincha rahbar bo'ladi, ammo uning harakatlari odatdagi menejer – ma'murdan boshqacharoq. U boshqar-

maydi, buyruq bermaydi, balki boshqalarga yetakchilik qiladi. Ular unga nisbatan tobe emas, balki ergashuvchilardir.

Rahbar uchun lavozim rasman jamoaning yetakchisi bo'lish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratadi, ammo u avtomatik ravishda shunday qilmaydi, tashkilotda birinchi shaxs bo'lish, ammo haqiqiy yetakchi bo'lmasligi mumkin, chunki u buyruq bilan tasdiqlanishi emas, balki atrofida gilar tomonidan ularning ehtiyojlarini qanoatlantirishga qodir yagona kishi sifatida psixologik tan olinishi kerak. Buning uchun yetakchilik o'rniga da'vogarlik qiluvchi kishi kelgusini va unga qarab harakatlanish yo'llarini aniq ko'ra olishni bilishi kerak.

Yetakchilar rasmiy menejerlardan nima bilan farqlanadilar? Menejerlar qoidaga ko'ra, boshqa kishilar tomonidan qo'yilgan maqsadlarga qanday, qaysi usullar bilan erishish kerakligini belgilaydilar, qo'li ostidagilarning ishini rejalarga muvofiq tashkil qiladilar va yo'naltiradilar, ammo bunda passiv o'rin egallaydilar. O'zlarining atrofida gilar bilan o'zaro hamkorliklarini huquq va majburiyatlarini aniq tartibga solinishi asosida quradilar. Yetakchilar esa qanday maqsadlarga intilish kerakligini mustaqil ravishda, ortiqcha tafsilotlarni surishtirmasdan belgilaydilar. Ularning qarashlarini qabul qilgan va qiyinchiliklarga qaramay, ularning orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishilar, ularga ergashuvchilar bo'ladilar, yetakchilar bunda ilhom beruvchilar bo'ladilar. Ular atrofida gilar tomonidan nazorat qilinmaydilar, ergashuvchilar bilan munosabatlarini esa ular ishonch asosida quradilar (6.1-jadval).

*6.1-jadval*

### **Menejerning yetakchidan farqi**

<b>Menejer</b>	<b>Yetakchi</b>
Buyruq beradi	Ilhomlantiradi
Boshqalarning maqsadlari va ko'rsatmalari bo'yicha ishlaydi	Shaxsiy maqsadlari bo'yicha ishlaydi
Harakatlari asosida hisob-kitob, reja yotadi	Harakatlari asosida ko'ra bilish, intuitsiya yotadi



Tizim va tashkilotga suyanadi	Odamlarga suyanadi
Dalil-isbotlardan foydalanadi	Hissiyotdan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Ishontiradi	Chaqiradi, da'vat qiladi
Ko'proq qat'iy, vertikal aloqalar, munosabatlar va tuzilmadan foydalanadi	Ko'proq iliq aloqalar va munosabatlardan foydalanadi
Harakatni qo'llab-quvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Kasb egasi	G'ayratli
Qarorlar qabul qiladi	Qarorlarni amalga oshiradi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ish bajaradi
Hurmatli	Sevimli

Yetakchi jamoada umumiy darajasi o'rtachadan past bo'lgan ko'pincha har qanday masalalar bo'yicha mutaxassis-ekspert yoki hayajonli markaz rovida bo'ladi, tasalli berishi, qayg'urishi, yordam berishi mumkin.

Jamoada yetakchi rivojlanishning yuqori darajasiga ega, avvalo aqliy markaz, g'oyalarning manbasi, eng murakkab masalalar bo'yicha maslahatchi bo'ladi. Ikkala holda ham u jamoaning birlashtiruvchisi, uning faol harakatlari tashabbuskori va tashkilotchisi, boshqalar o'zlarining fikrlari va harakatlarini solishtirish uchun namunadir.

Yetakchilik hodisasining deyarli yuz yillik tadqiqotlari konsepsiyalarning katta miqdorini bergan.

Bu hammadan avval **yetakchining an'anaviy konsepsiyasi**. Dastlabki tadqiqotlar yetakchi muqarrar ravishda ma'lum sifatlarga ega bo'lishini ko'zda tutganlar, keyingilar yetakchi xulq namunalarini aniqlash tomoniga siljiganlar.

**Yetakchilik sifatlari nazariyasi.** Bu yetakchilikni o'rganishdagi eng dastlabki yondashuvdir. Tadqiqotchilar yetakchilar egalik qilgan sifatlarni aniqlashga harakat qilganlar. Ular, yetakchilar ularning boshqalardan ajratib turuvchi barqaror sifatlarning noyob majmuasiga egalar deb hisoblaganlar. Shundan kelib chiqqan hol-

da, olimlar yetakchilik sifatlarini belgilash va ulardan yetakchini aniqlash uchun foydalanishga harakat qilganlar. Yetakchi bo'lish mumkin emas, yetakchi bo'lib tug'iladi, deb hisoblaganlar.

Keyingi izlanish yetakchilik sifatlarining to'rtta guruhlariga ajratishga olib kelgan: fiziologik, psixologik (tuyg'uli), aqliy, shaxsiy ishga doir.

Yetakchilik sifatleri nazariyasi kamchiliklarga ega. Birinchidan, salohiyatli muhim yetakchilik sifatleri amalda cheksiz bo'lgan, shuning uchun yetakchining «yagona ishonchli» obrazini yaratishning iloji bo'lmagan. Ikkinchidan, ko'rib chiqilayotgan sifatlar va yetakchilik o'rtasidagi yaqin aloqani o'rnatish hamda yetakchilarni aniqlashga yordam ko'rsatish mumkin bo'lmagan.

**Yetakchilik xulqi konsepsiyalari.** Ular (oldingi nazariyadagi) kim yetakchi bo'ladi savolidan yetakchilar nima va qanday qiladilar savoli tomon siljiganlar, ya'ni yetakchilarni maxsus dasturlar bo'yicha tayyorlash imkoniyatini ko'zda tutganlar. Bunda quyidagilar eng ahamiyatli konsepsiyalar sanaladi.

*1. Rahbarlikning uchta uslubi konsepsiyasi.* O'rganish uchta yetakchilik usullari: avtoritar, demokratik va passivdan foydalanishni samarali solishtirishdan iborat bo'lgan. Ammo qandaydir bitta uslubning samarali yetakchilik bilan bevosita aloqasi topilmagan.

*2. Ogayo shtati universitetining tadqiqotlari.* Rahbarlikning ikki omili nazariyasini ishlab chiqishga bag'ishlangan. Ikkita o'zgaruvchanlar: munosabatlarning tuzilishi va ushbu tuzilma doirasidagi munosabatlar asos qilib olingan. Birinchisiga yetakchi tomonidan guruhda yaratilgan munosabatlar tuzilmasi: rollarni belgilash, kommunikatsion oqimlar, ish qoidalarini belgilash kiradi. Ikkinchisi o'z ichiga yetakchi va ergashuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni oladi.

Tadqiqotchilar ikkita xulosa chiqarganlar. Birinchisi, munosabatlarning tuzilishi va ishga qanchalik ko'p e'tibor qaratilsa, quyidagi sharoitlarda shunchalik katta samaraga erishiladi:

- natijalar olish maqsadida kimdandir (yetakchilardan tashqari) kuchli bosim;
- vazifa xodimlarni qanoatlantiradi;
- xodimlar axborot va ish haqidagi ko'rsatmalarni olishi yetakchiga bog'liqdir;
- boshqaruvchanlik ko'lamiga rioya qilinadi.

Quyidagi holda munosabatlar va xodimlar zaruriyatlariga mos keluvchi narsaga kuchliroq e'tibor qaratilsa, samara beradi:

- vazifalar mashaqqatli bo'lsa;
- xodimlar boshqaruvda ishtirok etishga moyillar;
- xodimlar nimanidir o'zlari o'rganishlari kerak;
- ular bu narsa ishni bajarishga ta'sir qilishini his qiladilar;
- yetakchi va xodimlar maqomida katta farqlar mavjud emas.

Ikkinchi xulosa. Yetakchilikning samaradorligi yana boshqa omillar – tashkiliy madaniyat, texnologiya, ishdan qanoatlanlikka ham bog'liq.

3. *Michigan universitetining tadqiqotlari.* U samarali va samarasiz yetakchilar xarakteridagi farqlarni belgilashni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan. Yetakchi xulqidagi ikkita o'zgaruvchilar asos qilib olingan: yetakchining e'tiborini ishga va xodimlarga qaratish. Tadqiqot natijalari samarali yetakchi haqida quyidagi xulosalarni chiqarishga imkon bergan:

- u xodimlarni qo'llab-quvvatlaydi va ular bilan munosabatlarni yaxshilaydi;
- xodimlarni boshqarishga shaxsiy emas, balki guruhli yondashuvdan foydalanadi;
- ish va jiddiy vazifalarni bajarishning chegaraviy yuqori darajasini o'rnatadi.

Eng yaxshi uslubni belgilay olmay, tadqiqotchilar shunday xulosaga keldilarki, xodimlarni qo'llab-quvvatlash va ularni qarorlar qabul qilishga jalb qilish samarali yetakchilikning asosi bo'ladi.

4. *Boshqaruv tizimi konsepsiyasi (R.Likert).* Michigan universiteti yondashuvlariga asoslangan holda, u samarali yetakchilar tomonidan foydalaniladigan boshqaruvning umumiy namuna-

larini o'rganishni o'tkazdi. Keyingilar asosiy e'tiborni insoniy omilga qaratayotganliklari va maqsadlarga erishish bo'yicha ishini bajarishga guruhli yondashuvni rivojlantirishga intilayotganliklarida topdi. Ular tomonidan yetakchilar ikki toifaga ajratilgan:

- xodimlarga qaratilgan;
- ishga qaratilgan.

Tadqiqotlarni davom ettirish boshqaruvning, tizimlar deb ataluvchi to'rtta ustuvor uslubini ajratishga imkon beradi: 1 – tizimvazifani bajarishga qaratilgan, kuchli ravishda turkumlashtirilgan avtoritar yetakchilik uslubidir. 4 – tuzimuning qarama-qarshisi, qo'l ostidagilar bilan munosabatlarni rivojlantirish va guruhli, birgalikda ishlashga qaratilgan usuldir. 2 va 3 – tizimlar ikkita eng keyingi cheklar o'rtasidagi oraliqlar sifatida bo'ladi.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, samarali yetakchilik ko'proq 4- va 1-tizimga yaqinroq joylashadi. Ammo amaliyotda 4-tizimga mos keluvchi uslubga rioya qilish shunchalik oson bo'lmagan. Ayrim tashkilotlar bu usuldan foydalanganlar, chunki unga o'tish yetakchi va unga ergashuvchilar xarakterida keskin o'zgarishlarni o'tkazish zaruriyati bilan bog'liqdir.

5. *Boshqariluvchi to'r (Bleyk va Mouton)*. Model rahbarlikning yagona to'g'ri usuli borligini ko'rgazmali namoyish qiladi. Boshqaruv to'ri ikkita o'zgaruvchanlar yoki yetakchilik xarakteridagi o'zgarishlar: gorizontal o'qda – ishlab chiqarishga qiziqish, vertikalda esa odamlarga qiziqishni kesishishlaridan tashkil etilgan matritsadan iborat.

Boshqariluvchi to'rning o'zgaruvchanligi, mohiyati bo'yicha moyillik (kimgadir yoki nimagadir) va qarash (nimagadir) xarakteriga ega bo'lib, keyingi xulqni belgilab beradilar, ya'ni ikkala qiziqish ham insoniy ong va kishining harakati bilan bog'liqdir. Matritsaning 1 dan 9 gacha bo'lgan o'qlaridan har birini shkalalarga bo'lish quyidagi beshta asosiy yetakchilik usullarining hududini chizib ko'rsatish imkoniyatini beradi:

- odamlarni boshqarish (kishiga g'amxo'rlik);

– ishni boshqarish (ishga ko‘proq, odamlarga esa kamroq e‘tibor);

– kam boshqarish (kamroq boshqaruv harakatlari);

– o‘rtacha boshqaruv (ish va kishilarga e‘tiborning muvozanati);

– ishtirok etish bilan boshqarish (kishilarning vazifalari va o‘zaro hamkorliklari; umumiy manfaatlar va maqsadlar mavjudligidagi o‘zaro bog‘liqlik; ishonch va hurmatdagi munosabatlar).

Bunday vaziyatdan qat’i nazar, keyingi uslubning yaxshiligi aniqlangan. Ko‘rib chiqilayotgan model menejerlarda yuqori cho‘qqilarga ega bo‘lgan. Undan eng yaxshi yetakchilik xulqini uning uchun maxsus ishlab chiqilgan o‘qitish va tayyorlash dasturlarida ishtirok etish bilan ishlab chiqish uchun foydalaniladi.

6. *Yetakchilik xulqini «mukofotlash va jazolash» konsepsiyasi.* Bu yerda yetakchi qo‘l ostidagilarning xulqini istagan yo‘nalishga o‘zgartirish jarayonini boshqaruvchi kishi sifatida ko‘rib chiqiladi. Ma‘lumki, ishni bajarishning erishilgan darajasi uchun mukofotlash xodim tomonidan harakatlarning odatdagi darajasini oshirishi va ishdan qanoatlanishiga olib keladi. Ishni bajarishning adekvat bo‘lmagan darajasi uchun jazolash, xuddi ishning bajarilishi darajasini hisobga olmasdan mukofotlash kabi hal qilina-yotgan harakatlarga hamda ishdan olingan qanoatlanishga har xil ta’sir ko‘rsatadi va, nihoyat, ishni bajarilishi darajasini hisobga olmasdan jazolash ishni bajarilishi va xodimni qanoatlanishida ko‘proq salbiy aksini topadi.

7. *«Yetakchilarni almashtiruvchilar» konsepsiyasi (Kerr va Jer-meyer).* Ular tomonidan qo‘l ostidagilarni ishi va ularni qanoatlanishiga yetakchilik ta’siriga ehtiyojni yo‘qqa chiqaruvchi o‘zgaruvchanlar yoki yetakchilarni almashtiruvchilar deb ataluvchilarning mavjudligi haqidagi taxmin ilgari surilgan. Masalan, ishning katta tajribasi, qobiliyati va tayyorgarlik darajasiga ega qo‘l tobelar rahbarlikka ehtiyojini bartaraf qilgandek bo‘ladilar. Turkumlashtiruvchi yetakchi mustaqil va malakali xodim tomonidan kuchli qarshilikni boshidan kechiradi. Keyingi uchun

o'zini-o'zi boshqarish yetakchining ko'rsatmalariga qaraganda jozibaliroq bo'ladi.

Yetakchilikni almashtiruvchilar va ularning u yoki bu rahbarlik usuli bilan aloqasi ishlab chiqilgan.

**Vaziyatli yetakchilik konsepsiyasi.** Yondashuvning asosiy g'oyasi — yetakchilik holati turli vaziyatlarda har xil bo'lishi kerak degan taxmindir. Bunda vaziyatli o'zgaruvchilarning o'zaro hamkorligi, ularning yetakchilikka ta'sirini topish, yetakchining xulqini va uning oqibatlarini oldindan aytib berish uchun tadqiqot qilinadi. Bu konsepsiyalardan asosiylarini ko'rib chiqamiz.

**Tannenbaum-Shmidt yetakchilik holati kontinuumi (uzluksizligi).** U yetakchi holatning ehtimol bo'lgan yettita namunalaridan birini yetakchilik munosabatiga uchta omil: yetakchining o'zi, unga ergashuvchilar va vujudga kelgan vaziyatlarning ta'sir etish kuchiga muvofiq tanlashini ko'rsatadi. Uslublarning barcha turli-tumanligi tegishli munosabatlar va ishga qiziqish bilan o'zaro bog'lanuvchi demokratik va avtoritarlarning o'rtasiga yoyiladi.

Bu chegaraviy yetakchilar uslublari o'rtasidagi farq yetakchining uning hukmronligi manbalari va insonning tabiati haqidagi farazlariga asoslanadi. Demokratik hukmronlik unga u ergashtirib ketayotgan ergashuvchilar tomonidan berilgan va odamlar o'zini-o'zi boshqarishga va motivatsiya sharoitida ijodiy ishga qodirlar deb o'ylaydi. Avtokrat esa, hukmronlik uning tashkilotda tutgan o'rni tomonidan berilgan va kishilar dangasadirlar deb hisoblaydi. Birinchi holda boshqaruvda ishtirok etish imkoniyati mavjud, ikkinchisida — maqsadlar va vositalarni yetakchining o'zi belgilaydi. Bu eng chetkilar o'rtasida beshta oraliq yetakchilik uslublari mavjud bo'ladi.

Bu modellarning rivojlanishi yetakchilik munosabatlaridagi aloqalarni o'rnatishda yetakchi, ergashuvchilar va vaziyat o'rtasidagi o'zaro hamkorliklarning qiyinchiliklarga duch kelishidir.

**Vaziyatli yetakchilik modellari (F.Fidler).** Bunda kamroq foyda ko'ruvchi xodim (KFKX), ya'ni yetakchilar kamroq ishtiyoq

bilan ishlashlari mumkin bo'lgan kishining ta'riflari shkalasidan foydalaniladi.

Tadqiqotlarga ko'ra, yuqori ballarni olgan yetakchilar, ya'ni o'zlarining KFKXlarini munosabatni ijobiy baholash uslubiga egalar. Ular tegishli ravishda yuqori KFKXli va past KFKXlar yetakchi nomini olganlar.

Modeldagi vaziyatni nazorat qilish darajasi quyidagi o'zgaruvchanlik bilan belgilanadi:

– «yetakchi-ergashuvchilar» munosabatlari (ergashuvchilar tomonidan yetakchiga nisbatan namoyon bo'ladigan rostgo'ylik, ishonch, qo'llab-quvvatlash va hurmat qilish darajasini aks ettiradi);

– ishning turkumlashtirilganligi (bajarilayotgan vazifalarni turkumlashtirilganlik darajasini aks ettiradi va tashkil qiluvchilar maqsadning aniqligi, qarorning asoslanganligi uning o'ziga xosligi, maqsadga erishish vositalari ko'pligi bilan o'lchanadi);

– lavozimli hukmronlik (yetakchining rasmiy hukmronligi darajasini aks ettiradi).

Ucha vaziyatli bu o'zgaruvchanlik ikkita yetakchilik uslublari bilan birgalikda vaziyatlarning sakkizta turini beradi.

Model rahbarni tashkilot yoki guruhda vujudga kelgan vaziyatga muvofiq tanlab olish va uni o'zgartirish yo'llarini aytib berishga imkon beradi.

Bundan tashqari, rahbar vaziyatni o'z foydasiga o'zgartirish uchun quyidagilarni amalga oshirishi lozim.

– qo'l ostidagilar bilan munosabatlar darajasini o'zgartirishi;

– ishni turkumlashtirilganlik darajasini o'zgartirishi;

– tashkilotdagi pozitsion hukmronlik darajasini o'zgartirishi.

Model shuni ko'rsatadiki, rahbarni qanday qilib samarali yetakchi bo'lishga o'rgatish, uning yetakchilik qobiliyatini oshirish, yaxshi yordam ko'rsatish sharoitida hukmronlik va ta'sirdan foydalanish mumkin. O'qitish dasturi munosabatni mo'ljallagan yetakchiga foydali bo'lishi, ishni mo'ljallagan yetakchiga esa zarar keltirishi mumkin.

**Xersey va Blansharlarning vaziyatli yetakchilik modeli** ergashuvchilarning malakasi modelning asosiy omillaridan biri bo‘ladi, u o‘z ichiga kasbiylik va psixiologik tashkil qiluvchilarni oladi. Ergashuvchilar malakasini to‘rtta bosqichga bo‘lishi mumkin:

- ko‘rsatuvchi;
- ishontiruvchi;
- ishtirok etuvchi;
- vakolatlarni topshiruvchi.

Samarali menejer ergashuvchini «o‘sgani» sari bitta uslubdan boshqasiga o‘tadi. Uning faoliyatining samaradorligi u tomondan foydalanilayotgan uslubni vaziyatning qulayligi ergashuvchining pishib yetilganlik darajasiga mos kelishiga bog‘liqdir.

**Xauz va Mitchellarning «yo‘l-maqсад» yetakchilik modeli.** Yetakchilik modeli kutishning motivatsiya nazariyasiga asoslanadi. Faraz qilinadiki, qat’iy aloqa: harakat-ishning natijalari – mukofotlashga rioya qilinganda, xodimlar unumdorligi. Bunda yetakchilikning quyidagi uslublari mavjud:

- yo‘riqnomaviy;
- qo‘llab-quvvatlovchi;
- erishishga mo‘ljallangan;
- ishtirok etuvchi.

Samarali yetakchi vaziyatga va ergashuvchining ta‘rifi (holati)ga ko‘ra bitta yoki bir necha uslub va motivatsiyalarga ega bo‘ladi.

**Vrum-Iettona-Yagolarning qarorlar qabul qilishning vaziyatli modeli** keyingi modelni rivojlantiradi. Asosiy farqi xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilishni mo‘ljallash:

Bunda quyidagi uslublardan foydalanish maqsadga muvofiq:

- avtokratik;
- avtokratik (xodimlar faqat axborotlarni to‘plashga jalb qilinadi);
- maslahatli (xodimlar bilan maslahatlar);
- maslahatli (shaxsiy maslahatlar);
- guruhli (guruhning qarorlar qabul qilishdagi eng katta roli).



Uslubni tanlash va xodimlarni qaror qabul qilishga jalb qilish vaziyatga bog'liq bo'ladi.

**Yetakchilarni yangi konsepsiyalari.** An'anaviy va vaziyatli yondashuvlar yo yetakchining alomatlari va holatiga yoki u kerakli usulni tanlagan vaziyatga bir tomonlama e'tibor beradilar. Keyingi yillarda paydo bo'lgan konsepsiyalar bu ikki tomonni birlashtirishga harakat qiladi.

**Atributli (belgili) yetakchilik konsepsiyasi (sabab-natijaviy yondashuv).** U nima sodir bo'lgan va kishilar nima sodir bo'lganini sababi deb hisoblashlari o'rtasidagi sabab-natijaviy aloqani izohlab beruvchi atributli nazariyaga suyanadi. Bu yondashuv shundan kelib chiqadiki, yetakchining xulosalari ergashuvchilarning holatlari bilan teng darajada yetakchining keyingi holatiga javob qaytarish bilan asoslanadi. Qo'li ostidagilarning ishini kuzata turib, yetakchi u qanday bajarilayotganligi haqida axborot oladi. Bunga ko'ra, u kishilarning holatidan kelib chiqib xulosa chiqaradi va qo'li ostidagilarning holatiga qanday ravishda javob qaytarish uchun o'z uslubini ishlab chiqadi.

**Xarizmatik yetakchilik konsepsiyasi.** Xarizma – boshqalarga yetakchilikning qo'llab-quvvatlanishi va tan olinishini keltirib chiqaruvchi shaxsiy jozibadorligi vositasida ta'sir qilish shaklidir, bu xarizmaning egasiga ergashuvchilar ustidan hukmronlikni ta'minlaydi. O'zining shaxsiy sifatlariga ko'ra ergashuvchilarga g'oyatda kuchli ta'sir ko'rsatishga qodir yetakchi xarizmatik deb hisoblanadi. Bunda yetakchilar hukmronlik, faoliyatiga katta ehtiyojni sezib, o'zlarining haqligiga ishonadilar.

Tadqiqotlarga ko'ra, oddiy vaziyatlarda xarizmatik yetakchilik hamma vaqt talab qilinmaydi. Ko'pincha u ergashuvchilar o'z istaklari va ularni bajarish yo'llarini kuchli bo'rttirib yuborgan hollariga to'g'ri keladi. Bu siyosat, din, harbiy harakatlarda yetakchilarda xarizmaning tez-tez sodir bo'lishini izohlab beradi.

**Tubdan o'zgartiruvchi yetakchi konsepsiyasi.** Islohotchi yetakchilarini ularning qo'yilgan maqsadlarini idrok etishdagi ongliligini oshirish, ularga shaxsiy manfaatlarni umumiy

maqsad bilan birlashtirish imkoniyatini berish, ishonchlilik muhitini his qildirish yo'li bilan undaydi. Bunday yetakchi ijodiyotini namoyon qiladi, uning orqasida voqelik turadi, u ergashuvchilarni natijadan natijaga olib boradi, kishilarni mehnat qilishga undaydi. Bu narsa yetakchi va ergashuvchilarda inqirozli vaziyatda muammoni ijodiy hal qilishga yaroqli ma'lum holatini mavjudligini ko'zda tutadi. Model yetakchi ergashuvchilarga ularni boshqaruvda ishtirok etishga jalb qilish orqali ta'sir qilishi, o'zi guruhning bir qismi bo'lishi, birgalikdagi harakatlarni qo'llab-quvvatlashi zarurligini tan oladi. Ergashuvchilardan yetakchining orqasidan ko'r-ko'rona borish emas, balki berilayotgan imkoniyatlarini tanqidiy baholash va harakatlarga ongli ravishda yondashuv talab etildi.

Shunday qilib, yetakchilikning an'anaviy yo'nalishlari yetakchi va uning holati sifatleri asosida samarali yetakchilikni taklif qiladilar. Pirovardida bu konsepsiyalar yakunlangan nazariyani yarata olmay, holatining aniqlangan sifatleri va namunalari-ning ko'pligida cho'kib ketganlar. Vaziyatli yetakchilikka asoslangan yondashuvlar yetakchilikning samaradorligini uni shaxs sifatida e'tiborga olmay, tashqi muhitlar ta'siri ostida izohlashni taklif qilganlar. Yangi konsepsiyalar vaziyatli va an'anaviy yondashuvlarning afzalliklarini birlashtirishga harakat qiladilar. Ular yetakchining muammoni hal qilishning yangi ko'rinishini yaratish, o'zining xarizmadan foydalanib, ergashuvchilarni ilhomlantirish, ulardagi maqsadga erishish bo'yicha harakatni amalga oshirishga ishtiyoqini keltirib chiqarish qobiliyatiga e'tiborni qaratadilar.

### **6.3. Menejerning uslubi va imidji**

Boshqaruv uslubi – rahbar tomonidan foydalaniladigan masalalarni yechishning xarakterli va barqaror usullari majmuasi, uning qo'l ostidagilarga nisbatan holati. Boshqaruv uslubi jamoa va umuman korxonada (tashkilot) faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Haqiqiy sharoitdagi boshqaruvning aniq

uslubi obyektiv va subyektiv xarakterdagi quyidagi omillarni belgilab beradi:

- jamoaning vazifa 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 yetukligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarlik uslublarining kengligi to‘liq demokratiyadan to mutlaq 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 mutlaq u yoki bu uslubga rioya qiluvchi rahbarlar kamroq uchraydi.

Rahbarning har bir uslublarining asosiy alomatleri 6.2-jadvalda berilgan.

Avtoritar uslubdan foydalanishda avtokrat rahbar e‘tirozlariga toqat qila olmaydi. U qo‘li ostidagilarga kamroq axborotlarni beradi. Hech kimga ishonmaydi va hech kimga o‘z niyatlarini oshkor qilmaydi. U o‘z harakatlari yo‘nalishini tez o‘zgartiradi. Qo‘li ostidagilar bilan iltifotsiz, shoshilinch qarorlarga moyil. Unda fikrlarni payqab olishni biladiganlar eng yaxshi xodimlar hisoblanadi. Qo‘li ostidagilar barcha savollar bilan «boshliq»ga murojaat qiladilar. Avtokrat rahbarni oldindan bilib bo‘lmaydi. Hech kim u yoki bu hodisaga u qanday javob berishini ochiq-oydin bilmaydi.

Rahbarlarning bunday uslubida ko‘pincha nizolar chiqadi. Avtokratning barcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da‘volari tartibsizlikni keltirib chiqaradi va bu ishning samaradorligini pasaytiradi.

## Rahbarlik uslublarining mazmuni

Parametrlari	Avtoritar uslub	Demokratik uslub	Liberal uslub
Uslubning tabiyati	Barcha hukumronlik va javobgarlikni yetakchining qo'liga jamlanishi	Vakolatlarni asosiy jihatlarini yetakchida saqlab qolish bilan boshqaga topshirilishi	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
	Kommunikatsion oqimlar ko'proq yuqoridan keladi	Kommunikatsiya ikkala yo'nalishda faol amalga oshiriladi	Kommunikatsiya asosan «gorizontal» asosda quriladi
Kuchli tomonlar	Asosiy e'tibor muddatlar tartibiga qaratiladi, natijani oldindan aytib berish mumkin	Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishi orqali ishni bajarishga shaxsiy majburiyatlari oshadi	Ishni yetakchining aralashuvisiz boshlashga imkon beradi
Zaif tomonlari	Shaxsiy tashabbusni to'xtatib qolish yo'nalishlari kuzatiladi	Bunday uslubda masalalarni yechish uchun ko'p vaqt talab qilinadi	Yetakchining aralashuvisiz ishning tezligi yo'qotilishi va harakat yo'nalishi o'zgarishi mumkin

Liberal uslub samarasizlik va mehnat jarayoniga aralashmaslik bilan ta'riflanadi. Liberal rahbar orqali yuqori rahbariyat ko'rsat-

malari bo'yicha harakat qiladi, javobgarlikdan qochishga intiladi. U turli omillar ta'siri ostida o'z qarorini o'zgartirishi mumkin. Tashkilotda ko'pincha muhim masalalar uning ishtirokisiz hal etiladi.

Liberal qo'li ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda muloyimdir. U ularga deyarli to'liq erkinlikni beradi, talabchan emas, ularning ishini nazorat qilishni yoqtirmaydi.

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

**Rahbarlikning demokratik uslubi** rahbar va qo'li ostidagilar-da 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 afzalligini 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'li 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 muvofiqligini isbotlashga harakat qiladi. Nazoratni amalga oshirishda u yakuniy natijaga alohida e'tibor qaratadi. Bunday ahvol qo'li ostidagilarda o'zini ko'rsatishga sharoit yaratadi, ularda fikr yuritishning mustaqilligi rivojlanadi. Bu tarbiyaviy ahamiyatga ham ega, maqsadga kamroq xarajatlar bilan erishishga imkon beradi. Boshqaruv qo'poliksiz, kishilarning qobiliyatlarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikning bunday uslubini ko'pgina mutaxassislar maqsadga muvofiq deb hisoblaydilar. Shu bilan birga tadqiqotlarga ko'ra, barcha hollarda ham qo'li 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, ham salbiy alomatlarga ega, jamoalar faoliyatining sharoitlari esa g'oyatda turlichadir. Hozirga qadar uslublar va rahbarlikning samaradorligi o'rtasidagi bevosita bog'liqlik aniqlanmagan.

Tadqiqotlarga ko'ra, mutlaq bitta uslubdan foydalanadigan rahbarlar g'oyatda kam uchraydi. Menejer faoliyatining uslubi, qoidaga ko'ra rahbarlikning u yoki bu mutanosiblikdagi uchta asosiy klassik uslublari kombinatsiyasidan iborat. Shuningdek, har bir menejer, o'zi uchun afzal bo'lgan boshqaruv usullari majmuasidan foydalanadi. Bu haqda turli menejerlar yaqin vaziyatlarda amalda bir xil natijalarga erishgan holda, ko'pincha butunlay har xil harakat qilishlaridan darak beradi.

Hozirgi sharoitda menejer faoliyatining shartli ravishda vaziyatli shaxsiy deb ataluvchi uslubi afzalroq bo'lishi mumkin.

**Menejerning imidji** — uning obrazi, ushbu menejerning unga alohida o'ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi farqlanuvchi va mutlaq ta'riflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishni maqsadga qaratilgan holda tashkil etilayotgan va qo'llab-quvvatlanayotgan uslubi hamda menejerning shaxslararo munosabatlari va rasmiy atributlari (belgilari) tashkil etadi.

«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 kishilar ongida gavdalanishi, o'zini o'zi namoyon etishidir.

Imidj tushunchasi personifikatsiya (gavdalantirish, tasvirlash) ga yaqinroq bo'ladi, ammo o'z ichiga shaxsning nafaqat tabiiy xususiyatlarini, balki maxsus yaratilganlarini ham oladi. Bundan

tashqari, u kishining 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 chuqur amaliy ma'noga ega.

«Imidj» tushunchasining ma'nosi turli yig'ilganlardan vujudga keladi. Uning eng muhim qismi tarbiyasidir. Gap shundaki, tarbiyali kishi insoniy tajriba tomonidan tekshirib chiqilgan tarbiyaviy nasihatlar bo'yicha yashash zarurligini his qiladi, tarbiyasiz esa hamma vaqt shaxsiy ehtirolari va ehtiroschalarining asiri bo'ladi va uning ideali – hamma narsaga yo'l qo'yilganlikdir.

Jamiyatimizga avvalo ma'naviy yetuk 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 quyidagi tamoyillar qo'yilishi mumkin:

- takrorlash tamoyili;
- ta'sirni uzluksiz kuchaytirish tamoyili;
- «ikkiyoqlama chaqiruv» tamoyili.

Takrorlash tamoyili inson xotirasining xususiyatlariga suyanadi: takrorlanuvchi axborotlar yaxshi esda qoladi. Kishilarga qabul qilingan xabarni o'ziniki qilish uchun vaqt kerak bo'ladi. Qayta takrorlash esa kishi ruhiyatini ko'taradi.

Ta'sirning uzluksiz kuchaytirish tamoyili isbotlangan bo'lib tuyg'uli murojaatni kuchaytirishini asoslab beradi, masalan: «Bu faqat Siz uchun» yoki «Men Siz uchun» va har qanday harakatlarning asta-sekin kuchaytirilishi ijobiyroq qabul qilinadi. Ammo asta-sekin, portlovchi emas. Bu shuning bilan bog'liqki, insonning sensorli (sezgi)apparati axborotlarni shovullashiga qarshilik qiladi.

Axborot mumkin bo'lganning chegarasidan o'tish bilan qabul qilish kanallari to'silishi va kelib tushgan axborotlarni qayta ish-

lab chiqilishi sodir bo‘ladi. Ta’sir qilish harakatlarini asta-sekin va uzluksiz kuchaytirilishi istalgan siljishlarga olib keladi.

«Ikkiyoqlama chaqiruv» tamoyili xabar nafaqat va shuncha-ki aql bilan qabul qilinishini bildiradi. Ongsizlik bilan qilingan ruhiy jarayonlar, inson ruhiyatining tuyg‘uli sohasi muhim rolni o‘ynaydi.

O‘zining rolini o‘ynashi uchun imidj kishilar e’tiborini o‘ziga tortishi, ularning faolligini kerakli yo‘nalishga yo‘naltirishi, keyin esa inson holatini boshqarishni amalga oshirishi lozim.

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 uyg‘otish; A (action) harakatlarni bajarishga undash. Bunda imidjni namoyish qilish yordamida kishilar holatini bosqichma-bosqich boshqarishning sxemasi quyidagicha: e’tiborni jalb qilish – qiziqishni uyg‘otish – ehtiyojni yaratish – o‘chakishtirilgan harakat.

Imidjni yaratishda turli namunalar asos qilib olinadi. Tadqiqotchilarning ta’kidlashlaricha, yaratilgan taassurotning 92% kishining qanday ko‘rinishi va «sado berishiga» bog‘liqdir. Shuning uchun ko‘pgina siyosatchi 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 imidjmeykerlar – imidjni shakllantirish bo‘yicha mutaxassislar yordam beradilar. Mamlakamizda yetakchining imidji qurilmaydi, balki unga joylashtiriladi. Imidjmeykerlar rahbarda mavjud imkoniyatlarni yoniga qurish tartibida ishlaydilar, chunki ayrim yetakchilarimiz hammaga yetadigan xarizmani ulashib olganmiz deb hisoblaydilar. Rahbarning o‘z imidjini shakllantirishdagi roli imidjmeykerlarga iloji boricha yordam berishi, ularga to‘liq ochiqlik bilan ko‘maklashishi, ularning tavsiyala-



rini o'z harakatlari dasturi sifatida qabul qilishdan iborat bo'lishi kerak.

Ko'pgina hollarda menejerning imidji bu aniq vaziyatda udaburonlik bilan o'z yo'lini topish va shuning uchun holat modelini to'g'ri tanlashning natijasidir.

Menejer o'zining albatta madaniyatlashtirilgan uslubi, oliyjanob obrazi, tadbirkorning nafaqat muvaffaqiyatini yarmini, balki faoliyatdan doimiy ravishda qanoatlanishini kafolatlaydigan 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 kechikib bo'lsa ham, o'z 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'li ostidagilarga, agar bu ularning huquq doiralariga kirmasa yoki ular sizdan tegishli vazifa yoki tavsiya olmagan bo'lsalar, yuklamaslik;

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

- hech qachon fikringiz va nuqtayi nazarangiz hamma vaqt ham yaxshi bo'lmasligini, mutlaqo yomon bo'lmagan boshqa fikrlar va nuqtayi nazarlar borligini esdan chiqarmaslik;

- muvaffaqiyatsizlik, uzilish va xatoning hech bir holatini sinchiklab tahlil qilmasdan qoldirmaslik;

- ishda uchta«maslik»: jahl qilmaslik, sabr-toqatni yo'qotmaslik, sho'baishib ketmaslikka amal qilish;

- o'zining kechikishi yoki tadbirni tayyorlamaganligi uchun ishni boshlanishini kechiktirish hamkorlar, qo'li ostidagilarga nisbatan hurmatsizlikning yuqori darajasidir;

- kishilarning kamchiliklariga, agar bu kamchiliklar biznesga xalaqit bermasa, chidamli bo'lish;

– shuni esdan chiqarmaslik kerakki, odamni nafaqat soʻz bilan haqoratlash mumkin, imo-ishoralar, mimika, gavdaning turi-shi ham ifodaliroq boʻladi;

– kishining ishga doir sifatlariga, ayniqsa sizning u bilan munosabatingiz yomon boʻlsa, adolatli boʻlish;

– iqtidorli xodimlardan qoʻrqmaslik;

– xodimlarga tashkilotning maqsadlariga erishish uchun koʻproq erkinlik berish;

– kishilar oldida maqtash, yakkama-yakka qolganda koyimoq;

– inson uchun kamsitishdan keskinroq va ogʻriqliroq hech narsa yoʻqligini esdan chiqarmaslik. U unutilmaydi va kechirilmaydi;

– eshitishni bilish, cheksiz sabr-toqatga ega boʻlish.

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

Ishbilarmonlik etikasi – yaxshilik va yomonlik, maʼnaviylik va axloqiylik, insonni jamiyatdagi maʼlum oʻrni, hayoti va faoliyatining maʼnosi haqidagi tushunchalarga mos keluvchi inson xulqining taʼlimi va amaliyotidir. Ishbilarmonlik etikasi oʻz ichiga menejer, har qanday ishbilarmon kishi qoʻyilgan maqsadlariga erishish uchun suyanadigan ideallarni oladi.

Ishbilarmonlik etikasi faoliyatining u yoki bu sohasida tavakkalli, novatorli, halol, omilkor va qonuniy biznesni olib borishga asoslanadi. Tadbirkorlik faoliyatining xili va uning alohida turlaridan qatʼi nazar, ishbilarmonlik etikasi, yaʼni milliy etnik anʼanalari va undan kelib chiquvchi qoidalarni hisobga olishi kerak.

Ishbilarmonlik etikasi menejerning xarakteri, uning qalbi, aqlining xususiyatlari, motivatsiya, maʼlumoti va bilimlari darajasi, uning jamoada, jamiyatdagi insonlarga nisbatan xulqi bilan chambarchas bogʻlangandir. Obroʻ, faxr, halollik, izzattalablik va oliyanoblik hamda muloyimlik menejerning ishbilarmonlik etikasi «arsenaliga» kiradi, uni ijobiy taʼriflaydi.

Etik me'yorlar, huquqiy me'yorlardan farqliroq, rasmiy ravishda hech qayerda yozilmagan va uzoq vaqt davomida «otalardan» «bolalarga», kattalardan kichiklarga, bir avloddan boshqasiga og'zaki ravishda uzatib kelingan. Ular asrlar davomida turli xalqlarning ko'pgina avlodlarining birgalikdagi faoliyati, jamoaviy turmushlari jarayonida vujudga kelgan va madaniyatning asosiy yutuqlaridan biri bo'lgan.

Qonunchilikni himoya qilishda qonunning u yoki bu moddasini buzganlik uchun jazolovchi maxsus davlat idoralarida turgan huquqiy tartibga solishdan farqli ravishda etik me'yorlarga rioya qilinganlik yoki rioya qilmaganlik ustidan nazorat qilish faqat jamoaviy fikr va insonning vijdoni bilan amalga oshiriladi. Xuddi shuning uchun axloqli bo'lish yoki bo'lmaslik deyarli to'liqligicha insonning shaxsiy ijobiy yoki salbiy irodasiga bog'liqdir. Albatta, har qanday erkin tanlov omillarning ko'pligi bilan asoslanadi, shunga qaramay insonni zo'rlab vijdonli qilish mumkin emas. Insoniy munosabatlar mavjud bo'lgan hamma yerda axloq ham mavjud bo'ladi, chunki jamiyatda yashab, undan to'liqligicha ozod bo'lish mumkin emas. Sog'lom fikrlovchi inson, o'zining shaxsi va qadr-qimmatini hurmat qilgan holda, u muloqotda bo'lgan har bir inson ham, o'zining shaxsi va qadr-qimmatini tan olinishini mo'ljallaydi.

Shu bilan birga etik me'yorlarning buzilishi ertami yoki kechmi ijtimoiy yoki shaxsiy kulfatlar, baxtsizliklar, halokatlarga olib keladi, axloq o'zi uchun qasos oladi, negaki uning asosiy belgilanishi insoniyatni uning yagonaligida saqlash, insonlarga o'zlarining hamjamiyatlarini saqlab qolishlariga yordam berish, bir-birlarini yo'q qilishga yo'l qo'ymaslik, ularning birgalikdagi faoliyatining muvaffaqiyatiga ko'maklashishdir.

Shu sabablarga ko'ra, iqtidorli tadbirkorlar, yirik firma va kompaniyalarning rahbarlari o'z jamoalari ishini tashkil etishda etik me'yorlarga katta ahamiyat beradilar.

Insonlarning ishga doir munosabatlari o'zaro hurmat, o'zaro yordam va har qanday xodimning shaxsiga e'tibor qaratish asosida qurilgan joyda hamma vaqt ham ishonchlilik darajasi va

muvaffaqiyatning garovi faqat ma'muriy boshqaruv va nazoratga suyanuvchi tashkilotlarga qaraganda yuqoridir.

Tadbirkorlarning ishga doir faolligi jarayonidagi bir tomondan ular o'rtasidagi va boshqa tomondan tadbirkor, davlat va jamiyat o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni ijobiy belgilab beruvchi asosiy etik sifat halollikdan iboratdir. Halollikni talab qilinishi insonlarni ularning ijtimoiy amaliyoti jarayonida birgalikda faoliyat yuritishlari zarurligi, ular faoliyatini o'zaro muvofiqlashuvi, ularning kundalik hayotlari ehtiyojlari bilan asoslanadi. Halollik o'z ishiga to'g'rilik, o'z fikrida qattiq turish, o'ziga olgan majburiyatlarga sodiqlik, qilinayotgan ishning to'g'riligiga subyektiv ishonch, tadbirkor o'zining tijorat faoliyatida amal qiladigan motivatsiyaga nisbatan boshqalar va o'zining oldida sofdillik, boshqa insonlarning ularga qonunan tegishli bo'lgan huquqlarini tan olish va rioya qilish kabi ijobiy axloqiy belgilarni oladi. Tadbirkorlarning guruhli birdamligi asosida, hozirgi vaqtda o'zaro yordam talabi ba'zan ziddiyatli namoyon bo'lsa ham, ular o'rtasida o'zaro yordam vujudga keladi va rivojlanadi. Bir tomondan tadbirkorlar o'rtasidagi munosabatlarda raqiblik tamoyili amalda bo'lsa, boshqa tomondan ular ayrim hollarda bir-birlariga o'zaro yordam va qo'llab-quvvatlashlarni ko'rsatishlari mumkin (yetkazib berilgan tovarlarga haq to'lash muddatlarini ko'chirish, imtiyozli shartlarda kreditlar berish qismi bo'yicha).

Biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun menejerlarga ishbilarmonlik etikasining asosini egallash muhimdir. Boshqaruv amaliyoti etik me'yorlarni, ya'ni kasbiy etikaning postulatlarini (isbot-siz qabul qilinadigan qoidalar)ni ishlab chiqqan, ular tadbirkor, menejerning etik kodeksi deb ataluvchi asosida yotadilar. Ya'ni madaniy tadbirkor, menejer:

– o'z mehnatini nafaqat o'zi uchun, balki boshqalar, jamiyat, davlat uchun foydali bo'lishiga ishonishi;

– atrofida o'rab turgan insonlar ishlashni xohlashlari va birlashlari, o'zlarini tadbirkor bilan birga ko'rsatishga intilishlaridan kelib chiqishi;

- biznesga ishonishi, uni o‘ziga jalb qiluvchi ijod sifatida baholashi, biznesga san’atga qaragandagi kabi qarashi;
- raqobatning zarurligini tan olishi, ammo hamkorlik zarurligini ham tushunishi;
- o‘zini shaxs sifatida, har qanday shaxsni esa o‘zi kabi hurmat qilishi;
- har qanday mulkni, davlat hokimiyati, ijtimoiy harakatlar, ijtimoiy tartib va qonunlarni hurmat qilishi;
- o‘ziga va boshqalarga ham ishonishi, kasbiy mahorat va omilkorlikni hurmat qilishi;
- ta’lim, fan va texnika, informatika, madaniyatni qadrlashi, ekologiyani hurmat qilishi;
- yangiliklarga intilishi;
- insonparvar bo‘lishi kerak.

Shu munosabat bilan 1912-yilda Rossiya savdogarlari gildiyasi tomonidan shakllantirilgan ishbilarmon kishining tamoyillari g‘oyatda ibratlidir:

- hokimiyatni hurmat qil;
- halol va to‘g‘ri bo‘l;
- xususiy mulkchilik huquqini hurmat qil;
- insonni sev va hurmat qil;
- so‘zingga sodiq bo‘l;
- mablag‘laring bo‘yicha yasha;
- maqsadga intiluvchi bo‘l.

Menejer uchun yana ma’lum ijtimoiy muhitda vujudga kelgan xulq-atvor qoidalari – **ishbilarmonlik etiketini** bilish hamda unga rioya qilish ham muhim ahamiyatga egadir.

Etiket – inson xulq-atvorini tartibga solishning shakllaridan biridir. Ammo etiket qoidalari g‘oyatda rasmiy xarakterda bo‘ladi va kishining oldiga erkin tanlash muammosini qo‘ymaydi. Ularni bilish va rioya qilish zarur. Etiket tili ko‘proq umuminsoniy odob talablarini aks ettiradi, ammo bunda odamlarning yoshi, xizmati, jinsiy farqlarini tartibga soladi, unda vaziyat oldindan kelishib olinadi va aniq harakatning tayyor modellari taklif qilinadi.

Etiketning xususiyati uning dialogli ekanligidir, ya'ni etiket barcha bir-birlari bilan muloqot qilayotgan kishilar uning qoidasini bilishlari va «bitta tilda so'zlashishlarini» ko'zda tutadi. Masalan, agar kishilar uchrashganda bir-birlari bilan albatta salomlashishga odatlanmagan bo'lsalar, sizning salomingizga hayratli qarash bilan javob qaytarishlari mumkin. Ammo madaniylashgan muhitda etiket qoidalarini umumiy bilish ko'zda tutiladi va shuning uchun ularga rioya qilish zarur.

Insonning umumiy madaniyati ko'pgina tarkibiy qismlardan vujudga keladi, shu jumladan uning tarbiyasini ichki namoyon qilishni ham tashkil qiladi.

**Ishbilarmon kishining kiyimi** uning jamiyatda tutgan o'рни, qaddi-qomati, yoshi va u qayoqqa ketayotganligini hisobga olishi kerak.

Mutaxassislarning fikricha, ishbilarmon erkak kishi uchta kostyunga ega bo'lishi kerak: ishchi, ishbilarmonlik va kechki. Buning ustiga galstuk barcha hollarda ham kiyimning muhim predmeti bo'ladi.

Ishchi kiyim — avvalo oddiy kostyum (shim ka kamzul) hamda shim va charmdan kamzul, yaxshi tikilgan kurtka bo'lishi mumkin, ammo barcha sanab o'tilgan hollarda ham muqarrar shart — ko'ylak va galstuk.

Erkak kishining ishbilarmonlik kostyumi — har qanday rangdagi shim va kamzul, tegishli ravishda tanlab olingan ko'ylak va galstuk.

Ishbilarmon kishining kechki kostyumi moda tomonidan belgilanadi. Asosiysi erkak kishining ko'chalik, bayram, kechki kiyimi albatta bir xil rangdagi shim va kamzuldan tashkil topgan bo'lishi kerak, muqarrar shart — oq ko'ylak.

Ishbilarmon ayolning kiyimida yetakchi rangdagi ikki-uchta predmet bo'lishi kerak. Agar sizda qora yubka va kamzul bo'lsa, unda yo qora tufli yoki qora sumkaga ega bo'lishga yo'l qo'yiladi.

Ayolning universal kiyimi yubka, bluzka hamda ayollar ko'ylagi va kostyum. Kechki kiyimi ko'ylak, ko'ylak-kostyum. Avvalo

ayolni soch turmagi, keyin tufli, sumka va zargarlik buyumlari bezaydi.

Hamma uchun umumiy qoida: kiyim bo'yicha kutib oladilar, aql bo'yicha kuzatadilar.

**Nutq madaniyati** – kishining o'qimishliligi, tarbiyaliligi va umumiy madaniyatining ko'rsatkichlaridan biridir. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyati, uning imidji ma'lum darajada uning rahbarlari va xodimlari qanchalik to'g'ri tilda so'zlashishlariga, ular yozishmani qanchalik savodli va adabiy tilda olib borishlariga bog'liqdir.

Inson nutq madaniyatining umumiy alomatlari mavjud: nutqning to'g'riligi; tilning boyligi (o'ziga xosligi); qisqalik; ravshanlik va aniqlik; jo'shqinlik.

Ma'lumki, qisqa va sodda gaplar quloqda oson qabul qilinadi, ammo qisqa jummalarning ko'pligi nutqning bo'linib chiqqan va keskin qiladi, u ravonlik, ma'noli va ritmik butunligini yo'qotadi. Uzun jumla uning aniq mantiqiy va intonatsiyali bo'linishi sharoitida notiqqa fikrlarning o'zaro aloqasi va harakatini ko'rsatish, hissiyotli keskinlikni o'stirish va pasaytirish, nutqning ravonligini his qilinishini yaratishga yordam beradi.

So'zni to'g'ri qo'llash nutq madaniyatining muhim elementlaridan biridir. So'z faqat u o'zining ma'nosiga to'liq mos holda qo'llanilganda va boshqa so'zlar bilan birlashtirilganda eshituvchilarga ta'sir qiladi. Ko'pgina hollarda nutq madaniyati va til sezgisi to'g'ri qaror qabul qilishni aytib turadi, ammo kuzatishlar so'zni qo'llashdagi bir qator tipik xatolarni aniqlaganlar. Ulardan eng muhimlarini ko'rib chiqamiz:

- an'anaviy qabul qilingan adabiy qo'llanishning buzilishi;
- paronimlar, ya'ni eshinishi bo'yicha yaqin, ammo ma'nosi bo'yicha har xil bir o'zakli so'zlarni qo'llash bilan bog'liq xatolar;
- tavnologik birlashmalar, ya'ni ma'nolari asosan mos keluvchi so'zlar birlashmalari qo'llanilishi, ya'ni «o'zining avtobiografiyasi», «erkin vakansiya» va h.k.
- kulguli vaziyatni keltirib chiqaruvchi uslublarni asoslanmagan holda aralashtirib yuborilishi (uslubli har xillik). Masalan,

«Korxonalar rejaning orbitasiga chiqdi». Oddiy kundalik ishlar haqidagi qarorlarda yuqori uslubli soʻzlarni oʻrinsiz qoʻllanishi jumlaning uslubistik tuzilmasini buzib yuboradi;

– barqaror soʻz birikmalari yoki fraziologik birliklarning koʻrinishini qonunsiz oʻzgartirilishi. Maʼruzalarda hali ham «u asosiy skripkani oʻynayapti» («birinchi skripka»ning oʻrniga)ni eshitish mumkin.

Eshituvchilarning asosiy eʼtibori asosan aytilganlarning maʼnosini idrok etishga jamlangan, ammo bunga faqat notiqning nuqsonsiz talaffuzidagina erishish mumkin. U soʻzining odatdagi shaklini buzsa, urgʻuni notoʻgʻri qoʻysa, auditoriya darhol nomalʼlum eshitalishni xotirasida saqlanadigan etalon bilan, beixtiyor taqqoslash bilan javob qaytaradi.

Nutq ham qisqa va loʻnda boʻlishi kerak. Qisqalik «soʻzlar uchun tor, fikrlar uchun keng boʻlishi» kabi gapira olishni bilish, fikrlarni aniq, loʻnda va shu bilan bir vaqtda joʻshqin bayon qilish qobiliyatini bildiradi.

Gapni choʻzib yuborish esa notiqning uslubistik beparvoligi, savodsizligini yoki gapirayotgan predmeti haqidagi tasavvurlarining noaniqligi haqida darak beradi. Baʼzida gapni choʻzib yuborish haqiqiy maqsadlarni jumlar oqimi bilan yashirish uchun foydalaniladigan demagogiyaning atayin qilingan usuli, vositasi boʻladi.

Gapni choʻzib yuborishni bartaraf etish nutqda «mana», «shunda», «tushunasizmi», «aytish mumkinki», «aytaylik», «qisqacha qilib aytganda», «demak», «umuman» kabi parazit kirish iboralaridan xalos qilishni bildiradi, ular maʼnaviy yuklamaga ega boʻlmaydilar. Kirish soʻzlari jonli ogʻzaki nutqning belgisidir, ammo ular toʻxtovsiz takrorlansa va oʻrni boʻlmagan joyda qoʻllansa parazit soʻzlarga aylanadi. Qoidaga koʻra, soʻzlovchi parazit soʻzlarni sezmaydi, ammo ular quloqqa oʻqday sanchiladi, auditoriyaning gʻashiga tegadi.

Samarali nutqning eng yomon dushmani keng mulohazadir. Isbotlanganki, hozirgi auditoriya umuman «umumiy joylarni»



ma'qul ko'rmaydi, ya'ni hech qanday yangilikka ega bo'lmagan nutqni qabul qilmaydi.

Ifodali nutqqa ega bo'lish, uslubistik shakllar va fraziologik birikmalardan erkin foydalanishga o'rganish uchun badiiy adabiyot, mashhur notiqlarning nutqlarini muntazam ravishda mulohaza bilan o'rganish hamda doimiy ravishda ma'lumotnomalar, lug'atlar va boshqa manbalarga murojaat qilish kerak.

Notiqlik san'atini egallab turib, ko'proq tabiiy nutqqa intilish, tashqi chiroyli va yolg'ondakam ruhlanishga qarshi kurashish kerak. Bunda o'zining imo-ishoralariga e'tibor qaratish kerak. Notiqlik san'atida imo-ishoralarga ishon tirish usuli sifatida yo'l qo'yiladi, ammo aslida «qo'llar bilan gapirish» mumkin emas.

Keltirib o'tilgan tavsiyalarni hisobga olgan holda, shu bilan birga o'zining so'zga chiqishining shaxsiy usulini ishlab chiqish zarur. Gap shundaki, o'zini o'zi ko'rsatishi va muloqot jarayoni K.S.Stanislavskiy ta'kidlab o'tganidek, «bir vaqtda tabiatimizning barcha aqliy, tuyg'uli, ruhiy va jismoniy kuchlari bilan bajariladi».

Menejerning qo'li ostidagilar, hamkasblari bilan **ishga doir munosabatlari** muhim ahamiyatga egadir. Bunga avvalo insonning liftidagi, ko'chadagi, idoradagi xulqi, ya'ni uning imidjini yaratadiganlarning barchasi kiradi. Shuning uchun rahbar jamiyatdagi xulq-atvor qoidalarini bilishi zarur. Mana ulardan ba'zi birlari.

Har qanday boshliq qo'li ostidagilarning xonasiga kirmasin, xona xo'jayini yoshi va jinsidan qat'i nazar qo'lini uzatadi. Faqat tashqaridan kelayotgan kishiga yoki stol orqali qo'lini uzatish mumkin emas. Agar siz keluvchining oldiga xotirjamlik bilan yaqinlashsangiz, qo'l uzatib salomlashsangiz, joy ko'rsatib o'tirishni taklif qilsangiz to'g'ri bo'ladi.

Jamoat joylarida xizmatdoshlarga qo'lni uzatish shart emas. Bosh egish yetarlidir. Bunda yoshlar boshni chuqurroq egishlari kerak.

Qo‘li ostidagilar bilan idoradan tashqarida do‘stlashish kerak. Ishda bunday munosabatlar faqat zarar keltiradi. Ishga doir o‘zaro munosabatlar hurmatli va teng, ammo talabchan bo‘lishi kerak, chunki shunday vaziyatlar bo‘ladiki, rahbar u yoki bu vazifani bajarilishini talab qilishi mumkin.

Har qanday rahbarga uning qo‘li ostidagilarga ertalabdan «qilolmayman, istamayman, kerak emas, mumkin emas» deyish tavsiya etilmaydi. Yaponiya va shtatlari rahbarlari orasida shunday fikr tarqalganki, agar xodimga kun boshida salbiy kayfiyat berilsa, uning butun kuni salbiy belgi ostida o‘tadi.

Majlislar va kengashlar ishtirokchilari bilan yo hamma bilan soat millari bo‘yicha qo‘l berib salomlashish yoki oddiygina boshni egish kerak.

Bitta yoki bir necha xodimlarga alohida munosabat jamoadagi odamlarning yaqinligi va o‘zaro bir-birlarini tushunishlariga yordam bermaydi.

Insonlarning izzat-nafsini hurmat qilishi kerak. Har qanday tanqid adolatli, asoslangan va to‘g‘ri bo‘lishi lozim. Norasmiy, yurakdan tabriklash har qanday jamoada ham yuqori baholanadi. Ba’zida oylik maoshdan ko‘ra, rahbarni kelib, xodimlar oldida unga tashakkur bildirishi muhimdir.

Ishbilarmonlik etiketi e’tiborni qaratish uchun zarur muhim qoidasi vaqt va va’dalarda aniqlikka rioya qilishdan iborat bo‘ladi. Axloq nuqtayi nazaridan o‘z vaqtida kelmaslik, intizomsizlik — hamkor va boshqa kishining vaqti va manfaatlariga nisbatan hurmatsizlik yoki pisand qilmaslikni namoyon qilinishidir.

Muzokaralarni olib borish uslubi muhim ahamiyatga egadir. Ta’kidlash joizki, har bir muzokara noyobdir: ya’ni har gal muhokama uchun yangi mavzu yangi sharoit va yangi ishtirokchilar. Ammo ularni faoliyatning boshqa turlaridan ajratib turuvchi qandaydir umumiylik bor: muzokaralar jarayoni, uni tashkil etilishi, muzokaralarni olib borish uchun ishbilarmonlik dunyosida qabul qilingan barcha shartlarga rioya qilish, ishtirokchilarning o‘zaro munosabatlari.

Muzokaralarning muhim bosqichlaridan biri unga tayyorgarlikdir. Xuddi ushbu bosqichda muzokaralarning muvaffaqiyatiga asos solinadi.

Tayyorgarlik ishi ikkita asosiy yo'nalishni o'z ichiga oladi: tashkiliy masalalarni hal qilish va muzokaralarning asosiy jarayonini ishlab chiqish.

Tashkiliy masalalarga quyidagilar kiradi: hamkorlarni qabul qilish dasturini tuzish; ishtirokchilar guruhi (delegatsiyasi)ni shakllantirish; joy va vaqtni belgilash; har bir majlisning kun tartibini tuzish; manfaatdor tashkilotlar bilan ularga tegishli masalalarni kelishib olish va h.k.

Muzokaralarning asosiy jarayoniga tayyorgarlik ko'rishda muammolar va ishtirokchilarni ularni hal qilishidan manfaatdorligi tahlil qilinadi; muzokaralarga umumiy yondashuv shakllantiriladi, ularda shaxsiy nuqtayi nazar va natijalarning ehtimoliy variantlari belgilanadi.

Ko'zda tutilmagan holatlarni xotirjamlik bilan tartibga solish uchun asosiysi esa muzokaralarda hamkorlikka tegishli bo'lgan barcha masalalar ko'rib chiqilishi uchun reja tuzish zarur.

Keyin esa tasavvurdagi hamkor bilan suhbatni «o'ynash», unga tuzatishlar kiritish maqsadga muvofiqdir.

Suhbatga sinchiklab tayyorlanish lozim. Hamkorning savollariga nafaqat javob qaytarish, balki mo'ljallangan tadbirning barcha asosiy jihatlarini, texnik detallarni to'liq bilish bilan izohlab berish zarur. Eng yaxshisi uchrashuvchi hamkor ustida ishlay olishi uchun uning tilida tayyorlangan konspekt yoki ma'lumotnomali materiallar bilan borish zarur.

Alohida e'tiborni bo'lg'usi bitimning yuridik jihatlari — qo'shma korxonalar va eksport-import bitimlari haqidagi qonunlar va mintaqaviy hokimiyatlar qarorlariga mos keluvchi qonunchilik hujjatlarini o'rganishga qaratish kerak. Xorijiy hamkorlarni ko'pincha biz nazarga ilmagan oddiygina narsalar qiziqtiradi, masalan, qo'shma korxonada tashkil etilayotgan tumandagi yo'l qoplamasining sifati.

Muzokaralarni muvaffaqiyatli olib borish uchun birinchi uchrashuv oldidan hamkor firma haqidagi barcha ehtimoliy axborotlarni yig'ish zarur.

O'zaro ishonchga erishishda shaxsning jihatlari juda muhim rol o'ynagani sababli, hamkor firmaning rahbari haqida muzokaralar olib borish kerak bo'ladigan shaxslar haqida bilib olish foydalidir. Va agar firma vakili bilan suhbatda siz uning firmasi ishlaridan xabardorlikni namoyon qilsangiz, bu shubhasiz, yaxshi taassurot qoldiradi. Muzokaralar mavzusi xususiyatlarini oldindan o'rganish sherikka yanada samaraliroq ta'sir ko'rsatadi.

Hamkor bilan uchrashuvga tayyorgarlik ko'rayotganda, o'zining taktik yo'lini belgilab olish zarur. Buning uchun ma'lum taktik yo'llarni o'zlashtirish foydalidir, ularni muzokaralar borishida qo'llash mumkin.

Muzokaralardagi ruhiy jihatdan asosiy vazifa suhbatdoshni ko'ndirish, uni o'zingizga zarur narsani qilishni istashiga majbur qilishdir. Bunda muzokaralar muloyim ohangda olib borilishi, beadab va qo'pol usullar istisno qilinishi kerak. Ammo muzokaralar o'tkazishning judayam jiddiy va rasmiy usuli ham muvaffaqiyat keltirmaydi. Hech qanday holda ham o'zi uchun bir tomonlama foyda olishga intilish kerak emas.

Avvalo, hamkorni o'z taklifi bilan qiziqtirish zarur. Suhbatni shunday olib borish kerakki, sherigingizni o'zi sizdan nima-ni eshitishni istayotganligini aytsin. Buning uchun muammoga uning nuqtayi nazaridan qarash zarur.

Muzokaralarning muhim jihatlaridan biri — sherikka e'tiborli munosabatdir. Agar siz unga o'zingizni manfaatli eshituvchi qilib ko'rsatsangiz, bu eng yoqimli xushomaddir. Har qanday suhbatdosh muzokaralarda u o'zining barcha muammolarini aytib bo'lguncha uni indamasdan eshitadigan sabrli eshituvchi mavjud bo'lishidan mamnun bo'ladi.

Suhbatni fikrlarga qarama-qarshilik bo'lgan masalalardan boshlamaslik kerak. Suhbatdosh muzokaralarning boshidanoq

«ha» deb javob berishi va uni iloji boricha «yo‘q» so‘zidan to‘xtatib turish zarur. Kishilar suhbatni aql bilan oddiy mavzudan boshlashlari tasodifiy emas, masalan, ular ob-havo haqida fikrlar almashadilar, qoidaga ko‘ra, bunda nuqtayi nazarlar mos keladi. Yoki tasdiqli javobni oldindan bilgan holda savol berish mumkin.

Yana hamkorning taklifiga salbiy javob qaytarishga shoshilish kerak emas. D.Kornegi qoidasiga ko‘ra kishilarni sizga kerakli nuqtayi nazarga moyil qilishga imkon beruvchi qoidani ko‘rsatadi: ya‘ni «boshqalarning fikrlari va istaklariga hamdardlik munosabatida bo‘ling». Maqtovdan keyin yoqimsiz so‘zlarni aytish psixologik to‘g‘ridir. D.Kornegi umuman tanqidga qarshi, chunki uning fikriga ko‘ra, u nafaqat kutilgan natijani bermaydi, balki vaziyatni chigallashtiradi.

Agar sizda suhbatni borishida qiyinchiliklar vujudga kelsa, e‘tiborni nuqtayi nazarlarga emas, manfaatlarga qarating. Ehtimol, sizlarda manfaatlari umumiydir. Agarda muzokaralar muhiti murakkablashib ketsa, uni yumshatish uchun barcha narsalardan foydalanish kerak. O‘z vaqtda aytilgan hozirjavoblik yoki hazilomuz gap vaziyatni yumshatadi.

Har qanday muzokaralarda ham boshqa tomonni metin sifatida qabul qilish kerak emas, chunki u turli kishilardan tashkil topadi. Buning ustiga, bir kishi bilan muloqot qilib turib ham, uning shaxsi ko‘p qirraliligini esdan chiqarmang va siz u bilan kelishib olishingiz mumkin.

Bunda har qanday axborotni ham so‘z bilan ifodalash mumkin emas. Muloqotda noverbal (so‘zsiz) vositalar muhim rol o‘ynaydi. Tajribali odam, o‘z suhbatdoshini kuzata turib, juda ko‘p narsani bilib olishi mumkin.

Qo‘l berib ko‘rish har qanday uchrashuvning muqarrar belgisi hisoblanadi. Uning ayniqsa intensivligi va uzoqligi juda axborotli bo‘lishi mumkin. Judayam quruq qo‘llarning juda qisqa, sust qo‘l berishi befarqlikdan darak berishi mumkin. Aksincha, nam qo‘llar kishilardagi kuchli hayajonlanishdan darak beradi.

Tabassum va yoqimli qarash bilan bo'ladigan davomli qo'l berish do'stona munosabatni namoyon qiladi.

Muzokara ishtirokchilari ko'pincha imo-ishoralardan foydalanadilar. Turli xalqlarda u yoki bu imo-ishora turli tushunchalarga ega. E'tiborni gavdaning holatiga ham qarating, u ham mazmunli bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, ishga doir uchrashuvlar vaqtida o'z harakatlari va mimikasini nazorat qilishni bilish lozim.

Xorijiyalar bilan birinchi suhbatga tayyorlanishda rasmiy uchrashuv va muzokaralarni aniq farqlay olish zarur. Muzokaralarga uvetyura bo'luvchi rasmiy qabul borishida firma rahbariyati — Prezident yoki boshqaruv raisi diplomatik suhbat olib boradi, uning maqsadi — o'zaro tushunish muhitini yaratishdir. Keyin Prezident yoki boshqaruv raisi ketadi, bu ish bo'yicha maslahat va muzokaralarni boshlanishidan darak beradi.

Bahslar qanchalik cho'zilmasin, hamkorlar qanchalik epchil bo'lmasinlar, o'zini tuta bilishlik, toqatni saqlash, tovushni ko'tarmaslik, tanbehlar bermaslik, zarda bilan xonada yurmaslik kerak. Muzokaralar borishini o'zi tomoniga o'zgartirishga harakat qilib, ba'zida vakillarimiz ishlatadigan hiylaga murojaat qilmaslik kerak: ular kimdir ularga bitimning foydaliroq shartlarini taklif qilganligini aytadilar. Jiddiy ishbilarmonlik doiralarida bu tovlamachilik (shantaj) va beadablik hisoblanadi.

Tadbirkorlarga ko'pincha o'tgan muzokaralar detallarini eslab qolishni istamaslik pand beradi. Ulardan ko'pchiligi umumiy natijalarni boshda saqlab qolish yetarli deb hisoblaydilar. Va muzokaralarning keyingi bosqichlarida noqulay ahvolga tushib qoladilar. Shuning uchun muzokaralar tugaganidan so'ng rahbar yoki u tomonidan ma'lum vakil suhbatni batafsil yozib borishi kerak.

Muhim mayda-chuydalar, ya'ni sheriklar uchun sovg'alarni taqdim etishni ham esdan chiqarmaslik kerak. Etiketga muvofiq, birinchi uchrashuvda mehmonlar emas, balki mezbonlar sovg'a beradilar. Shuning uchun albatta xorijiy vakilga unga hurmatli mehmon sifatida qaraganligi va uzoq mo'ljalanganligini belgi-

si sifatida nimanidir sovg'a qilish zarur. Keyingi uchrashuvlarda sovg'alarni almashtirish majburiy bo'ladi. Sovg'alarni xarid qila turib, u kimga berilishini aniq tasavvur qilish kerak. Sovg'alar ranglar bo'yicha qat'iy taqsimlanadi.

Muzokaralar bo'yicha hamkorlar bilan birga ko'ngilochar muassasalarga ishchi muzokaralar tugagandan keyin borish foydali shartnoma tuzishga intiluvchi tadbirkor faoliyatining ajralmas qismidir. O'z mamlakatida bo'lgan yoki muzokaralarning tashabbuskori bo'lgan kishi ko'ngil ochishga taklif qiladi va barcha xarajatlarni qoplaydi. Norasmiy sharoitlarda, restoran va barlarda, stol ustidagi muzokaralardagi bahslar davom ettiriladi, faqat ochiqroq va tavakkalroq. Bu faqat yaxshi odobning qoidasi bo'lib sherik bilan shaxsiy munosabatlar o'rnatishning yo'lidir, ular biznesda muhim rol o'ynaydi.

Idorani bezatish ham muhim ahamiyatga ega. Gap shundaki, firmaning imidji, har bir xodimning obrazi kasbiy ishbilarmonlik, ma'naviy va tashqi estetik ta'riflardan vujudga keladi. Xuddi ularni munosib birikishlari tufayli mijoz va hamkorlarda firmaning ishonchliligi va raqobatbardoshligi tasavvuri yaratiladi, bu uning uzoq muddatli muvaffaqiyati va gullab-yashnashini kafolatlaydi.

Nutqimiz va tashqi ko'rinishimiz istiqbolli hamkorlik obrazi haqidagi tasavvurlarga mos kelishi kerakligiga o'xshash, ish xonasining interyeri ham ishbilarmonlik etiketi sohasiga kiradi.

Siz insonlarni qabul qilayotgan xona ularda yaxshi tasavvur qoldirishiga intilishingiz kerak. U sizning muassasangizda qabul qilingan me'yorlarga hamda firma doirasi va faoliyat turidagi sizning holatingizga mos kelishi kerak.

Idora interyeriga asosiy talab barcha umumiy foydalanish joylarining ozodaligi, firma xodimlariga o'z ishi bilan unumli shug'ullanish imkoniyatini beruvchi xizmat xonalari qulayligidan iboratdir.

Esdan chiqarmangki, o'z faoliyatini amalga oshirish uchun ko'proq qulayliklarni yarata turib, har qanday ishda ham dam

olish talab qilinadi, shuning uchun siz ishdan uzoqlashib, qandaydir estetik rohat oling. Buning uchun idoraning devorlari, deraza pardalari, gullar, devorlardagi rasmlar eng yuqori didning talabiga mos kelishi haqida harakat qiling. Bularning barchasi qanchalik did bilan tanlab olingan bo'lsa, ularga qarash shunchalik uzoq vaqt jonga tegmaydi, ular shunchalik kamroq o'zgartiriladi.

Ayniqsa mebelga jiddiy qarash lozim. Asosiysi uning vazifaviy belgilanishi: u qulay, xodimlar ishi xarakteriga mos kelishi, idora inshootini haddan tashqari to'ldirib yubormasligi, keluvchilarda yaxshi tasavvur hosil qilishi kerak. Idoradagi mebel bir xil uslubda bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Agar bunday imkoniyat bo'lmasa, mavjud mebelni shunday guruhlash kerakki, har bir xonada bir xil uslubdagi mebel bo'lsin.

Maxfiylikni ta'minlash uchun, inshootni shunday jihozlash kerakki, «unda begona ko'zlar va quloqlarsiz» ishlash mumkin bo'lsin. Ko'pgina firmalarda muvaffaqiyatli faoliyat olib borilishi uchun har bir xodimni ishonchli yolg'izligi zarurligi tushuniladi. Ba'zi bir firmalarda xizmatchilar uchun xonalarni oynali to'siq bilan ajratadilar. Ular ham ko'rishni va ham tovushni boshqarlardan ajratilishni yaratadilar, bunda ham xona xo'jayini va tashqarida ishlovchilar uchun ham ochiqlik hissi saqlanib qoladi.

Ish xonalarida oddiy tartibga rioya qilish kerak. Tartibsizlik mehnatni samarasiz qiladi, kompaniya haqidagi fikrni buzadi. Xizmat xonasida unga butunlay yo'l qo'yib bo'lmaydi, chunki ishbilarmonlik etiketining qoidalaridan biri shunday deydi: «tadbirkor vaziyatni nazorat qiluvchi kishi kabi ko'rinishi kerak».

Ta'kidlash kerakki, **ishbilarmonlik etiketining milliy xususiyatlari** mavjud. Shu munosabat bilan xorijiy hamkorlar bilan barqaror ishga doir aloqalarni yo'lga qo'yish uchun nafaqat yuqorida keltirilgan ishbilarmonlik etiketining oddiy qoidalariga rioya qilish, balki o'zini aloqa o'rnatilayotgan mamlakatning odoblariga muvofiq tutish zarur.



AQSHda e'tiborni hamkorning maqsadlariga va sizning bu maqsadlarga erishishdagi yordamingizga qaratish tavsiya etiladi. Amerikacha biznesning umumiy tamoyili foyda olishdir. Sizning birgalikdagi harakatlaringizning maqsadi yaqin va uzoq bo'lishi mumkin. Agar sizning takliflaringiz muhim maqsadga erishishga yordam bersa, unda ular amerikalik hamkorni albatta qiziqtiradi. Ammo bu takliflar faqat haqiqiy bo'lishi kerak.

Amerikalik hamkorni qidirishda, sizning fikringizcha, ular bilan ishlash foydali bo'lgan 10–15 firmani tanlab oling. Katta va mashhur firmalarni tanlashga harakat qilmang, chunki ular odatda ko'pgina xuddi shunday takliflarga ega bo'ladilar va sizni kuni nazarga olmasliklari mumkin. O'zingizning faraz qilayotgan sherigingiz haqida iloji boricha ko'proq ikkinchi darajali axborotlarni xabar qiling.

Ishga doir muzokalardan oldin istalgan natijani belgilab oling. Suhbatni shunday rejalashtiringki, u sizning asosiy vazifalaringiz va afzalliklaringizga tegishli bo'lsin, uchrashuvni tashkil etishga harakat qiling.

Buyuk Britaniyada mahalliy firmalar bilan ishga doir aloqaga kira turib, ingliz biznesining o'zga xosligini hisobga olish zarur. Avvalo shuni ta'kidlash joizki, Buyuk Britaniyaning ishbilarmonlik dunyosi nafaqat ijtimoiy jihatdan, o'zining «sexli» ixtisoslashishi bo'yicha ham bir turli emas, bu uni boshqa mamlakatlarning ishbilarmonlik davrasidan umuman farqlaydi.

Ingliz biznesi uchun tabaqalashish xosdir, u bir tomondan, uning yuqori kasbiy darajasini belgilab beradi, boshqa tomondan esa «yangi qonni» oqib kelishiga to'sqinlik qiladi.

Muzokaralarni muhokama mavzusida emas, balki sof insoniy muammolar ob-havo, sport, pullardan boshlang. Ingliz hamkorni o'zingizga moyil qiling, unga insoniy qadriyatlar siz uchun agar tijorat manfaatlaridan yuqori bo'lmasa ham, juda bo'lmaganda ularga teng ekanligini ko'rsating. O'zingizni Britaniya xalqi va bu xalq qo'llab-quvvatlaydigan g'oyalarga yaxshi moyil ekanligingizni ko'rsatish zarur. Barcha savollar puxta va aniq bo'li-

shi kerak. Suhbat vaqtida hamkoringizning moyilliklari va odatlarini bilib olishga harakat qiling. Shuni anglab olish muhimki, hamkorni o'zingizga moyil qilib, u bilan aloqa o'rnatib, siz hozirgi paytda nafaqat o'zingizga ishga doir hamkorni topasiz, balki shuning bilan kelgusida sizga va sizning korxonangizga katta foyda keltiruvchi uzoq muddatli ishga doir o'zaro munosabatlarni o'rnatish uchun asos yaratasisiz.

Har qanday ingliz firmasining muzokaralardagi o'rni, qoidaga ko'ra qattiqdir. Muzokaralar ko'p sonli dalilli, ma'lumotnomali va statistik materiallarni jalb qilish bilan olib boriladi. Har bir pozitsiya hisoblab chiqiladi, shartnomaning har bir detali, har bir parametri qat'iy qayd etiladi. Nafaqat shartnoma bilan bog'liq barcha narsalar, balki ishga doir hamkorlikni yanada rivojlantirishga qaratilgan faoliyat, xususan ehtimol bo'lgan bitimlarni tuzish istiqbollari, ishlab chiqarish va sotish sohasidagi hamkorlik qilish imkoniyatlari ham kelishib olinadi va belgilanadi.

Fransiyada, qiziqtirayotgan firmalar haqida iloji boricha ko'proq bilib olib, uning manziliga reklama adabiyoti va o'z korxonasining mahsulotlari bo'yicha kataloglari majmuasini hamda mahsulotlarni yetkazib berishning istalgan shartlarini yuborish tavsiya etiladi. Bularning barchasi fransuz tilida bayon qilinishi kerak, fransuzlar o'zlari bilan ishga doir muloqotda ingliz yoki nemis tilidan foydalanishga og'rinadilar, ular bu ularning milliy qadr-qimmatlarini kamsitadi deb hisoblaydilar. Agar siz import qiluvchi bo'lsangiz, bu holda fransuz firmasidan olishni istaganlaringizning kattaroq ro'yxatiga ega so'rovni jo'nating. Qilingan taklifga hamkorning javobini, unga qo'ng'iroq qilib yoki telefaks bo'yicha aloqa qilib aniqlashga harakat qiling, tezroq javob olishga umid bildirib, olingan taklifni tasdiqlashini so'rang.

Ayniqsa milliylashtirilgan yirik korxonalaridagi byurokratik rasmiyatchiliklarga tayyor turish kerak. Agar sizda mas'ul rahbarlarga to'g'ridan to'g'ri chiqish bo'lmasa va siz pastroq darajada muzokaralar olib borayotgan bo'lsangiz, unda sizning taklifingiz

tegishli boshqaruv bo'g'inigacha yetishi va qarorni ishlab chiqilishini kutish kerak. Bu yerda qaror yuqori rangdagi shaxslarning cheklangan soni tomonidan qabul qilinadi.

Fransuzlarning milliy xarakteriga xos hissiyotlilikiga qaramay, ular uchun dalillar va yaxshi texnik-iqtisodiy tahlil bilan mustahkamlangan dalil-isbotlar hamda asoslangan ma'lumotlar muhimdir.

Fransuzlar bilan tuzilgan shartnomalar judayam aniq va lo'ndadir: to'rt betdan ko'p bo'lmagan fransuzcha matn, 10–15 so'zdan iborat takliflar. Fransuzlar ularning hamkorlari muzokaralarni borishiga qandaydir o'zgartirishlar kiritishini yoqtirmaydilar. Fransiyada ko'pgina muhim qarorlar nafaqat xizmatxonalarida, balki dasturxon ustida ham qabul qilinadi. Ishga doir qabullar kokteyl, nonushta, tushlik yoki kechki ovqat shaklida ham bo'lishi mumkin. Ish haqida faqat qahva berilgandan so'ng gapirish qabul qilingan. Fransuzlar o'zlarini qiziqtirayotgan masala haqida ketaturib muhokama qilishni yoqtirmaydilar. Unga asta-sekin, har xil neytral mavzulardagi uzoq suhbatdan so'ng, gap orasida qistirib ketadilar.

Italiyada ko'pincha ishbilarmonlik aloqalarini o'rnatish uchun vositachilar xizmatiga murojaat qiladilar, oxirgi vaqtlarda mamlakatda ularning tarmog'i judayam rivojlanib ketgan.

Italiyalik ishbilarmonlik dunyosi vakillari bilan tanishish tashrif kartochkalarini almashish bilan boshlanadi, shuning uchun ularni yetarli darajada o'zi bilan olib yurish zarur. Agar uzatilgan kartochkaga javoban siz o'zingiznikini bera olmasangiz, sababini aytib, uzr so'rash, uni birinchi imkoniyat bo'lganidayoq jo'natishga va'da berish kerak.

Italiyalik tadbirkorlarning tashrif kartochkalaridagi matnlar, qoidaga ko'ra, italyan va ingliz, kamdan-kam hollarda fransuz tillarida bosib chiqariladi.

Italiyalik tadbirkorlar muzokaralar ishbilarmonlar dunyosi yoki jamiyatda taxminan tengroq mavqega ega odamlar o'rtasida olib borilishiga katta ahamiyat beradilar. Shuning uchun ishga

doir uchrashuvlardan oldin ular bo'lajak ishtirokchilarning ishga doir tarjimayi holi, ularning yoshi, lavozimini bilib olishga harakat qiladilar.

Muzokarali masalalar bo'lgan holda italiyaliklar oqilona murosaga intiladilar, favqulodda hollarda esa hakamlik sudi yordamiga murojaat qiladilar.

Ma'lumki, Germaniyada, mahalliy aholi g'oyatda tartibli va injiqdir. Agar siz nemis hamkorlaringiz bilan kelishuvning barcha shartlari va muddatlariga rioya qila olishingizga ko'zingiz yetmasa, yaxshisi o'z takliflaringizdan voz keching.

Nemislarni unvonlarga ixlosmandligini hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun muzokaralar boshlangunga qadar shartli hamkoringizning barcha unvonlarini aniqlab olishingiz kerak. Tadbirkorlarimiz odatda sovg'alar bilan keladilar. Ammo javob sovg'alarini kutish kerak emas, bu yerda ular ishga doir muvoqotda qabul qilinmagan.

Xitoyda mahalliy hamkorlar bilan muzokaralar olib borish usuli uzundan-uzoqligi bilan ajralib turadi, bir necha kundan bir necha oygacha. Bu shu bilan izohlanadiki, xitoyliklar hech qachon ko'zda tutilgan bitimlarning barcha jihatlari va oqibatlari ni sinchliklab o'rganmasdan qarorlar qabul qilmaydilar. Bundan tashqari, muhim masalalar bo'yicha qaror kollegiya bo'lib, barcha darajalardagi ko'p sonli kelishishlar bilan qabul qilinadi. Bu esa ko'p vaqttni talab qiladi.

Xitoylik hamkorlar bilan muzokaralar texnik va tijorat bosqichlariga ega. Muzokaralarning muvaffaqiyati birinchi bosqichdayoq sherikni siz bilan hamkorlik qilishning haqiqiy afzalliklariga qanchalik ishonтира olishlikka bog'liqdir. Keyin muzokaralarning tijorat bosqichi boshlanadi. Xitoy kompaniyalari, qoidaga ko'ra, tijorat jihatidan yaxshi tayyorlangan, tajribali xodimlarga ega, bozor holati haqidagi keng axborotlarga egalik qiladi va muzokaralar jarayonida ko'pincha avvalroq o'zi uchun katta naf bilan tuzilgan shartomalar dalil qilib ko'rsatiladi. Sizning tijoratdagi o'rningiz jahon bozori holatini yaxshi bilishga asoslanishi,

savodli texnik iqtisodiy tahlil va aniq material hamda takliflar bilan mustahkamlanishi kerak.

Yaponiyada tadbirkorlarning ishbilarmonlik etikasi G'arbning ishbilarmonlik dunyosi qoidalari va me'yorlaridan katta farq qiladi.

Yapon biznesi vakillari bilan tanishuv albatta tashrif kartochkalarini almashtirish bilan boshlanadi. Agar uzatilgan tashrif kartochkasiga javoban siz o'zingiznikini bermasangiz, bu narsa yapon tadbirkorini o'ylantirib qo'yishi va hatto xafa qilishi mumkin.

Firma rahbari bilan uchrashuv va muzokarlarda juda aniq bo'lish kerak. Yaponlar kechikishlarga, ular qanday sabablarga ko'ra kelib chiqqan bo'lishiga qaramay, yomon munosabatda bo'ladilar. Agar siz o'z vaqtida kela olmasangiz, bu haqida yapon tomonini ogohlantirishingiz, uchrashuv vaqtini esa kechroq vaqtga qisqartirishingiz kerak, chunki uchrashuv bo'yicha hamkorligida boshqa ishlar bo'lishi mumkin.

Yaponlar bilan uchrashuvda qo'l berishdan qoching, ular ta'zim qilishni afzal ko'radilar.

Yaponiya ishbilarmon kishilarining an'analariga ko'ra, suhbatdoshning nuqtayi nazarini oxirigacha, so'zini bo'lmasdan va hech qanday fikr bildirmasdan e'tibor bilan tinglash kerak. Muzokaralardagi yapon tomoni vakili suhbat vaqtida bosh irg'itishi mumkin. Ammo bu sizning fikringizga qo'shilaman degani emas, balki sizni tushundim deganidir va bu ham ish shu onda bajariladi degani emas.

Yaponlarda qarorlar qabul qilishning an'anaviy tizimi («ringi») mavjud, uning mohiyati shundaki, muammoni muhokama qilish, ko'rib chiqish va muvofiqlashtirishga shaxslarning katta davrasi — firma rahbariyatidan tortib to oddiy xodimgacha jalb qilinadi, bunga ko'p vaqt ketadi. Ushbu bosqichda qarorlarni bajarishning aniq yo'llari belgilanadi. Shuning uchun yapon tomonining qarori hamma vaqt ham amalga oshadi va samaralidir.

Siz xayrixoh, ishbilarmon, samimiy, mehribon, ulfatli ekanligingizni ko'rsating — bu alomatlar ayniqsa yaponlarga yoqadi, chunki ko'pincha ularga shu yetishmaydi. Maslahatimiz oddiy: suhbatdoshingizning ko'nglini qoldirmang.

Koreyada ishbilarmonlik muloqoti kodeksi g'arbiy standartlardan shunchalik farqlanadiki, bu boshqa mamlakatlar tadbirkorlarini koreyslarni dunyodagi eng qiyin ishga doir hamkorlardan biri deb hisoblashga majbur qiladi.

Yaponiyadagi kabi koreys tadbirkorlari bilan aloqani ularga yozma ko'inishda murojaat qilish bilan yo'lga qo'yish mumkin emas. Ular bilan uchrashuv haqida kelishish ham oson emas. Bu yerda vositachilarsiz ish bitmaydi. Kimdir, buning ustiga ham koreys firmasi xodimlari va ham taklifning mohiyatini yaxshi biladigan kishi, bu firmaga tanishtirishi yoki tavsiya etishi kerak. Agar koreys tadbirkorlari sherikka qiziqishini namoyon qilsalar, ular shaxsiy uchrashuvga erishadilar — muzokaralarning hech qanday boshqa usulini ular tan olmaydilar.

Janubiy Koreyada lavozim yoki familiya bo'yicha murojaat qilish qabul qilingan. Shuni esdan chiqarmaslik kerakki, koreyslarda birinchi bo'g'in bu familiya, ikkita keyingisi esa shaxsiy ismdir. Ammo Amerikaning ta'siri natijasida g'arbcha usulda avval ismi, keyin familiyasini yoza boshlaganlar. Shuning uchun anglashilmovchiliklar bo'lmasligini oldini olib suhbatdoshdan uning familiyasini aniqlab olish zarur.

Turkiyada sovg'alar berish va olishni g'oyatda yaxshi ko'radilar. Turkiyalik tadbirkorlar tomonidan o'tkaziladigan har qanday qabul taklif qilinganlarga kichik sovg'ani topshirish bilan yakunlanadi. Turkiyalik ishbilarmon kishilarda «plaketlar» deb ataluvchi duxoba qutichaga joylashtirilgan firmaning emblemasi va xotira yozuviga ega bronza yoki jezdan qilingan taglik alohida hurmatga ega. Qoidaga ko'ra, ular qabulxonalar va firma direktorining xonasiga osib qo'yilgan. Siz ham o'z firmaningizning xotira belgisini sovg'a qiling. Ko'pincha qabulxonalarda akvariumlar, qushli katakchalar yoki xona gullari turadi.

Ularga qiziqishni namoyon qiling, bu xona egasini sizga moyil qiladi.

Arab mamlakatlarida mahalliy an'analarga rioya va hurmat qilish muvaffaqiyatning muhim sharti hisoblanadi. Fors ko'rfazi mamlakati arablari uchun shaxsiy qadr-qimmatini his etish, o'zining hamkasblariga nisbatan eng yuksak hurmat va xushmuomalalik xosdir. U yoki bu masala bo'yicha fikrni bildirishdan oldin qarorlar qabul qilish va muzokaralar olib borishdagi o'zining rolini bo'rttirib ko'rsatishni emas, balki namoyishkorona maslahatlashish va jamoaviy nuqtayi nazarni bildirishni afzal biladilar.

Arabcha suhbatning an'analari «Sog'lig'ingiz qalay?», «Ishlar qalay?» jumllarini vaqti-vaqti bilan qo'shib turish xosdir. Ammo bu o'zingizning ahvolingiz yoki ishlaringiz haqida batafsil gapirishingiz kerakligini bildirmaydi. Agar siz o'zingizning sheringiz bilan oilaviy do'st bo'lmasangiz, faqat uning sog'lig'i haqida so'rash o'rinlidir.

Xulosa qilib shuni aytish kerakki, tadbirkorlarimiz qayerda bo'lishmasin, ular hamma vaqt ham o'z mamlakatining munosib vakili bo'lishlari kerak. U hamkorlarining an'analari va odatlariga g'oyatda e'tiborli bo'lishi kerak. Zaruriyat bo'lmaganda siyosiy yoki diniy falsafiy munozaralarga kirishish, o'z vatani haqida yomon gaplarni aytmaslik va turgan mamlakatidagi tartiblarni tanqid qilmaslik tavsiya etiladi. Hamkorlarga nisbatan chidamlilik, hurmatni namoyon qilish, e'tibor va odob saqlash o'zaro foydali natijalarga erishishning chin istagini amalga oshirishga yordam beradi.

Shuni tushunish kerakki, davlat chegarasini kesib o'tgan paytingizdan boshlab siz boshqa davlatning fuqarolik va jinoiy qonunlari ta'siri ostiga tushasiz. Agar qandaydir mamlakatda siz fuqarolik kodeksini buzganda ayblansangiz (qarz, shartnomani uzib qo'yish va h.k.), sizni qamoqqa joylashtirishlari mumkin yoki sizga mamlakatdan masala tartibga solingunga qadar chiqib ketish huquqini berish rad qilinadi.

## **Nazorat savollari:**

1. Menejer kim?
2. Menejer qanday darajalarga ajratiladi?
3. Qay darajadagi rahbar ish vaqtining asosiy qismida operativ masalalarni hal qilish bilan shug'ullanishi kerak?
4. Menejerning kasbiy mahorati nimadan iborat?
5. Boshqaruv usuli nima?
6. Rahbarlikning qanday asosiy uslublari mavjud?
7. Qanday omil menejer faoliyat uslubini ko'proq darajada belgilab beradi?
8. «Tashkilotchilik qobiliyati» tushunchasi o'z ichiga nimalarni oladi?
9. Sizning fikringizcha, o'zbek menejerining qanday ijobiy va salbiy sifatlarini ajratish mumkin?
10. Menejerning imidji nima?
11. Rahbarning ishbilarmonlik etiketi o'z ichiga nimalarni oladi?
12. Ishbilarmonlik etikasi nima?
13. Ishbilarmon kishining kostyumi qanday talablarga javob berishi kerak?
14. Menejerning nutqi qanday bo'lishi kerak?
15. Ishga doir muzokaralarning asosiy qoidalari nimalardan iborat?
16. Osiyo va Uzoq Sharq davlatlaridagi ishbilarmonlik etiketining xususiyatlari qanday?



## VII bob. BOSHQARUV MEHNATINI TASHKIL ETISH

VII bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: boshqaruv mehnati, uning mohiyati, xususiyatlari, turlari; boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish, BMTQning yo'natishlari, mehnatning mazmunini o'rganish usullari; rahbarning o'zini o'zi boshqarishi, o'zini o'zi boshqarishning vazifalari; menejer faoliyatini rejalashtirish va boshqarish qurollari.

### 7.1. Boshqaruv mehnati: ta'rifi, xususiyatlari, turlari

**Boshqaruv mehnati** — bu ma'muriy boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiyalar va ishlardir. Boshqaruv mehnati mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash davrlarida ajratiladi.

Ma'muriy boshqaruv xodimlarining mehnati yig'ma ijtimoiy mehnatning ajralmas qismidir. Demak, boshqaruv tizimidagi mehnat qanchalik samarali bo'lsa, yig'ma mehnatning natijalari ham shunchalik yuqori.

Ammo ma'muriy boshqaruv xodimlari, ishchilardan farqli ravishda, o'zlari bevosita mehnat predmetiga ta'sir ko'rsatmaydilar, ya'ni o'zlarining qo'llari bilan (mehnat vositalaridan foydalanish bilan) moddiy boyliklarni ishlab chiqarmaydilar. Ular bevosita ishlab chiqarish (tijorat) operatsiyalarini bajarish bilan band bo'lgan odamlarning samarali mehnatlari uchun kerakli tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlar yaratadilar. Demak, boshqaruv vazifalari bajarilishi qanchalik sifatli bo'lsa, ishlab chiqarish obyekti shunchalik ishontchi va samarali faoliyat yuritadi. Boshqaruv mehnati jarayonida belgilangan resurslar moddiy, moliyaviy, mehnat resurslari — binolar, inshootlar, boshqaruv apparati xodimlarining mehnat vositalari va predmeti, boshqaruv tizimi faoliyatini yuritish xarajatlari, malakali mutaxassislar va h.k.dan foydalaniladi. Ulardan foydalanish samaradorligi ham ishlab chiqarish faoliyatining yakuniy natijalariga ta'sir etadi. Shunday qilib, boshqaruv mehnati ijtimoiy ishlab chiqarish mehnatining turli-tumanligidir, chunki u yig'ma

mahsulot ishlab chiqaruvchi va boshqaruv xodimlari faoliyatining natijasidir. U ishchilar mehnati singari zarur.

Boshqaruv mehnati g'oyatda turli-tuman, shu sababli ushbu mehnatning mazmunini ta'riflovchi operatsiyalar va tadbirlarni aniq tasniflash, turlarga ajratish qiyindir. Shu bilan birga boshqaruv operatsiyalari doirasi kengaymoqda, operatsiyalarning o'zlari esa bir tomondan boshqaruv usullarini ularni qo'llash sohalaridagi o'zgarishlar oqibatida, boshqa tomondan axborotlarni saqlash, uzatish, jamlab, ishlab chiqishning yangi texnik vositalaridan foydalanish o'sishi munosabati bilan turlarini o'zgartirmoqdalar. Boshqaruv mehnati operatsiyalari, tadbirlari mazmuniga kompyuter texnikasi inqilobiy o'zgarishlar kiritmoqda, u tubdan yangi axborot texnologiyalarini tatbiq etish imkonini bermoqda. Shunga qaramasdan boshqaruv mehnatning, hammadan avval, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida eng xarakterli operatsiyalarini ajratish mumkin. Ular quyidagilardan iborat:

- vazifani qo'yish;
- qo'lda va kompyuterdan foydalangan holda axborotlarni izlash;
- axborotlarni tahlil qilish;
- axborotlarni guruhlariga ajratish (qo'lda yoki kompyuterdan foydalanish bilan);
- kompyutersiz oddiy hisoblashlar;
- kompyuterni qo'llash bilan hisob-kitoblar;
- qarorlarni tayyorlash;
- qarorlarni yakka holda qabul qilish;
- qarorlarni jamoaviy qabul qilish;
- hujjatlarni rasmiylashtirish, xatlarni tuzish va h.k.

Ma'muriy-boshqaruv xodimlarining yig'ma mahsulot predmetiga ta'sir ko'rsatishi axborotlardan foydalanish va uni ushbu obyekt holatini qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'nalishiga o'zgartirish uchun tegishli qarorlarni o'zgartirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun ma'muriy-boshqaruv xodim-

lari mehnatining asosiy xususiyati predmetning axborotli xarakteri va ularning mehnati jarayoni (o'zining mazmuni va natijalari bo'yicha)ni mehnatning boshqa turlaridan tubdan farqlanishi bilan asoslangan mehnat mahsulotidan iborat bo'ladi.

Boshqaruv mehnatining yakuniy mahsuloti – obyektga boshqaruv ta'sirlarining o'lchamlarini belgilab beruvchi qarorlardir. Umuman xizmatchilar mehnatlarining natijalari ular tomonidan chiqarilgan farmoyishlar va hujjatlarning soni bo'yicha emas, balki ularning tashkilot yoki tashkilot bo'linmasining butun jamoasi faoliyatiga ta'siri bo'yicha baholanadi. Bundan, xizmatchilar mehnatini tashkil qilish masalalarini hal etishga g'oyatda muhim o'ziga xos talab kelib chiqadi – tarkibiy va hujjatiy ortiqchaliklarni aniqlash va bartaraf qilish, boshqaruvning tashkiliy shakllarini ehtimol bo'lgan avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish bilan takomillashtirish maqsadida har xil mehnat vazifalarini bajarish usullari va vositalarini oldindan tahlil qilish.

Bu jihatdan boshqaruv sohasidagi mehnat ilmiy mehnatga yaqinroq, ko'proq uni eslatadi. Ammo agar ilm sohasida asosan ilmiy axborotlar bilan harakat qilinsa, boshqaruv mehnati o'z orbitasiga hisob-statistik, ilmiy-texnik, bashoratli-tahliliy, rejaviy, operativ va iqtisodiy axborotlarning boshqa turlarini jalb etadi.

Boshqaruv mehnatining boshqa xususiyati uning aqliy harakatlaridir. U predmet va mehnat predmetining axborotli xarakteridan kelib chiqadi, shunga ko'ra ma'muriy-boshqaruv xodimlari qarorlar qabul qilishda ko'proq asabiylashadilar.

Boshqaruvda, mehnat faoliyatining har qanday boshqa turidagi kabi, mehnat taqsimoti mavjud. Bunday taqsimot boshqaruv obyektlari farqlanishi sababli paydo bo'ladi. Boshqaruv obyekti sinflari, turlari farqlanishi boshqaruvni iqtisodiyot tarmoqlari, sohalari, boshqariladigan obyektning turiga ko'ra boshqaruvchilar ixtisoslashishlari zaruriyatini keltirib chiqaradi. Boshqaruv faoliyatining turlari, boshqaruv mutaxassisliklari bo'yicha taqsimlanadi, masalan, tahlilchilar, rejalovchilar, hisobchilar, menejerlar-ga ajratiladi.

Boshqaruv mehnati bilan band bo'lgan xodimlar bajaradigan ishlar, operatsiyalar, tadbirlarning aniq mazmuni nuqtayi nazaridan ularning boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi rollari ham boshqaruv xodimlarining har xil guruhlariga taqsimlanadi. Bunday taqsimot ayrim operatsiyalarning murakablik darajasi, kasbiy mahoratga talablar, qarorlarni qabul qilishdagi vakolatlarni aks ettiradi. Boshqaruvda to'g'ridan to'g'ri yoki vositali ishtirok etuvchi, ba'zan «oq yoqachalar» nomi bilan mashhur rahbarlar, xizmatchilar bajarilayotgan vazifalarning xarakteri va mazmuniga ko'ra uch toifaga bo'linadi:

— boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv ta'sirlarini bevosita amalga oshirish vakolatini olgan rahbarlar (menejerlar);

— boshqaruv xizmatlari apparati xodimlari shaxsidagi mutaxassislar, amaldorlar, ular boshqaruv obyekti haqidagi axborotlarni tahlil qiladilar, boshqaruv qarorlarini tayyorlash, muhokama qilish, tanlashda ishtirok etadilar, boshqaruvchilar uchun tavsiyalar tayyorlaydilar;

— boshqaruvchilar va mutaxassislarga xizmat ko'rsatuvchi, boshqaruv jarayoni va uning ishtirokchilarini ta'minlash bo'yicha yordamchi operatsiyalarni bajaruvchi texnik ijrochilar.

Bu guruhlarning har biriga ham ular mehnatining mazmuni va aqliy yuklamalarning xarakteri nuqtayi nazaridan, ham mehnat jamoasi faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatish nuqtayi nazaridan o'zining xususiyatlari xosdir.

Masalan, korxonalar va ularning bo'linma rahbarlari xodimlarni tanlash va joy joyiga qo'yish, ijrochilar, ishlab chiqarish (tjorat) va boshqaruv bo'linmalari ishini muvofiqlashtiradilar, tegishli jamoalarning muvofiqlashtirilgan, yo'lga qo'yilgan va samarali mehnatini ta'minlaydilar. Ularning mehnatida, rahbarlar o'rtasida katta farqlar bo'lishiga qaramay, ijodiy operatsiyalar ustunlik qiladi.

Rahbarning mehnati g'oyatda turli-tuman va mas'uliyatlidir. Unda shaxsiy, kollegial va jamoaviy faoliyat birlashadi.

Rahbar axborotlar, kirish hujjatlari bilan shaxsan tanishishi, chiqish xatlarini tekshirishi, imzolashi, ba'zan esa tayyorlashi,

tayyorlanayotgan qarorlarni o'ylab ko'rish va ularni qabul qilishi, vujudga kelgan vaziyatni, boshqaruv obyekti bilan bog'liq so-dir bo'layotgan jarayonlarni tahlil qilishi kerak. Bunda menejer-ning shaxsiy faoliyati namoyon bo'ladi.

Shu bilan bir vaqtda rahbarlar yuqori va quyi darajadagi rah-barlar, sheriklar, qo'shnilar, qo'li ostidagilar, mutaxassislar, maslahatchilar, ijtimoiy, kasaba uyushmasi yetakchilari ishtiroki bilan qarorlarni kollegial ishlab chiqishda ishtirok etishga da'vat etilganlar. Bu asosan maslahat qilish xarakteridagi faoliyatdir.

Jamoaviy faoliyat – rahbarning ishlab chiqarish, mehnat jamoasi, ijrochilar bilan ishlashidir. Aloqalarning borishi, xodimlar bilan muloqotda rahbar jamoadagi ijtimoiy-psixologik holatni aniqlaydi, xodimlarning fikrlari va arzlarini tinglaydi, ularga tayyorlanayotgan va qabul qilingan qarorlar haqida xabar beradi, rejalar, tadbirlarni amalga oshirish zarurligi va maqsadga muvofiqligini asoslab beradi, ularni samarali, sifatli ishlashga undaydi. Ijrochilar bilan aloqalar ishlab chiqarish kengashlari, uchrashuvlar, bo'linmalar, ish joylariga borish, shaxsiy qabullar ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Mutaxassislar (muhandis, texnik, iqtisodchi va boshqalar)ning mehnati ma'lum tarzda chizib, belgilab berilgan, ular mahsulotlarning yangi yoki takomillashtirilgan turlari, texnologik jarayonlar hamda mehnat va boshqaruvni tashkil etish shakllarini ishlab chiqadilar va tatbiq etadilar, korxonani kerakli hujjatlar, materiallar, ta'mirlash va boshqa xizmat ko'rsatish bilan ta'minlaydilar, tijorat faoliyatini amalga oshiradilar, ya'ni ma'lum vazifalar yoki vazifalarning bir qismini bajaradilar. Mutaxassislarning faoliyatini ular (mutaxassislar) o'rtasida katta farqlar mavjud bo'lsa ham, ijodiy va takrorlanuvchi operatsiyalar birlashtiradi.

Mutaxassislar, maslahatchilar, rahbarning yordamchilari bo'lgan holda boshqaruv uchun zarur ishlarni bajara turib, kamdan kam hollarda o'zlari ham o'z rahbarining huquq doirasiga kiruvchi qarorlarni qabul qilishga vakolat oladilar. Ammo ular, bunday qarorlarning ma'lum variantlarini ilgari surib va asoslab,

shuningdek rahbar bilan yakuniy variant tanlashda ishtirok etib, bu qarorning foydasi, boshqaruv qarorini qabul qilishga ma'lum miqdorda ta'sir ko'rsatadi. O'z ishida omilkor, yetarlicha savodli bo'lmagan rahbarda boshqaruv qarorlarining taqdiri ko'pincha mutaxassislarining qo'lida bo'ladi.

Xizmatchilar (kotiblar, ish yurituvchilar, hisobchilar va boshqalar) rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ta'minlash bilan bog'liq turli ishlarni bajaradilar. Ularning mehnati boshqaruvda juda oddiy hisoblanadi. Buning ustiga ularning mehnatida takrorlanadigan operatsiyalar ustuvorlik qiladi. Ishlab chiqarish va boshqaruvda kompyuter hamda boshqa axborot texnikasidan foydalanish ko'payishi, boshqaruv axborotlari miqdori ancha oshishi, uni tizimlashtirish, ortiqcha axborotlardan tozalash zarurligi yordamchi xodimlar mehnatini keskin murakkablashtiradi, tayyorgarlik, bilimlar, tajribani talab etadi, umuman boshqaruv jarayonining sifatiga borgan sari ko'proq ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, unda ijodiy operatsiyalarning ulushi oshadi.

Mehnat jamoasini boshqarishda boshqaruv mehnatining uchta turini ajratish mumkin: evristik, ma'muriy va operatorli.

**Evristik mehnat** — avvalo rahbar va mutaxassislar mehnatidir. U ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to'liq aks ettiradi.

O'zining mazmuniga ko'ra evristik mehnat operatsiyalarning ikkita turidan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv.

Tahliliy operatsiyalar qarorlar qabul qilish uchun zarur axborotlarni qabul qilish va idrok etishdan iborat. Bunday operatsiyalarga, ularni bajarish shakl va usullariga ko'ra, quyidagilar kiradi: turli hujjatlar va adabiy manbalarni ko'rib chiqish va o'rganish; og'zaki suhbatlar, so'rovlar va bevosita kuzatuvlar o'tkazish, tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (ma'lumotnomalar, ma'ruzalar, tahliliy obzorlarda) bayon etish, mavjud holatning tashxisini qo'yish yoki aniqlash.

Konstruktiv operatsiyalar turli qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog'liq. Bu operatsiyalar qarorlarning mazmuni,

xarakteri va murakkabligi hamda ularning yakka tartibda va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga muvofiq ajratadilar.

**Ma'muriy mehnat** — aqliy mehnatning o'ziga xos turi bo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va xulqini ularning mehnat faoliyatlari jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi.

Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy-ma'muriy operatsiyalarni bajarishda vujudga keladi: xizmatli kommunikation (og'zaki axborotni telefonda so'zlashishlar yo'li bilan uzatish va qabul qilish, ish joylarini aylanib chiqish, xodimlar va keluvchilarni qabul qilish, korxonada doirasida harakatlanishlar); yo'riqnomaviy (qarorlarni ijrochilarga og'zaki farmoyishlar, yozma buyruqlar, ko'rsatmalar berish yo'li bilan yetkazish; ijrochilarga vazifalarni belgilash yoki ular tomonidan tuzilgan ishning shaxsiy rejalarni tasdiqlash vazifalar va topshiriqlarni bajarish jarayonidan og'zaki yo'l-yo'riqlar ko'rsatish, yozma yo'l-yo'riqlarni tuzish va tasdiqlash); muvofiqlashtiruvchi (bo'linmalar va xizmatlar ishini kengashlar va majlislar o'tkazish yo'li bilan o'zaro bog'lash; ishni bajarilishi reja-jadvalini ijrochilar va muddatlarni ko'rsatish bilan tuzish); nazoratli-baholovchi (buyruqlar, kengash qarorlari, rejalar, vazifalar, topshiriqlarni bajarilishini nazorat qilish, bo'linmalar va ijrochilar ishini baholash, rag'batlantirish va jazolash).

**Operator mehnati** — asosan texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborotli ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarni bajarish bo'yicha mehnatidir.

Ta'kidlash joizki, ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining mazmuni o'zgarmay qolmaydi. Tadqiqotga ko'ra, hisob, axborot va hujjatli operatsiyalar ularda hozircha ish vaqtining 70% gachasini egallaydi. Ammo rahbar va mutaxassislar tomonidan texnik vositalar qo'llanilishi, bir xil, kam mazmunli operatsiyalar mashinalarga topshirilishi, mehnatning yangi usul va vositalari yaratilishi, boshqaruvni tashkil etish takomillashuvi natijasi-

da ular mehnatining mazmuni ancha o'zgaradi, ularning ishida ijodiy operatsiyalar salmog'i ortadi.

Boshqaruv mehnati va uni oqilona tashkil etish tashkilotning biznes jarayonlarini samarali muhim omili, shuning uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish masalalari alohida dorzarblik kasb etadi.

## **7.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish**

Boshqaruv xodimlari mehnatini shunday tashkil etish kerakki, u ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarni qo'llashga asoslanadi. U xizmatchilarni bir-birlari va ishchilar bilan hamda ishlab chiqarish (tijorat)ni boshqarish va muhandislik-texnik va iqtisodiy ta'minlash vazifalarini amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan texnik vositalar bilan o'zaro hamkorligini yaxshiroq o'rnatish va muntazam ravishda takomillashtirishga imkon yarata-di. Mehnatni ilmiy tashkil etishning maqsadi ishlovchilarning sog'liklarini saqlab qolgan holda mehnat unumdorligini oshirishdan iboratdir.

Mamlakatimizda avvaldan boshqaruv jarayonlarini oqilonashtirish va takomillashtirish faoliyatini belgilash uchun «mehnatni ilmiy tashkil etish» (MITQ) atamasidan foydalanilgan bo'lib, u ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga nisbatan tubdan farqsiz bo'lgan. Taxminan 60-yillarda «boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish» (BMITQ) atamasi ajralib chiqqan. Bunga korxonalariga boshqaruv mehnatini oldindan tashkil etishni talab qiluvchi hisoblash texnikasining qudratli vositalarining tatbiq etilishi yordam bergan.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish o'z ichiga quyidagi yo'nalishlarni oladi:

- xodimlar mehnatining taqsimlanishi va ularni korxonalarida va har bir bo'linmalar doirasida kooperatsiyalashuvi;
- xodimlarni tanlash va joy joyga qo'yish hamda lavozimli vazifalarga muvofiq ularning malakalari darajasini ta'minlash;



– boshqaruv xodimlarining ularni boshqarish bo'yicha ishlab chiqarish jamoasi tarkibida va uni muhandis-texnik ta'minlash bo'yicha faoliyatini tashkil etish;

– ish joylarini tashkil etish va jihozlash;

– ishning ilg'or usullaridan foydalanish;

– mehnatning qulay sharoitlarini yaratish;

– mehnatni me'yorlashtirish;

– boshqaruvning texnik vositalari, axborot texnologiyalari, shaxsiy kompyuterlardan foydalanish;

– mehnatni rag'batlantirish.

Mamlakatimizda keyinchalik (70-yillarning boshlarida) BMITQ rivojlanish tendensiyalarini aks ettiruvchi «tashkiliy loyihalashtirish» tushunchasi paydo bo'lgan. Tashkiliy loyihalashtirish bu boshqaruv mehnatini boshqaruv apparati ishi samaradorligini oshirish maqsadida MITQ talablari va zamonaviy tashkiliy hamda hisoblash texnika bazasida oqilonalashtirish loyihalarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonidir. Tashkiliy loyihalashtirishni quyidagi asosiy yo'nalishlari bo'yicha amalga oshirish taklif etilgan:

– boshqaruv apparatining tashkiliy va vazifaviy tuzilishini oqilonalashtirish;

– ishlarning asosiy va eng ommaviy turlarini bajarish texnologiyasi, mehnat sharoitlari va xodimlarning ish vaqtdan foydalanishni oqilonalashtirish;

– boshqaruvning ushbu apparati faoliyatini hujjatlashtirish va hujjatlar bilan ta'minlashni oqilonalashtirish;

– boshqaruv apparatini tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganligini oshirish va xodimlar mehnatini avtomatlashtirish.

Xorijda boshqaruv mehnatini takomillashtirish (oqilonalashtirish) jarayonini ta'riflovchi bir qator atamalar qo'llaniladi. Masalan, AQSHda «Tizimlar va usullar», «Tizimli loyihalashtirish», «Biznes jarayonlarning reinjineri», Buyuk Britaniyada «Ishni tadqiq qilish» va «Tashkil etish va usullar» atamalaridan foydalaniladi.

Mamlakatimizda xorijga nisbatan yaqinda, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish zaruriati, ya'ni XX asr 50-yillar oxiri va 60-yillarning boshida vujudga kelgan. Xorijiy mualliflar «ma'muriy boshqaruvdagi inqilobni» boshqaruv apparati va unga xarajatlarning o'sishi, ma'muriy (idora) ishining hajmlari o'sishi, korxonalarda boshqaruv vazifalarining yangi turlari (rekлама faoliyati, ijtimoiy sug'urta, jamoatchilik bilan aloqalar va h.k.) paydo bo'lishi, axborot va hujjatlar aylanishi hajmlari keskin o'sishi va natijada boshqaruv mehnatini aniq tashkil etish, boshqaruv jarayonlarini oqilonalashtirish, ya'ni boshqaruv faoliyatini takomillashtirish bo'yicha majmuaviy harakatlar zarurligi bilan bog'laydilar.

Rahbar, mutaxassis ishini oqilona tashkil etish barcha bajarilayotgan ishlarni hisobga olish, o'z ish vaqti ustidan mantazam ravishda nazorat qilish, ish vaqti xarajatlari tuzilishini o'rganishni taqozo qiladi. Bu ish vaqtdan foydalanishni tahlil qilish, shaxsiy ish va boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarning asoslangan rejalarini tuzishga imkon beradi. Rahbarlar va mutaxassislar mehnatining mazmuni va ish vaqti xarajatlarining tuzilishini o'rganish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

– **anketali va og'zaki so'rovlar**, u xodimni uning mehnati qanchalik oqilona tashkil etilganligi haqidagi fikrini o'rganish maqsadida o'tkaziladi: xodimning nuqtayi nazaridan uning vazifasi aniq belgilab berilganmi, unga o'z vazifasiga taalluqli bo'lmagan ishlarni bajarishga to'g'ri kelganmi (qanday va qancha vaqtda), uning ishi rejalashtiriladimi va rejadan tashqari ishlarning salmog'i qanday, ish vaqtini yo'qotilishlari bormi (ularning miqdori, sabablari), ishda mexanizatsiya va tashkiliy texnikaning vositalari qo'llaniladimi (ulardan foydalanish), xodimning ish joyini tashkil etilishi va mehnat sharoitlari qanoatlantiradimi va nihoyat, xodimda mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar bormi;

– **ish vaqtining suratini olish**, u kuzatishlarining rejalashtirilgan davri davomida uning xarajatlari tizimini belgilash uchun qoʻllaniladi. Bunda ish vaqti sarflanishini oʻrganish, vaqtning barcha istisnosiz sarflanishini, ularning haqiqiy izchilligini tartibda kuzatish va oʻlchash yoʻli bilan oʻtkaziladi. Ish vaqtini suratga olish maxsus ajratilgan shaxs tomonidan oʻtkaziladi, u yoppasiga (yaʼni, butun ish kuni davomida) yoki tanlovli boʻlishi mumkin. Keyingi holda ish vaqtini alohida vazifalar (ish turlari) boʻyicha, shu jumladan takrorlanuvchilar hamda ishning alohida davralari (davrlari) boʻyicha oʻrganiladi;

– ish vaqtini **oʻzini oʻzi suratga olishda** ish vaqtini sarflanishini hisobga olish bevosita MITQ xizmatlari rahbarligi ostida ishlovchilar tomonidan amalga oshiriladi. U oʻzini oʻzi suratga olishning maxsus varaqchalari yordamida olib boriladi, unda barcha bajariladigan ishlar yoki soatning maʼlum qismini tashkil qiluvchi qayd etilgan oraliqlardagi tanaffuslar roʻyxatga olinadi;

– **bir zumli kuzatishlar usuli**, turli toifali MTX va xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtining sarflanishini oʻrganish uchun qoʻllaniladi.

*7.1-jadval*

**Xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtlari sarflanishini oʻrganishning turli usullarini qoʻllashning maqsadga muvofiqligi**

Usul	Qoʻllashning maqsadga muvofiqligi	Afzalliklari	Foydalanishdagi qiyinchiliklari va kamchiliklari
Ish vaqtini oʻzini oʻzi suratga olish (mehnat elementlarining roʻyxatisiz)	Ishni tashkil etishning boshlangʻich oʻrganishida. Mehnatning mazmuni va ish vaqti sarflanishini bir vaqtda oʻrganishda. Anketa soʻrovlari elementlariga ega tadqiqotlarning kichik koʻlamlarida.	Tejamli	Maʼlumotlarni guruhlarga ajratish va ishlab chiqishdagi murakkablik. Natijalarni yetarlicha aniq emasligi. Xodimning aybi boʻyicha ish vaqtini yoʻqotilishini toʻliq aniqlamaydi.

Ish vaqtini o'zini o'zi suratga olish (mehnat elementlarining ro'yxati bilan ish vaqtini suratga olish)	Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida. Tadqiqotlarning kattaroq ko'lamlarida. Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida.	Ko'p mehnat talab qilmaydi, tejamli ma'lumotlarni ishlab chiqishda qulay. Natijalarning o'zini o'zi suratga olishga qaraganda kattaroq aniqligi. Boshqa usullar bilan olingan ma'lumotlarni nazorat qilish uchun foydalanish mumkin.	Natijalarning yetarlicha aniq emasligi. Xodimning aybi bo'yicha ish vaqti yo'qotilishi to'liq aniqlamaydi. Tejamli emas, o'tkazish ko'p mehnat talab qiladi, xodimlarga qoniqarsiz ta'sir ko'rsatadi.
Bir zumli kuzatish usuli	Ommaviy kuzatishlarda tanlab olish usuli kabi qo'llaniladi. Mehnatni tashkil qilishni boshqa usullari bilan oldindan o'rganish maqsadga muvofiqdir. Boshqa usullar bilan olingan natijalarni nazorat qilish usuli kabi qo'llaniladi.	Natijalarning yetarlicha aniqligi, tejamligi.	Kuzatuvchilarning yuqori malakasini talab qiladi.
Anketali va og'zaki so'rovlar	Zarur bo'lganda bevosita ishlovchilarning muammolari va ularning hal qilish yo'llari haqidagi fikrlarini aniqlash.	So'ralayotganlar tadqiqotning predmeti va muammoni hal qilish yo'llarini g'oyatda chuqur biladilar.	Anketa tuzuvchining yuqori malakasini talab etadi. So'ralayotganlarning subyektiv fikriga asoslanadi.

– Kuzatishlarni o'tkazish tamoyili va uslubiyoti ishchilar mehnati sarflanishini o'rganish kabidir, faqat ba'zi bir xususiyatlar mavjud. MTX va mutaxassislar mehnatiga nisbatan qayd etish

payti deb kuzatiluvchini kuzatuvchi nazar doirasiga tushgan paytini hisoblash kerak. Xodim ish joyida yo'q bo'lganda kuzatuvchi uni yo'q bo'lganligi sabablari haqidagi ma'lumotlarini qayd daf-tarida qilingan yozuvi bo'yicha olishi mumkin.

Mehnatning mazmuni va vaqtni sarflanishi tuzilishini o'rga-nishning har bir usulini ma'lum sharoitlar uchun qo'llash mum-kin, u tegishli afzalliklar va kamchiliklarga ega (7.1-jadval).

### **7.3. Rahbarning o'zini o'zi boshqarishi**

O'zini o'zi boshqarish bu rahbarning kundalik amaliyotda ish-ning zamonaviy usullaridan maqsadga muvofiq va izchil foyda-lanishini o'z ichiga oluvchi shaxsiy ishini tashkil etish hamda uning o'zini o'zi rivojlantirishidir.

O'zini o'zi boshqarishning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- menejment tomonidan vaqtdan va o'z imkoniyatlaridan ko'proq foydalanish;
- u o'z sog'ligini saqlashi va mustahkamlashi;
- hayotning borishini ongli ravishda boshqarish;
- ham ishdagi, ham shaxsiy hayotdagi tashqi holatlarni yengib o'tish.

Turli masalalarni kundalik hal qilishda menejer turli vazi-falarni bajaradi. O'zini o'zi boshqarishning bu jarayonini alohida vazifalar o'rtasidagi aloqani ko'rgazmali ravishda namoyon qiluv-chi doira kabi berilishi mumkin (7.1-rasm).

Tashqi doirada quyidagi beshta vazifalar ma'lum:

- 1) vazifalarni qo'yish;
- 2) rejalashtirish;
- 3) bo'lg'usi ishdagi ustuvorliklarni belgilash;
- 4) kun tartibini tuzish va mehnat jarayonini tashkil etish;
- 5) o'zini o'zi nazorat qilish va maqsadlarga tuzatishlar ki-ritish.

O'zini o'zi boshqarishning ichki doirasida birlashtiruvchi va-zifa-axborotlar bilan ishlash joylashgan. Qolgan vazifalar ma'lum

darajada uni atrofida aylanadilar, chunki axborot almashish o'zini o'zi boshqarish jarayonining barcha bosqichlarida zarurdir.



7.1-rasm. O'zini o'zi boshqarish doirasi.

Birinchi vazifa — **maqsadlarni qo'yish**. Har bir boshqaruvchi xodim o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi, bu kelajakka qarash, kuch va faollikni erishish kerak bo'lgan narsaga qaratish va jamlashni bildiradi. Shunday qilib, maqsad yakuniy natijani shakllantiradi. U harakatlar «quturtiruvchisi», faollikni belgilab beruvchi undov bo'ladi. Agar maqsad qo'yilgan bo'lsa, unda harakatlantiruvchi kuch sifatida harakat qiluvchi va faqat maqsadga erishilgandagina yo'qoluvchi keskinlik holati vujudga keladi.

Maqsadlarni qo'yish jarayoni bir necha bosqichlardan tashkil topadi.

1. Maqsadlarni belgilash va ularni quyidagicha vaqtli mezonlar bo'yicha tabaqalashtirish:

- uzoq muddatli hayotiy maqsadlar (shaxsiy va kasbiy);
- o'rta muddatli maqsadlar (yaqin 5 yilga)
- qisqa muddatli maqsadlar (yaqin 12 oyga)

Bunda mehnatga motivatsiyani kuchaytiruvchi va kasbiy intilishlarni yo'naltiruvchi kasbiy mo'ljallarni ajratish kerak.

2. Maqsadlarga erishish uchun shaxsiy resurslarni belgilash, buning uchun quyidagilar zarur:

- shaxsiy salohiyat va imkoniyatlarni belgilash;
- o'zining kuchsiz tomonlarini sanab berish, muvaffaqiyatsizliklarning ro'yxatini tuzish va qanday sabablar natijasida ular sodir bo'lganligini ta'kidlash. Bu kamchiliklardan qanday qilib xalos bo'lish haqida o'ylab ko'rish;

- 2–3 muhim afzalliklar va kamchiliklarni ajratish.

Yana yaqin yillarda nima bilan hisoblashish kerakligini ham aniqlab olish, masalan, yaqin atrofdagilar (hamkorlar, qarindoshlar, boshliq, o'rtoqlar va h.k.) yoki yoshni va o'z maqsadlarini ularga muvofiq qo'yish kerak.

3. «Maqsad-vosita» tahlilini o'tkazish, uning borishida maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni (shaxsiy, moliyaviy vaqtli) haqiqiy vaziyat bilan solishtiriladi. Buning uchun maqsadlarni tuzilgan «invertar ro'yxati»ga murojaat qilish va 3–4 ta muhim maqsadlarni tanlab olish, ularga erishish uchun zarur vositalarini belgilash va yana nimaga erishish kerakligi yoki maqsadlarga erishish uchun nimaga kirishish kerakligini tekshirish zarur.

Kasbiy (martabali) maqsadlar bo'yicha ularga erishish uchun zarur malakani ko'rsatish va haqiqiy amaliy vazifalarni qo'yish zarur, masalan, yetishmayotgan tajribani olish.

4. Aniq maqsadlarni shakllantirish. Bunda shuni hisobga olish kerakki, har bir maqsad faqat uni amalga oshirilish muddati va istalgan natijalar ma'lum bo'lgandagina ma'noga ega bo'ladi. So'ng o'zining istalgan va amaliy maqsadlarida qo'llash bi-

lan shakllantirish va o'z rejalarini ularning qanchalik haqiqiyliги nuqtayi nazaridan qayta tekshirish maqsadga muvofiqdir.

Malaka va madaniy darajani oshirishni ham esdan chiqar-maslik kerak. O'ziga judayam ko'p narsani olish kerak, chunki bu haqiqiy bo'lmagan vazifalarni bajarilishiga imkon kamdir. O'z oldimizga qanchalik ko'p maqsadlarni qo'ysak, oldingi hayotni shunchalik ko'proq o'zgartirish va o'z faoliyatini ko'proq faol-lashtirishga to'g'ri keladi.

Uzoq muddatli global maqsadlardan kelib chiqqan holda yana aniq va qisqa muddatli maqsadlarni ham belgilash zarur.

Ko'rib chiqilgan maqsadlar hayot va martabaning rejasida qayd etiladi, u muntazam ravishda qayta tekshirilishi, faollashti-rilishi va to'ldirilishi kerak. Quyida shunday rejadani misol kel-tiriladi (7.2-jadval).

7.2-jadval

### Martabali (kasbiy) reja

Maqsad	Ahami-yati	Mud-dat (yil)	Amaliy tadbirlar	Muddati (qaysi vaqtga)	Nazorat
Yirik kor-xonaning iqtisodiyot bo'yicha direktor o'rinbosari bo'lish	Yuqori	2022	Universitet-ning iqtisodi-yot fakultetini tugatish	2012	
			Amaliy ish tajri-basini olish	2015	
			Iqtisodiy bo'lim rahbari bo'lish	2017	

Maqsadlarni qo'yish uzluksiz jarayondir, chunki ular qoida-ga ko'ra, bir marta va butunlay berilmaydi. Ular vaqt o'tishi bi-lan o'zgarishi mumkin, masalan, agar ularni amalga oshirilishi ustidan nazorat qilish jarayonida oldingi tasavvurlar noto'g'rili-gi yoki so'rovlar oshirilgan yoki pasaytirilganligi aniqlanganda.

Shunday qilib maqsadlarni qo'yish jarayoni uchta bosqichga bo'linadi:



Maqsadni topish: «Men nimani xohlayman?», vaziyatli tahlil: «Men nima qila olaman?», maqsadlarni shakllantirish: «Men aniq nimaga kirishayapman?».

O'zini o'zi boshqarishning keyingi bosqichi — menejerning shaxsiy vaqtini rejalashtirishdir (7.2-jadval). Bunda eng qimmat bo'lik — vaqtdan oqilona foydalanish ta'minlanadi: yoki mavjud vaqtni unumli faoliyat uchun qo'llash (eng katta mezon) yoki qo'yilgan maqsadlarga vaqtni kamroq sarflash bilan erishish (eng kichik mezon).

Rejalashtirish maqsadlarini amalga oshirishga tayyorgarlik va vaqtni turkumlashtirish (tartibga solish)ni bildiradi.

Rejalashtirishga vaqtni sarflanishi ko'payishida ularni ijro etish uchun zarur vaqt qisqaradi, bu provardida umuman vaqtni qisqarishiga olib keladi. Rejaviy davr (yil, oy, kun)ning 1% ga yaqinini rejalashtirishga sarflash tavsiya etiladi.

Shaxsiy vaqtni rejalashtirish qoidalari mavjud:

— vaqtni sarflanishini u haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun sinchiklab rejalashtirish;

— ish kunining faqat 60% ni reja bilan qamrab olish, 20% ni ko'zda tutilmagan muammolarni hal qilish va 20% esa ijodiy faoliyatga, shu jumladan malakani oshirishga qoldirish;

— boshlangan ishni hamma vaqt oxirigacha yetkazish;

— vazifalarning faqat bajarsa bo'ladigan hajmini rejalashtirish;

— rejalarning egiluvchanligini ta'minlash;

— rejada nafaqat harakatlarni, balki kutilgan natijalarni ham qayd etish;

— ishlarni bajarish uchun aniq muddat va vaqtli me'yorlarni belgilash;

— muhimni shoshilinchdan ajrata bilish va shoshilinch ishlarining hukmronligidan qochish;

— rejaga ishlarni to'liq va o'z vaqtida amalga oshirilishi nuqtayi nazaridan doimiy ravishda nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;

— shaxsiy vaqtdan foydalanishni rejalashtirish;

– yirik vazifalarni hal qilish uchun vaqtning katta uzluksiz davrlari va kichiklarni esa kichik masalalar uchun zaxira qilib qoldirish;

– unumsiz faoliyatga iloji boricha kamroq vaqt ketishi ustidan nazorat qilish;

– muqobil rejalashtirish va yaxshi variantni qidirib topishga harakat qilish;

– o‘z rejalarni hamkasblari bilan muvofiqlashtirish.

Umumiy rejalashtirish doirasida vaqtni rejalashtirish tegishli uzoq muddatli (strategik) maqsadlarga qaratiladi, u o‘z navbatida operativlarga bo‘linadi. Shaxsiy va kasbiy maqsadlarga erishish uchun vaqtni belgilashda uni afzalroq taqsimlash va ishlarning maqsadga muvofiq nisbatiyiligini olish mumkin.

Ishbilarmonlik hayotida quyidagi rejaviy davrlar o‘zini oqlagan:

- uzoq muddatli (3–5 yoki ko‘proq yillar);
- o‘rtacha muddatli (1–3 yillar)
- joriy (1 kun, 3 oy, choraklik, oylik, o‘n kunlik, haftalik, kunlik rejalar).

Vaqtni rejalashtirish yopiq tizimdan iborat bo‘ladi, unda rejalarning alohida turlari o‘rtasidagi yaqin aloqa kuzatiladi. Masalan, uzoq muddatli rejalar o‘rta va aniq muddatli rejalar, joriy davr rejaları va kunlik rejalarda aniqlanib olinadi.

Hayotning rejasi rejalashtirish jarayonining boshlang‘ich nuqtasi bo‘ladi. Uning asosida yaqin yillarga reja tuziladi, keyingisi – yillik. Shundan keyin choraklarga bo‘lish amalga oshiriladi, yillik rejaning bajarilishi ustidan nazorat qilish uchun tegishli reja tuziladi.

Yil davomida vaqtning teng oraliqlardan keyin o‘tgan davridagi hodisalarni o‘ylab ko‘rish va zarur bo‘lganda o‘zgartirishlar kiritish yoki muddatlarni ko‘chirish (oraliq nazorat) tavsiya etiladi. Har chorakning oxirida keyingi davrga mo‘ljallanganlarni belgilash va undan qaysi vazifalarni chiqarib tashlash, qaysini ko‘chirish va qo‘shishni aniqlab olish zarur.

Rejalar, agar yana erkin rejalashtiruvchi vaqt deb belgilansa hamda qo'shimcha va ko'zda tutilmagan vazifalarni hal qilish uchun vaqtning zaxiralari ko'zda tutilmagina, haqiqiydir.

Haftalik reja kelgusi davrni yanada batafsilroq bashoratlarni ko'zda tutadi. Oylik rejadan kelib chiqqan holda haftadagi barcha ishlarning kun tartibi ularni ijro etish uchun zarur vaqtni ko'rsatish bilan tuziladi. Vaqtni rejalashtirish tizimidagi so'nggi va g'oyatda muhim bosqich — kunlik rejadan iborat bo'lib u haftalik reja asosida quriladi. Unda kun davomida qanday ishlar qilinishi kerakligi belgilanadi, buning ustiga oldindan ko'zda tutilmagan rejalar qo'shiladi.

Shunday qilib rejalashtirish umumiy vazifalarni, har xil harakatlarni vaqtida taqsimlash uchun xususiylarga asta-sekin joylashtirishni ko'zda tutadi.

Barcha rejalar yozma ko'rinishda tuzilishi kerak, chunki miyada saqlanadigan rejalar osonlik bilan rad etiladi, yozma rejalar esa xotirani bo'shatilishini ta'minlaydi va ishga o'zini o'zi undashning ruhiy samarasiga ega bo'ladi. Ishga doir faollik maqsadga qaratilgan va mo'ljallangan dasturga qat'iy rioya qilingan bo'ladi.

Keyin menejer tomonidan ishlab chiqilgan rejalar amalga oshirilishi lozim. Rahbar mehnatini oqilona tashkil etish ishlarini bajarishda ustuvorliklarni belgilashni ko'zda tutadi. Bu turli ishlar ahamiyati bo'yicha katta farqlanishlar bilan bog'liqdir.

Rahbarlar birdaniga ishning ko'pincha juda katta hajmini bajarishga harakat qiladilar yoki aksincha, o'z vaqtlari va kuchlarini alohida muhim bo'lmagan, ammo zarur bo'lib ko'ringan ishlarga sarflaydilar. Natijada shiddatli ish kunining oxiriga kelib, ko'p narsa qilinganga o'xshasa ham, muhim ishlar yo tugallanmay qoldi yoki joyidan umuman siljmaydi.

Omadli menejerlar kun davomida ko'pgina muhim masalalarni hal qilishga ulgurish bilan ma'lum vaqt davomida bitta yagona vazifani bajarish bilan band bo'lishda ajralib turadi. Buning

uchun muhim ishlarning birinchi o'rindaligi haqidagi qarorning qabul qilinishi, ustuvorlarning tegishli ro'yxatini tuzish va unga rioya qilish shart-sharoitlari bo'lib xizmat qiladi.

Ustuvorlarni belgilash, rejaga kiritilgan vazifalarni navbatma-navbat izchil va tizimli bajarish zarur, bu quyidagilarga imkon beradi:

- e'tiborni faqat bitta vazifani bajarishga jamlash;
- ishga maqsadga intilgandek kirishish va ma'lum muddatlarga rioya qilish;
- berilgan holatlarda qo'yilgan maqsadlarga erishish;
- boshqalar tomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan ishlarni chiqarib tashlash;
- rejaviy davr (hafta, kun)ning oxiriga kelib hech bo'lmaganda eng muhim masalalarni hal qilish;
- nizo va stressli yuklamalardan qochish.

Bunda italiyalik iqtisodchi V.Pareto (1848–1923) tomonidan shakllantirilgan tamoyilni hisobga olish zarur, unga ko'ra alohida kichik qismlar guruhida ularning bu guruh sonidagi salmoqqa ko'ra ancha katta miqdor topiladi.

Pareto tamoyiliga ko'ra, «80:20 nisbati»da belgilash mumkin. Bu ish jarayonida 20% da sarflangan vaqt (xarajat)da 80% natijalar (ishlab chiqarish)ga erishishni bildiradi. Vaqtning qolgan 80% umumiy yakunning faqat 20% ni beradi.

Demak, boshidan eng oson, qiziqroq yoki vaqtini kamroq sarflanishini talab qiluvchi ishlarga kirishish kerak emas. Masalalarga ularning muhimligiga muvofiq kirishish zarur: dastavval ozgina «hayotiy muhimlar», keyin ko'p sonli «ikkinchi darajalilar»ga.

Agar barcha vazifalar ularning yakuniy natijalardagi ulushlariga muvofiq tahlil qilinsa va keyin ABV usuli bo'yicha tahlil qilish yordamida toifalar bo'yicha taqsimlansa, Pareto tamoyili aniqlanib olinadi. Bunda tahlil shundan kelib chiqadiki, juda muhim va kamroq muhim ishlarning uning umumiy sonidagi foizlardagi ulushi umuman o'zgarmasdan qoladi.

Pareto tamoyiliga ko'ra, menejerning barcha ishlarini uchta guruhga bo'lish mumkin:

– eng muhim ishlar (A kategoriyasi) ishlarning umumiy sonidan 15% ga yaqinni tashkil qiladi, ularning ahamiyati esa (maqsadga erishishga qo'shilgan ulush ma'nosida) 65% ga yaqinni tashkil qiladi;

– kamroq muhim bo'lgan ishlar (B kategoriyasi) ularning umumiy sonidan 20% ga yaqin, ularning ahamiyati 20% ni tashkil qiladi;

– muhim bo'lmagan ishlar (V kategoriyasi) ularning umumiy sonidan 65%, ammo ularning ahamiyati ishlarning umumiy ahamiyatligidan faqat 15% ga yaqin.

Vazifani A,B,V usuli bo'yicha tahlil qilib chiqish tavsiya etiladi, buning uchun:

1) ma'lum vaqt (o'n kunlik, kun va h.k.)da hal qilish kerak bo'lgan barcha vazifalarning ro'yxatini tuzish;

2) vazifalarni ularning ahamiyatligiga muvofiq navbatligini belgilash. Bunda shuni nazarda tutish kerakki vazifalarning muhimligi ularning shoshilinchligi bilan hech qanday umumiylikka ega emas;

3) vazifaga tartib raqamlari berish;

4) vazifani A,B,V kategoriyalariga muvofiq baholash:

– faoliyatni amalga oshirish uchun qayta topshirib bo'lmaydigan eng muhim vazifalar (barcha vazifalardan 15% A kategoriyasi);

– boshqa kishilarga ijro etish uchun topshirilishi mumkin bo'lgan muhim vazifalar (barcha vazifalardan 20% B kategoriyasi);

– qayta topshirilishi mumkin bo'lgan kamroq muhim bo'lgan (barcha vazifalardan 65% V kategoriyasi);

5) o'zining vaqtinchalik rejasini vazifalarining birinchi navbatligidan kelib chiqqan holda mavjud vaqtni vazifalarning miqdoriga qaytadan tekshirish:

– rejalashtirilgan vaqtning 65% (3 soatga yaqini) A kategoriyasi vazifalari;

– rejalashtirilgan vaqtning 20% (1 soatga yaqini) B kategoriyasi vazifalari;

– rejalashtirilgan vaqtning 15% (45 daqiqaga yaqini) V kategoriyasi vazifalari;

6) tegishli tuzatishlar kiritish. O‘zining vaqtinchalik rejasini A kategoriyali vazifalarni hal qilishga qarata turib, B va V kategoriyalarining muhim bo‘lmagan vazifalarni hal qilishga ularning miqdoriga mos keladigan vaqtni ajratish kerak;

7) B va V kategoriyalari vazifalarini ularni boshqalarga topshirish imkoniyatlari nuqtayi nazaridan baholash zarur.

Shunga e‘tiborni qaratish kerakki, V kategoriyasi vazifalari keraksiz bo‘lmaydi, chunki A va V kategoriyasi vazifalari bilan bir qatorda bajarilishi lozim bo‘lgan ko‘pgina dastlabki ishlar va mashaqqatli qo‘l mehnati mavjud.

Menejer tomonidan ustuvorliklar haqidagi qarorlarning qabul qilinishi shaxsiy, subyektiv jarayondir. Ammo uni hal qilinishi doimiy ma‘lumotlarga asoslanishi kerak.

A kategoriyali vazifalarni rejalashtirish va aniqlashda menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

– qaysi vazifalarni bajarilishi tufayli u asosiy maqsadlarini bajarilishiga ko‘proq darajada yaqinlashadi;

– u bitta yagona vazifani bajarish yo‘li bilan birdaniga bir necha boshqalarini ham bajarishi mumkin;

– qaysi vazifalarni bajarilishi kattaroq foyda keltiradi;

– qaysi vazifalarni bajarilmaganligi salbiy oqibatlarga ega bo‘ladi.

Haqiqitan ham muhim ishlarni bajarish uchun zarur bo‘lgan vaqt ko‘pincha shoshilinch, ammo unchalik muhim bo‘lmagan ishlarga sarflanadi. Juda ko‘p hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, unda rahbar qaysi ishga afzallik berish haqidagi qarorni zudlik bilan qabul qilishi kerak. D.Eyzenxauerning qoidalari-ga ko‘ra, ustuvorliklar ishning shoshilinchligi va muhimligi kabi mezonlar bo‘yicha belgilanishi lozim.

Shoshilinchlik va muhimlikka ko‘ra quyidagilar ajratiladi:

– shoshilinch muhim ishlar. Ularga darhol kirishish va o‘zi bajarishi kerak:

– shoshilinch muhim bo‘lmagan ishlar. Bu holda shoshilinchning «hokimligi» ostiga tushib qolgan va natijada faqat bu vazifalarni ular shoshilinch bo‘lganlari uchun bajarish xavfi mavjud. Ammo ular judayam muhim bo‘lmalar, unda boshqalarga topshirilishlari kerak, chunki ularni bajarish uchun qandaydir alohida kasbiy sifatlar talab qilinmaydi;

– shoshilinch bo‘lmagan – muhim ishlar. Ular qoidaga ko‘ra, kutib turishlari mumkin. Bu ishlar shoshilinchga aylangan va qisqa muddatlar ichida rahbar tomonidan bajarilishi lozim bo‘lgan vaqtda kiyinchiliklar vujudga keladi. Shuning uchun ularning muhimligini qaytadan tekshirish va ularni bajarishni to‘liqligicha yoki qisman xodimlarga topshirish tavsiya etiladi;

– shoshilinch bo‘lmagan – muhim bo‘lmagan ishlar. Qoidaga ko‘ra, bu ishlarga darhol kirishish yoki ularni qo‘l ostidagilarga topshirish shart emas. Shu ishlarning ba‘zi birlarini arxivga yoki savatchaga jo‘natish zarur.

Shunday qilib, boshqaruv ishining unumdorligi va natijaliligini yanada oshirish uchun menejer o‘z qo‘li ostidagilarni mehnatga undashi, ularga nafaqat muhim bo‘lmagan (qo‘lda mashaqqat bilan bajariladigan) ishlarni topshirib, balki o‘zining javobgarligi sohasiga jalb qilishi kerak.

Qo‘l ostidagilarga vazifalarni hal qilish, o‘z vazifasi sohasidan ishlarni bajarishni topshirish menejerning muhim vazifasi bo‘ladi. Shu bilan bir vaqtda topshirilgan ish uchun vakolatlar va javobgarlik ham topshirilishi kerak. Bunda rahbar topshirishi mumkin bo‘lmagan rahbarlik uchun javobgarlikka ega bo‘ladi.

Vakolatlarni topshirish uzoq muddatga (uzoq yoki bosh topshirish) yoki cheklangan bir martali topshiriqlar (bir martali topshirish) bilan amalga oshiriladi.

Topshirishda xodimlarning o‘zlari o‘z ishini rejalashtirishlari, ustuvorliklarni tanlab olishlari, uni bajarish usullarini belgilashlari, uning sifatini qachon va qanday tekshirishni hal qilishlari

**mumkin.** Ular muammoning shaxsiy yechimlarini qidirib topganliklari yoki ular, rahbarning emas, balki guruhning boshqa a'zolari yordamida hal qilganliklari uchun rag'batlantiriladilar.

Rahbarda rahbarlik vazifasi (A kategoriyasi vazifalari)ni bajarish uchun bo'sh vaqt hosil bo'ladi, xodimlarga esa o'z qobiliyatini ochish uchun imkoniyat (motivatsiya) beriladi, shuning uchun topshirish ham rahbar va qo'li ostidagilar uchun bir xilda foydalidir. Qoidaga ko'ra, qo'li ostidagilar rahbarning uslubini, agar u ko'p narsalarni topshirsa, ijobiy baholaydilar.

Xodimlarni topshirish jarayonida birgalikda ishtirok etishlari darajasi rahbarni o'z vazifasini bajara bilishini aks ettiradi. Shu narsa ma'lumki, o'z vakolatlarini muvaffaqiyatli topshiruvchi rahbar samarali menejmentni amalga oshiradi. Vakolatlarni topshirishni har kuni, iloji boricha ko'proq va ishchi vaziyat va xodimlar salohiyati qanchalik imkon bersa hamda korxonani qayta tashkil etilishi va tarkibiy qayta qurilishida, faoliyatning yangi sohalarini paydo bo'lishida, buning ustiga nafaqat o'zining qo'li ostidagilarga emas, balki boshqa bo'linmalar va servis xizmatlariga amalga oshirish tavsiya etiladi.

Menejer aniq topshiriqlarni topshirishida o'ziga berishi lozim bo'lgan quyidagi oltita yordamchi savollar mavjud:

- Nima qilinishi kerak?
- Buni kim qilishi kerak?
- Nima uchun u qilishi kerak?
- U qanday qilishi kerak?
- Bu nimani yordamida qilinishi kerak?
- Buni qachon qilish kerak?

Vakolatlarni samarali topshirish mehnatni tegishli ravishda tashkil etishni ko'zda tutadi: rahbar tomonidan vazifalar topshirishni rejalashtirish va ularning bajarilishi hamda muddatlariga rioya qilinishi ustidan nazorat varaqalari yordamida nazorat qilish.

Boshqaruv faoliyatining natijaviyligi uchun vaqtini oqilona sarflanishi nuqtayi nazaridan menejer mehnat jarayonini tashkil



etishi muhim ahamiyatga ega. Bu narsa uning mehnatini shartli uch qismga bo'lishni taqozo qiladi.

Bunga ko'ra ish kunining tashkiliy tamoyillarini ham uchta guruhga bo'lish mumkin. Masalan, kunning boshlanish qoidolari:

1. Kunni ijobiy kayfiyat bilan boshlang. Har kuni o'zingizga quyidagi savolni bering: Qanday qilib bugun men o'z maqsadlarimga yetishaman?

Yana quyidagi jihatlarni ham o'ylab ko'rish zarur:

– Bugun kim bilan uchrashish zarur?

– Bugungi kun qanday qiyinchilik va muammolarni «tayyorlab qo'yishi» mumkin, ularni qanday yengib o'tish mumkin?

2. Ishni iloji boricha bir xil vaqtda boshlang.

3. Kecha kechqurun tuzilgan o'z kunlik rejangizni vazifalarning muhimligi va shoshilinchligi darajasini baholab, qaytadan ko'rib chiqing va tuzatishlar kiriting.

4. Ishni gazeta va xatlarni o'qishga qadar iloji boricha hamkasblar va qo'l ostidagilar ish kunlarini boshlagunlaricha, kunning eng muhim vazifalarini bajarishdan boshlang, chunki kun davomida siz joriy ishlar va har xil chalg'itishlar bilan shunchalik band bo'lasizki, eng muhim masalalarni bajarishga yetarlicha vaqt ajratishingiz dargumon.

5. Kunning rejasi, muddatlar va ustuvorliklarni kotib bilan muvofiqlashtirib oling, u faoliyat uchun muvofiq sharoitlar yaratishda sizning sherigingiz bo'ladi.

Kunning asosiy qismlari qoidalari:

1. Ishga va rejalashtirishga tayyorlanish yo'li bilan o'zingizning shaxsiy ish vaqtigingizni tejang.

2. Vazifani bajarish uchun qulay muddatlarni belgilang hamda muqobil variantlarni toping.

3. To'satdan paydo bo'lgan shoshilinch muammolarni hal qilishga chalg'imang. Har bir tashkilotda ko'zda tutilmagan vaziyatlar vujudga keladi, ammo ularga chalg'ib ketish rejalashtirilgan muhim vazifalarni ba'zi bir vaqtga chetga surib qo'yishga va

buning oqibatida vaqt va mablag'larni qo'shimcha sarflanishiga olib keladi.

4. Rejalashtirilmagan beixtiyor harakatlardan qoching. Agar siz ish vaqtida qandaydir boshqa narsani qilishni istab qolsangiz, masalan, kimgadir qo'ng'iroq qilishni, bu narsa sizni joriy ishingizga noqulaylik keltiradimi yoki yo'qmi, o'ylab ko'ring. Agar vazifalarni bajarishda sizda qiziqarli g'oya yoki muhim axborot paydo bo'lsa, uni qisqacha yozib qo'ying va unga keyinroq murojaat qiling.

5. Muntazam ravishda (1 soat ishlagandan keyin) qisqacha (10 daqiqadan ko'p bo'lmagan) tanaffuslar qiling. Tanaffusga dam olish vaqtidagi energiyani to'plash sifatida qarang.

6. Kichikroq vazifalarni ishchi bloklariga birlashtiring. Jaryonning uzluksizligi tufayli vaqt tejraladi.

7. Boshlangan ishni oxirigacha yetkazishga harakat qiling. Asosiy ishdan chalg'ishga ancha vaqt sarflanadi, chunki unga qaytishda bir marta qilib bo'lganlarni yana takrorlashga to'g'ri keladi.

8. Kutishlar va «bo'sh yurishlar»dan tashkil bo'lgan vaqtning rejalashtirilmagan oraliqlari hamda tushlik tanaffus va ish kuni oxiridan oldingi so'nggi daqiqalardan tayyorgarlik, rejaviy yoki qo'ldagi mashaqqatli faoliyat uchun foydalaning.

9. Davrga qarshi ishlang. Eng muhim rejalashtirilgan vazifalarni tinchroq tushlikkacha bo'lgan vaqtda, ya'ni boshqa xodimlarda faoliyat avjiga chiqqan va ishdagi keskinlik cho'qqiga yetgan davrga qadar bajaring. Bunda «notinch» davrdan B kategoriyali vazifalarni bajarish uchun foydalaning.

10. Muhim ishlarni bajarish uchun sizga hech kim xalaqit bermaydigan tinch yoki aniq soatni zaxira qilib qoldiring.

11. O'zingiz uchun vaqt (1 soat)ni belgilang, undan o'zingizning kunlik rejangizga kiritilgan va uzoq muddatli xarakterga ega muhim, ammo shoshilinch bo'lmagan ishlar, masalan, malakani oshirish uchun foydalaning.

12. Vaqt va rejalarni nazorat qiling hamda o'zingizning kunlik rejalaringizni ularning bajarilishi, yangi ustuvorliklarni belgilanishi nuqtayi nazaridan qayta qayta tekshiring.

Ish kunini yakunlash qoidalari:

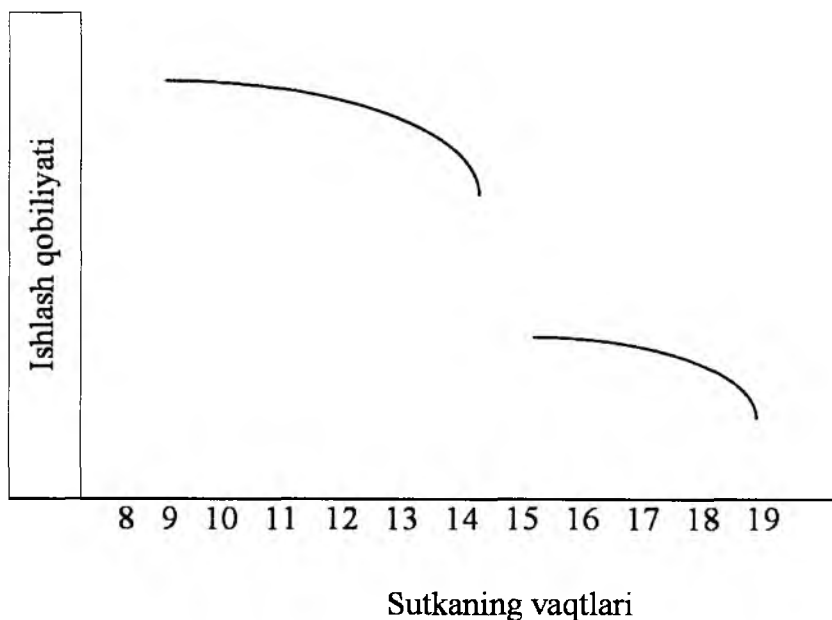
1. Ish natijalarini nazorat qiling, ya'ni ko'plik rejada mo'ljallanganni haqiqiy bajarilgan bilan qo'yilgan maqsadlar va ulardan chetga chiqishlarni hisobga olish bilan solishtiring.

2. Ertangi kun rejasini vaqt kundaligidan foydalanish bilan oldingi kuni kechqurun tuzing.

3. Uyingizga yaxshi kayfiyat bilan boring. Hayotning ijobiy tarzdagi ma'nosida har bir kun qanday sifat boylikka egaligini his qilish muhimdir. Bu qoidalar kunlik rejani tuzish uchun ishga undovchi bo'lib xizmat qilishlari kerak.

Yana shuni hisobga olish kerakki, kishining ishlash qobiliyati ma'lum o'zgarishlarga moyildir. Uning kun davomidagi o'rtacha statistik o'zgarishlarini 7.2-rasmda tasvirlangan egri chiziq ko'rinishida tasavvur qilish mumkin

Rasmdan ko'rinishicha:



7.2-rasm. Ishlash qobiliyatining o'rtacha statistik o'zgarishlari.

– yuqori faollik bosqichlariga ikki soatlik tanaffus tutashib turadi, uning vaqtida inson organizmi «ayovchi» tartibda ishlaydi;

– ishlash qobiliyatining avj olishi, kunning birinchi yarimiga to‘g‘ri keladi, shuning uchun A kategoriyasi vazifalarini kunning boshlanishida bajarish kerak

– tushlikdan so‘ng, unumdorlikning ma‘lum pasayish vaqti keladi, bu davrdan ijtimoiy uchrashuvlar va mashaqqatli qo‘l faoliyati (V kategoriyasi vazifalari) uchun foydalanish zarur, keyin esa B kategoriyasi vazifalariga kirishish kerak.

Tabiiy kunlik ritmni hisobga olish bilan ishlash tavsiya etiladi. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, 7.2-rasmda tasvirlangan egri chiziqli ishlash qobiliyatining o‘zgarishlari, ehtimol, sizning shaxsiy ishlash qobiliyatingizdan biroz farqlansa kerak, chunki har bir kishida me‘yordan ba‘zi bir chetga chiqishlar kuzatiladi. Shu munosabat bilan o‘zining shaxsiy kunlik ritmini belgilash va muntazam kuzatishlar asosida o‘zining egri chiziqli ishlash qobiliyatini qurish kerak. Bundan tashqari, sizning ishchi kun tartibingizni ishlash qobiliyati grafigi bilan solishtirish va uni, ya‘ni muhim ishlarni bajarish vaqtini sizning ishlash qobiliyatingiz bilan qanday qilib yaxshiroq solishtirish kerakligini hal qilish kerak.

Yana ishlash qobiliyati o‘zgarishlariga muvofiq keskin, mas‘uliyatli faoliyatni muhim va keskin bo‘lmagan holda almashtirib turish tavsiya etiladi.

Yana organizm bioritmlari tabiiy bosqichlarini ham hisobga olish kerak. Bioritmlar haqidagi ta‘lim shunga asoslanadiki, har bir odamning jismoniy, ruhiy va aqliy holati davraviy o‘zgarishlarga moyildir, ya‘ni faollik va bo‘shashishning muntazam bosqichlari mavjud. Sutka davomida bioritmlar har ikki soatda (kuniga 10–12 marta) sekinlashadi: organizm davriy ravishda dam oladi. Harakatsizlik (dam olish) davri ishchi tartibini almashishidir, u organizmni mo‘tadil faoliyat yuritishiga yordam beradi. Agar bu narsa hisobga olinmasa, unda ortiqcha yuklanishlar muqarrardir.

Ishning birinchi navbatda odam xarakterining xususiyatlari, uning moyilliklari va odatlari bilan belgilanuvchi usullari muvaffaqiyatning muhim omili bo'ladi. O'z ish usullarini yaxshilash uchun, birinchidan, o'z ish usullarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlab olish, ikkinchidan, kuchli tomonlarini mustahkamlashga rag'batga ega bo'lish, uchinchidan, shaxsiy kamchiliklarni bartaraf qilishga harakat qilish kerak.

Eng muhim va ahamiyatli ekaniga e'tiborni qaratish muvaffaqiyatli ishlashning muhim shart-sharoitlaridan bo'ladi. Agar o'zining barcha vazifalarini avvaldan ish kuni davomidagi keraksiz ishlardan qochishga yordam beruvchi savollar ostiga qo'yilsa, ishni ancha yaxshilash mumkin.

Avvalo o'ziga quyidagi savollarni berish kerak:

– Umuman nimaga buni qilish kerak? Bu ba'zi bir ishlar haqiqatdan ham keraksiz ekanligi yoki faqat «umumiy tarzda» bajarish mumkinligini aniqlashga imkon beradi.

– Nima uchun men? Bu savol ishlarni o'zi qilishi kerakligi yoki yo'qligi nuqtayi nazaridan tanqidiy qarashga arzimaydigan ishlarni bajarishdan saqlab qoladi. O'z xodimlaringizga ishoning va ularga topshirish imkoniyatlaridan ko'proq darajada foydalaning. Hozirgi vaqtda vujudga kelgan maqsadlar, mas'uliyatlar va huquq doiralarini o'zingiz va xodimlar o'rtasida taqsimlanishini qaytadan o'ylab ko'ring?

– Nima uchun endi? Bu savol sizni ishni ijro etishni noto'g'ri tanlangan muddati tufayli ko'p vaqt yo'qotmaslikdan saqlab qoladi. Muddatlarni belgilab turib, ularni aniq qayd eting va aniqlab oling. «Ertaga, tushdan keyin, kun davomida» kabi muddatlarni belgilamang. Hamma ishlarni ham albatta «endi» yoki «darhol» qilish, hal qilish yoki muhokama qilish shart emas.

– Nima uchun bunday shaklda? Hamma vaqt ham o'zingizning oddiy silliqlashtirilgan ish uslubingizni shubha ostiga oling va o'z ishlaringizni ijro etishning yangi, ijodiy va oqilona usullarini qidirib toping.

Ko'rsatib o'tilgan tashkiliy tamoyillar va usullarga muvofiq namunaviy ish kunini tuzing, bunday «ideal kunni» bo'lish ehtimoli kam bo'lsa ham, shunga qaramay undan kunlik reja tuzish va amalga oshirishda mo'ljal sifatida foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun namunaviy rejani vaqtning kundaligiga ko'chirish kerak, yana haftalik namunaviy rejani tuzish ham tavsiya etiladi. Bunda o'zingizning «ideal kuningiz» va «ideal haftangizga» yana oila, sport bilan shug'ulanish, dam olish, do'stlar bilan muloqotda bo'lish va h.k.ga tegishli bo'lgan shaxsiy ishlaringiz va maqsadlaringizni qo'shish kerak.

**Axborot bilan ishlash** o'zini o'zi boshqarishning vazifasi sifatida, boshqa vazifalar o'rtasidagi muhim bog'lovchi bo'g'in bo'ladi.

Ish vaqti davomida menejerlarga axborotlar oqimi kelib tushadi. Natijada ular vaqtning 80% ga yaqinini o'qish, yozish, telefonda so'zlashish, majlislar va h.k.ga sarflaydilar. Buning ustiga ular kerak bo'ladigandan ancha ko'proq axborotlarni oladilar, qayta ishlaydilar va tarqatadilar. Tadbirkorlik oborotida bo'lgan barcha axborotlarning yarmisi ortiqcha bo'ladi. Shuning uchun axborotlarni ishlab chiqish tartibga solinishi va tizimlashtirilishi, kasbiy va hayotiy maqsadlarga qaratilishi kerak. Demak, menejer ular bilan ishlashning oqilona usullariga ega bo'lishi kerak.

Bu avvalo o'qishga tegishlidir. O'qish uchun ishga doir xatlar, gazetalar, farmoyishlar, xizmat xatlari ko'rinishidagi axborot oqimlari borgan sari to'liqroq bo'lib bormoqda, natijada menejerlar vaqtning 30% ga yaqinini o'qishga sarflamoqdalar. Shuning uchun oqilona o'qish katta ahamiyatga ega, u tufayli vaqtning ancha qismi tejaladi.

Majlislar va anjumanlar menejerlar faoliyatida muhim o'rin tutadi. Ular axborotlarni almashtirish vaziyatlarni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish zaruriyati vujudga kelgan vaqtda o'tkazilishlari kerak. Bu masalalarni jamoviy hal qilish samaraliroqdir, ammo vaqt va mablag'larni sarflanishi dastlabki solishtirma tahlil talab qilingandan yuqoriroqdir. Majlisni tashkil etishda uning maqsadi, kun tartibi, ishtirokchilar doirasi, o'tkazish sanasi, vaq-

ti, joyini belgilash, ko'rgazmali axborotlarni zarur vositalari haqida harakat qilish zarur. Taklifnomalarni kamida majlisdan bir hafta oldin jo'natish kerak. Bunda ishtirokchilarni uning vaqti, mavzusi va maqsadlari haqida iloji boricha aniqroq xabardor qilish zarur.

Majlisni aniq ma'lum vaqtda boshlash kerak. Avvalo ishtirokchilar bilan kun tartibi, reglament, qarorlar qabul qilish tartibi kelishib olinadi.

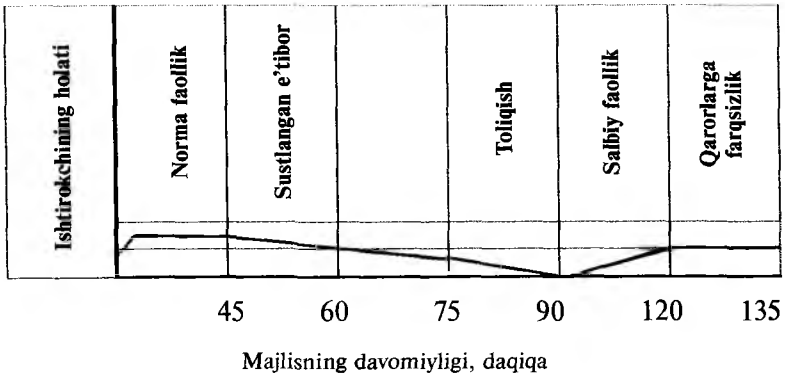
Majlis vaqtida qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayotganligini nazorat qilish, muammoni tahlil qilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, ularni hal qilish yo'llarini qidirish, ishtirokchilarni xabardor qilish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish kerak.

Shu narsa ma'lumki, ko'p sonli odamlarning birgalikdagi aqliy faoliyatining mavofiq faolligi, qoidaga ko'ra, 40–45 daqiqa davom etadi. Keyin majlisning ko'pgina ishtirokchilarida e'tibor susayadi, shovqin, harakatlar, gaplar vujudga keladi. Bunday holat 30–40 daqiqa davom etadi, shundan keyin muzokaralar yanada kuchaytiriladi va «salbiy faollik davri» boshlanadi. U insonni boshqarilmaydigan bo'lib qolishi, hamma narsaga asabiy va ishonmasdan munosabatda bo'lishi bilan ta'riflanadi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar odatda ekstremizm bilan ajralib turadi. Agar majlis tanaffussiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtirokchilarning 90% dan ko'prog'i, faqat u tezroq tugashi uchun har qanday qarorga rozi bo'ladilar (7.3-rasm).

Majlis oxirida qabul qilingan qarorlarni takrorlash, yakunini chiqarish va kim nima, tomonidan va qaysi vaqtga qadar qilinishi kerakligini aniqlab olish kerak. Majlis ijobiy ruhda va iloji boricha ma'lum vaqtda tugashi kerak.

Agar majlisni rejalashtirishda ustuvorliklar to'g'ri ma'lum bo'lsa, unda eng muhim vazifalar qoidaga ko'ra, majlisning boshida muhokama qilinadi, oxirida esa faqat kam ahamiyatlidir.

Majlisni yakunlashda eng muhim ma'lumot va natijalarga ega qisqacha bayonnoma tuzish kerak, majlis oxirida uni ishtirokchilarga tarqatish kerak.



7.3-rasm. Majlis ishtirokchilari holatini uning davomiyligiga bog'liqligi.

Vaqtı-vaqtı bilan bo'lsa ham majlis natijalariga qaytish zarur, shu jumladan ishtirokchilar so'rov yo'li bilan:

- Majlisning mavzusi va maqsadi yetarlicha aniq bo'ldimi?
- Ishtirokchilardan har biri kun tartibi va boshqa materiallarni o'z vaqtida oldimi?
- Majlisning maqsadiga erishildimi?
- Vaqtdan samarali foydalanildimi?

Bundan tashqari, qabul qilingan qarorlar barcha tegishli tomonlarda bajarilayaptimi yoki yo'qmi, nazorat qilish kerak. Bajarilmagan vazifalar va hal qilinmagan muammolar keyingi majlis kun tartibining birinchi bandi bo'lishi kerak.

**Keluvchilar oqimini boshqarish** ham muhim ahamiyatga ega, u avvalo keraksiz va ma'lum qilinmagan keluvchilardan o'zini chetga tortishga qaratilgan. Rahbarlar ishlarni begona masalalarga chalg'itmasdan o'ylab ko'rishlari uchun vaqtga ega bo'lishlari kerak. Agar har qanday kishi haftaning har qanday kuni-da va kunning har qanday vaqtida shaxsan yoki telefon bo'yicha menejer bilan muloqot qilishga da'vogarlik qilsa, bu yo'l qo'yib bo'lmaydigan ortiqchalik hisoblanadi. Bu narsa sodir bo'lmasligi uchun quyidagilar tavsiya etiladi:



– kotibga keluvchi muddati va sanasini oldindan muvofiqlashtirish va unga rioya qilishni topshirish;

– kotibning yozuv stolidan o‘ziga xos to‘siq sifatida foydalanish, uni hech kim «Men Sizga nima qilishim mumkin?», «U Sizga qo‘ng‘iroq qilishi mumkinmi?» so‘rovlarini olmasdan, chetlab o‘ta olmaydi;

– «osoyishta soat»ni kiritish, masalan, ish kunining boshida, bu vaqtda sizni hech kim bezovta qilmasligi kerak;

– umumiy qabul soatlarini hamda rahbarlar uchun qabulning alohida ma‘lum soatlarini belgilash;

– keluvchilarni turgan holda qabul qilish va salomlashish vaqtida kelishning ustuvorligi yoki zaruriyatini belgilash.

Ma‘lum qilinmagan keluvchilar bilan muloqot qilish usullari sizning yetarli vaqtga ega bo‘lishingiz, keluvchi bilan qanday munosabatda ekanligingiz, u bilan oldingi muloqotlardan qanday tajriba olganligingizga bog‘liq bo‘ladi. Avvalo uning kelishi sabablari haqida so‘rash kerak. Javobga ko‘ra u bilan suhbatni o‘zingizning xodimingiz yoki boshqa bo‘limga topshiring. Agar masalaga kamroq vaqt sarflash bilan hal qilish mumkin bo‘lsa, suhbatni davom ettiring yoki uchrashuv haqida kelishib oling. Ammo eng yaxshisi qat‘iy ma‘lum qabul soatlariga o‘rgatishdir.

Qabulga tayyorgarlik ko‘rish uchun quyidagilar zarur:

– keluvchidan kelishning maqsadini aniqlash;

– suhbatning davomiyligini oldindan belgilash;

– agar mo‘ljallangan maqsadga rejalashtirilgan vaqt davomida erishishning iloji bo‘lmasa, suhbatni boshqa vaqtga ko‘chirish;

– xususiy axborotni qabul oxirida bayon qilish;

– suhbatga tayyorlanish va kerakli hujjatlarni tayyor holda ushlab turish.

O‘z xodimlarini qabul qilish uchun ham qabul soatlarini belgilash zarur. Vujudga kelgan muammolarni aniqlash uchun munozam ravishda qisqa operativ majlislarni o‘tkazish zarur.

Agar majlis cho‘zilib ketsa, keluvchi esa uni tugatishni istamasa, quyidagilar maqsadga muvofiqdir:

- umumiy xulosani aytish va suhbatni yakunlash;
- qo‘l soatiga qarash;
- turish va keluvchini eshikkacha kuzatish;
- kotib bilan u suhbatni uzib qo‘yishi va keyingi ish haqida eslatishini kelishib olish;
- keluvchini suhbatgacha va uni yakunlashdan oldin sizni boshqa keluvchilar kutayotganligi va sizning vaqtingiz cheklanganligini xabardor qilish;
- oddiygina qilib, siz hozir suhbatni tugatishni istayotganligingizni aytish.

**Telefon so‘zlashuvlari** haqida bir og‘iz so‘z. Telefon – kommunikatsiyaning eng ko‘p foydalaniladigan vositasi. U vaqtni tejashning eng samarali vositalaridan biri va shu bilan bir vaqtda ishdagi «xalaqitlar»ning eng tez-tez bo‘ladigan manba, «vaqtni yutuvchisi»dir (telefonning paradoksi). Uning siz uchun u yoki bu xususiyatlarga ega bo‘lishi, siz undan qanchalik oqilona foydalanishingizga bog‘liqdir.

Qo‘ng‘iroq qilayotgan har bir kishi o‘zining qo‘ng‘irog‘i muhimligiga ishonadi. Ammo telefondagi so‘zlashishlarga faqat cheklangan vaqtni ajratish kerak. Bu ma’noda telefonda so‘zlashish chaqirilmagan mehmonga o‘xshaydi, u boshqa telefon yordamida qilishlari mumkin, chunki masofaviy uzoqlik va vositali aloqa bilan himoyalanganlar.

Keraksiz qo‘ng‘iroqlardan himoyalaniş va ularni qulay vaqtga ko‘chirish uchun quyidagilarni bajarish kerak:

- bo‘ljak abonentlarni qachon ularni qo‘ng‘iroq qilishlarini istashingizni xabardor qilish;
- suhbatning oxirida «Menga bir amallab qo‘ng‘iroq qiling» kabi jumalardan qochish;
- sizdan xabar kutayotgan sherikka, aniq ma‘lum vaqtda, u sizga qo‘ng‘iroq qilmasidan oldinroq qo‘ng‘iroq qilish;
- barcha kiruvchi telefon qo‘ng‘iroqlarini kotib orqali o‘tkazish yoki vaqti-vaqti bilan avtojavob beruvchidan foydalanish.

Yaxshi kotib menejning muhim yordamchisi bo'ladi, u kiruvchi telefon qo'ng'iroqlarini qabul qilishi kerak. Kotib bilan shunday mezonlarni belgilash kerakki, unga ko'ra kiruvchi qo'ng'iroqlarga rad javobi berilishi, ko'chirilishi (takroriy qo'ng'iroq) yoki ular sizga «o'tkazilishi» kerak. Shu bilan birga kotibga quyidagi ifodalardan «muhim majlisda», «...unga xalaqit berishlarini istamaydi», «...unda muhim qabul»dan foydalanishga ruxsat bermang. Bunday jumlar qo'ng'iroq qiluvchida yoqimsiz his uyg'otadi, u o'zi bilan muhim shaxs kabi munosabatda bo'lishlarini istaydi va unga esa «undanda muhimroq boshqa inson borligi» haqida tushuncha beriladi.

Agar rahbarda vaqtincha yoki uzoq vaqtga kotib bo'lmasa, avtojavob qaytaruvchini ishga tushirish, u «ikkinchi navli» vosita bo'lsa ham, maqsadga muvofiq. Kotib yoki avtojavob qaytaruvchi yo'qligida keraksiz qo'ng'iroqlardan «Marhamat, menga soat 16 da qo'ng'iroq qiling» yoki «Men sizga keyinroq qo'ng'iroq qilaman» kabi jumlar yordamida himoyalaniish mumkin. Teskari qo'ng'iroq qilish usulidan kotib borligida ham foydalanish mumkin. U ham muzokaralar uchun zarur materiallarni tayyorlash imkonini beradi, natijada telefonda so'zlashishning umumiy vaqti qisqaradi. Chiquvchi qo'ng'iroqlar bilan kiruvchilarga nisbatan osonroq manipulyatsiya qilish mumkin.

Telefon bloklari ham vaqtni ancha tejaydilar. Buning uchun 1–2 vaqtli oraliqni tanlash kerak, bu vaqtda telefondagi suhbatlarni, unga oldindan tayyorlanib, hammasini birgalikda yoki seriyalar bilan «ishlash» mumkin.

Telefon qo'ng'iroqlari (bloklarini) ishni «avji qizigan» soatlarda emas, balki foydasiz vaqtda o'tkazish maqsadga muvofiqdir, bunda ular ishning borishini buza olmaydilar. Buning uchun vaqtning «bo'sh» oraliqlari va ishlar o'rtasidagi boshqa tanaffuslardan foydalanish mumkin. 8.00 dan 9.30 gacha, 13.30 dan 14.00 gacha va 16.30 dan keyingi vaqt telefon qo'ng'iroqlari uchun eng qulay oraliqlar bo'ladi. Buning ustiga, bu vaqtda o'z sherigingizga tezroq qo'ng'iroq qilish mumkin.

Telefonda soʻzlashishlarni olib borish boʻyicha bir necha aniq maslahatlarni beramiz.

1. Qisqa boʻlish va suhbatning boshlanishi uning borishi va tugashini belgilab berishini hisobga olish zarur.

2. Oldin sherikka qoʻngʻirogʻingizning maqsadini xabar qiling, keyin esa sababini tushuntiring.

3. Suhbatni boshqa apparat boʻyicha muhim qoʻngʻiroq boʻlganligi sababli uzib qoʻymang. Kerak boʻlgan holda suhbatni uzish mumkinmi yoki yoʻqligini soʻrang va 10 daqiqadan keyin qayta qoʻngʻiroq qiling.

4. Xodimlar bilan «parallel» suhbatlardan qoching.

5. Uzun suhbatning oxirida qisqacha xulosalar qiling va qurilishi lozim boʻlgan choralarni sanab oʻting.

6. Suhbat vaqtida muhim axborotlarni yozib boring, ehtimol u bilan qoʻl ostidagilar va hamkasblarni tanishtirish kerak boʻlishi mumkin.

7. Suhbatni muloyimlik bilan tugating. Gap shundaki, baʼzi bir rahbarlar suhbatni muloyim jumla bilan yakunlamasdan, xayr-lashmay keskin uzib qoʻyadilar.

**Yozishmalarni oqilona tartibda olib borish** ham muhim ahamiyatga ega. Kiruvchi pochmani ishlab chiqishni oqilonlashtirish uchun quyidagilar zarur:

– sizning stolingizga faqat siz uchun ahamiyatga ega boʻlgan yozishmalarni qoʻyish haqida ogohlantirish;

– kotibga kiruvchi pochmani oldindan navlarga ajratishni (masalan, ustuvorligi boʻyicha) va uni maxsus papkalarga joylashtirishni topshirish;

– kiruvchi xatlarga kerakli izohlovchi materiallarni qoʻshish haqida topshiriq berish;

– xatlarni oʻqishda muhim joylarni darhol belgilab qoʻyish, bu sizga va boshqalarga ularning keyinchalik ishlab chiqishni osonlashtiradi;

– xatni ishlab chiqish boʻyicha koʻrsatma va mulohazalar bilan taʼminlash;

– xatni olgandan keyin darhol, ya’ni pochta ko‘rib chiqish vaqtida ishlab chiqish va choralari ko‘rish.

O‘zini o‘zi boshqarishning oxirgi vazifasi natijalar ustidan nazorat yoki o‘zini o‘zi nazorat qilishdir, u tufayli rejalashtirilgan ishlar bajarilganmi, rejalarga tegishli tuzatishlar kiritilganmi yoki yo‘qmi, belgilanadi.

Nazorat quyidagi uchta vazifani bajaradi:

1) jismoniy holatni anglab yetish. Nazoratni amalga oshirish vaqtida nimalarga erishilgan?

2) rejalashtirilganni erishilgan bilan solishtiring. Qo‘yilgan maqsadga qanday darajada erishilgan?

3) ma’lum chetga chiqishlarga tuzatishlar kiritish.

Nazoratning vaqti, davomiyligi va muntazamligi ijro etilayotgan vazifalar va qo‘yilgan maqsadlarga bog‘liq. U amalga oshirilayotgan jarayonni nazorat qilish va natijalar nazorati (maqsadiy nazorat)ga bo‘linadi.

Nazoratni amalga oshirish uchun o‘z rejalari va mehnatni tashkil etilishini muntazam tekshirish, o‘ziga doimiy ravishda quyidagi savollarni berish tavsiya etiladi:

- Haqiqatan ham men zarur masalani yechayapmanmi?
- Men bo‘lg‘usi faoliyatga uning ustuvorligiga muvofiq to‘g‘ri kelamanmi?
- Men ma’lum vaqtda rejalashtirilgan vazifalarni bajara olamanmi?
- Men ishning yetarlicha hajmini boshqalarga qayta topshira olamanmi?
- Men kichik ishlarni yagona blokka birlashtira olamanmi?
- Men «xalaqitlar» va «vaqtni yutib yuborilishi» bilan kurash olib borayapmanmi?

Yana faoliyat va vaqtning tahlilini ham o‘tkazish zarur, u kun va hafta davomidagi vaqtdan haqiqiy foydalanishni rejalashtirilgan bilan solishtirishni ko‘zda tutadi. Buning uchun ma’lum davr (kun yoki hafta) ajratiladi, bu davr davomida bajarilgan ishlar va sarflangan vaqt qayd etiladi. Keyin faoliyat-

ning har bir turi mehnat jarayonini vaqtni tejash maqsadida muvofiqlashtirish imkoniyatlari nuqtayi nazardan tahlil qilindi:

- Agar ushbu faoliyatdan voz kechilsa, nima sodir bo‘ladi?
- Agar ushbu faoliyat to‘liqligicha yoki qisman boshqalarga topshirilsa, nima sodir bo‘ladi?
- Agar ushbu faoliyat vaqtning qisqaroq oralig‘ida amalga oshirilsa, nima sodir bo‘ladi?

Agar hech nima sodir bo‘lmasa yoki oqibatlar ahamiyatsizroq bo‘lsa, unda bu faoliyatdan voz kechish, uni boshqalarga topshirish yoki qisqa muddatlarda amalga oshirish mumkin.

Keyin haqiqiy vaqtli yuklamani belgilash hamda qancha vaqtni tejash mumkinligini, vaqtni tejash bo‘yicha qanday choralar ko‘rish kerakligini, tejalgan vaqtdan qanday foydalanish mumkinligini aniqlashga harakat qiling.

Menejer faoliyati o‘zini o‘zi tashkil qilinishining boshlang‘ich nuqtasi qo‘yilgan maqsadlarga erishishning mo‘ljali-dan iboratdir.

Mehnat natijalarini maqsadga erishish nuqtayi nazaridan nazorat qilish vazifalari bajarilganidan so‘ng (yakuniy nazorat), yirik loyihalarni amalga oshirishda esa oraliq bosqichlarda (oraliq nazorat) amalga oshirilishi kerak,

O‘zining yillik, oylik, haftalik va kunlik rejalarini quyidagi savollarga javob bergan holda muntazam ravishda nazoratini amalga oshirish zarur:

- Qanday natijalarga erishildi?
- Nima qilinmay qoldi va nima uchun?
- Qayerda vaqt yo‘qotildi?
- Keyingi davrni rejalashtirish uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?

Shunday qilib, menejerning shaxsiy ishini oqilonlashtirish uning faoliyati samaradorligini oshirishga imkon beradi, jamoani muvaffaqiyatli boshqarish uchun shart-sharoitlar yaratadi.

## **7.4. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning qurollari**

Menejer ishini rejalashtirish va tashkil etishda maxsus qurollardan foydalaniladi.

Vaqtning kundaligi – ishni boshqarishning uni soatlar bo‘yicha bajarilishini rejalashtirish, umumiy maqsadning bir qismi sifatida kundalik vazifalarni belgilash va ulardan eng muhimlarini ajratishga imkon beruvchi vositadir.

Kundalik maxsus papka – tez taqqichdan tashkil topadi, unga foydalanuvchining istagi bo‘yicha maxsus varaqchalar, grafiklar, jadvallar va moliyaviy hisobotlar solib qo‘yilishi mumkin. Varaqchalarda yillik rejalar (uzoq muddatli rejalar haftalar bo‘yicha kiritilgan kataklarga ajratilgan setka) va barcha ishlar yarim soatgacha aniqlik bilan taqsimlangan kunlik rejalar mavjud bo‘ladi. Shunday qilib, kundalik dasturning har bir bandini kengroq vaqtli vazafalar bilan solishtirish mumkin. Avval tegishli kataklarni to‘ldirish va kerakli ishlarning ro‘yxatini tuzish uchun qat’iyat va intizom talab qiladi. Ammo bu ro‘yxatni tuzish, oldinda turgan vazifalar va faoliyat turlarini farqlash mehnatni tashkil etishni yaxshilash va vaqtdan foydalanishni oqilonlashtirishga yordam beradi.

Vaqtning kundaligi shaxsiy ishchi kartotekasidan iborat bo‘lib, unga alohida varaqlar tikilgan va u o‘zining ko‘rgazmaliligi bilan qulaydir. U bir vaqtda stol kalendari, shaxsiy kundalik, yon daftarga, rajalashtirish va nazorat qilish quroli, manzillar ro‘yxati, ma’lumotnoma va g‘oyalar kartotekasi bo‘ladi.

Vaqtning kundaligi yana har kuni foydalaniladigan barcha kunlik rejalar, xizmat daftari va varaqlarning ishchi jamlovchisidan iborat bo‘ladi.

Vaqtning kundaligi – shaxsiy maqsadlarga erishish vaqtdan samarali foydalanish uchun qo‘shimcha vositadir. U yordamida nafaqat barcha qisqa va uzoq muddatli vazifalar haqidagi, balki barcha reja va loyihalar haqidagi to‘liq tasavvurni olish mumkin.

Vaqtning kundaligi quyidagi tuzilishga ega. Kalendar qismida oylik, haftalik va kunlik rejalar uchun turli ishchi daftarchalar joylashadi. Kunlik rejaga alohida ahamiyat beriladi: bir kunga bir varaq. Bu yerda yana tegishli oylar va haftalar bo'yicha mulohazalar uchun varaqlar ham bo'ladi, ular muddatlarni boshqa davrlarga ko'chirishni yengillashtiradilar. Bu varaqlarni foydalanganidan keyin tikish mumkin.

Yangi «kiruvchi» kundalik varaqlarda haftalik va oylik varaqlardan barcha muddatlar ko'rsatilishi kerak. Ularga tegishli varaqlardan sanalar – to'lovlar, ta'tilga ketish kunlari, tug'ilgan kunlar, shu jumladan qo'l ostidagilarniki ham ko'chiriladi. Shunday qilib, kundalik muntazam ravishda to'ldirilgan holda hech nima yo'qolmaydi va esdan chiqmaydi.

Xizmat va xususiy ishlar bo'limida (tegishli varaqlar va ishchi daftarlarda) quyidagi axborotlarni yozish va doimo o'zi bilan olib yurish mumkin:

- yarmarkalarning o'tkazilish muddati;
- kitoblar ro'yxati;
- poyezdlar va samolyotlarning harakatlanish jadvali;
- tug'ilgan kunlar ro'yxati;
- rejalashtirish uchun universal varaqlar;
- g'oyalarni yozish uchun varaqchalar va h.k.

Manzillar va telefonlar bo'limida ko'pincha foydalanishga to'g'ri keladigan telefon raqamlari va manzillar yoziladi.

Yana umumiy qism mavjud bo'lib, unga, hamyon kabi pochta markalari, fotosuratlar, chek daftarchalari va pullarni joylashtirish mumkin.

Vaqtning kundaligidan foydalangan holda har kun (hafta, oy) ni muvaffaqiyatli rejalashtirish, o'z ishini tashkil etish mumkin. Uni qo'llash tufayli ishning sifati oshadi, har kuni bir soatga yaqin ish vaqti tejaladi.

Taymirlash tizimiga ega kundalik ham kundaliklarning turli-tumanligi bo'ladi, u o'z ichiga yil, oy, haftalik, kundalikni oluvchi simli halqalardagi bukletlardan iborat bo'ladi. Bundan



tashqari har bir kun yarim soat oralig'i bilan yozib qo'yilgan. Bu tizim menejerga quyidagilarga imkon berdi:

– hayotiy rejalar va uzoq davr (yil)ga rejalarini o'ylab ko'rish va tizimlashtirish, ularni bosqichma-bosqich (oylar, haftalar va h.k. bo'yicha) bajarilishini rejalashtirish;

– boshqa ishlarga chalg'imasdan, qabul qilingan rejalariga aniq rioya qilish.

Ushbu maqsadda yana ma'lumotlarning ixcham bazasidan iborat bo'lgan katta shaxsiy «folifaks»dan ham foydalanish mumkin. «Folifaks» quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

– shaxsiy ma'lumotlar (schet, mashina, sug'urta va h.k.ning raqamlari);

– kundalik;

– yillik (butun kalendar yiliga);

– yon daftarcha – bloknot;

– axborotlar;

– shaxsiy moliyalar;

– manzillar kitobchasi;

– vizitkalar, hujjatlar va pullar uchun plastikli hamyon.

Shunday qilib, «folifaks» menejer hayotining barcha tomonlarini qamrab oladi va unga muammolarni hal qilishda yordam beradi. Shu bilan birga «folifaks» o'zida jiddiy xavfni yashiradi – agar menejer uni yo'qotsa, unda ko'pgina axborotlarni yo'qotadi.

Jahonda keng tan olingan menejer vaqtini rajalashtirish va boshqarishning bir necha aniq tizimlari mavjud. Ulardan biri-Yevropada 1-reytingga ega «Taym Menejer» tizimidir. U birinchi marta Time Manager International kompaniyasi tomonidan ishlab chiqarilgan, bu kompaniya menejment va shaxsiy rivojlanish sohasida Yevropada yetakchi bo'lib, 1975-yilda Daniyada tashkil topgan.

Taym Menejerda hamma narsa ham mazmuni va ham shakli bo'yicha mayda-chuydasigacha o'ylab ko'rilgan. Bundan tashqari mahsulotning keng navlari tufayli Taym Menejerni har qanday shaxsiy so'rovlarga moslashtirish mumkin. Masalan, Taym Mene-

jerning uchta bazaviy variantlari: standartli, maxsus va «rahbar» mavjud. Ularga kiruvchi blankalar va jihozlar majmuasini o'zgartirib va to'ldirib Taym Menejerning bu bazaviy variantlarini istalganini faoliyatning u yoki bu belgilangan turiga maxsus mo'ljallangan turli-tumanligiga aylantirish mumkin. Masalan, savdo vakili, kotib, loyiha rahbari, ilmiy xodim, yuqori bo'g'in boshqaruvchisi va h.k.

Taym Menejerning har qanday bazaviy varianti majmuasi beshta asosiy elementlardan tashkil topadi:

- halqali qisqichlarga ega papkalar;
- blankalarning standart majmuasiga ega qutilar;
- Taym Menejerdan foydalanish bo'yicha «Shaxsiy samaradorlikka kalit» yo'riqnomalari;
- kompaniya mahsulotlari katalogi;
- qo'shimcha blanka namunalari.

Halqali mexanizmga ega papkalar turi Taym Menejerning variantiga ko'ra farqlanadi. Qolgan elementlar uning barcha variantlarida bir xildadir.

Halqali mexanizmga ega papkada quyidagilar bo'ladi:

- 17 ta xatcho'p;
- alfavitli telefon davtarchasi va 18 oylik kalendar yon daf-tarchaga ega chiqarib olinadigan muqova. Muqovada yana chek daftarchasi, bloknot va kichkina qalamcha uchun joy bor;
- avtomatik qalam;
- Taym Menejerning standart majmuasiga kiruvchi har bir blankaning bittadan nusxasi.

Taym Menejer tizimi quyidagilarga imkon beradi:

- ishda yuqori natijalarga erishish;
- ustuvorliklarni belgilash;
- holatni to'g'ri baholash;
- muhim ishlarni esdan chiqarmaslik;
- vaqtdan unumli foydalanish;
- boshqa insonlar bilan yaxshi hamkorlik qilish;
- o'zining ijodiy salohiyatini oshirish;

- vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash;
- o‘zgarishlarga egiluvchan va xotirjam munosabatda bo‘lish.

Ko‘rib chiqilgan tizimlardan tashqari, rejalashtirish uchun yordamchi vositalar ham mavjud: magnitli taxtachalar, modulli taxtalar, yopishqoq taxtalar va boshqalar. Bu yordamchi vositalardan foydalanishning diapazoni juda keng. Ulardan hisobot statistikasi, ishlab chiqarish rejalari, ish jadvallarini tuzish va olib borish, ishlab chiqarishning samaradorligini nazorat qilish va turli rejalarni tuzishda foydalanish mumkin. Ularda xaridlar va yetkazib berishlarni qayd etish mumkin. Ular yordamida tashkilotning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, ish inshootlarining chizmalarini tuzish mumkin. Ammo bu taxtalar birdan bir maqsad emas. Xodimlar ulardan haqiqatan ham yordamchi vositalar sifatida foydalanishlari va ular xodimlarga ishda yordam berishlari muhimdir.

Yana ishni samarali bajarish va ish vaqtidan unumli foydalanishga yordam beruvchi ko‘pgina texnik yordamchi vositalar ham mavjud. Ulardan rahbar va uni yaqin yordamchilari foydalanadilar. Ular menejerga o‘ziga yuklatilgan vazifalarni o‘z vaqtida bajarish uchun kerakdir.

Bu xususan, shaxsiy kompyuterlardir. Keyingi yillarda ko‘pgina turli idoralarda EHM paydo bo‘ldi. Har qanday xodim ularni bir necha kun ichida o‘zlashtirib olishi mumkin. Barcha kerakli materiallar, dalillar, raqamli ma’lumotlar, bildirgichlar (raportlar) ular yordamida bevosita foydalanish uchun operativ tayyorlanishlari mumkin. Idora EHM yordamida tayyor ma’lumotlarni olishi va tashkilotning barcha materiallarini ishlab chiqishi mumkin.

Bunda maxsus kompyuter dasturlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Masalan, Lotus Organizer (Lotusorganayzer) omamaviy shaxsiy axborot tizimlaridan biri bo‘lib, menejerning vaqt kundaligi yoki organayzer bilan ishini to‘liq taqlid qiladi. U quyidagi bo‘limlarga ega.

Calendar (Kalendar) yoki kundalik vaqtni ham dasturli xil tadbirlarni rejalashtirishga mo‘ljallangan. Bo‘lim barcha re-

jalashtirilayotgan hodisalar haqidagi axborotlarni kiritish, yaqinlashayotgan hodisalar haqida xabar berish, turli xil axborotlarni, masalan, xarajatlar va mas'ul shaxslar haqidagilarni mo'ljallangan tadbirlar bilan bog'lash, takrorlanadigan hodisalar, masalan kundalik majlislarni belgilash, bo'sh vaqtlarni topishga imkon beradi.

Adress (Adreslar) oddiy manzil daftarchasi vazifasini bajaradi. Bu bo'lim manzillar, telefonlar, oila haqidagi ma'lumot va mu-loqot bo'ladigan odamlar haqidagi boshqa axborotlarni yozish, yozuvlarni familiyalar va kompaniyalar bo'yicha navlarga ajratishga imkon beradi.

To do (Ishlar) ishlarni rejalashtirish uchun mo'ljalangan. Bu bo'lim ko'zda tutilgan ishlar haqidagi axborotlarni kiritish vazifalarni sanalar va ustuvorliklar bo'yicha navlarga ajratish, rejalashtirilayotgan vazifalar haqida xabarlar berish, qaysi ishlar bajarilganligi va qaysisi qoldirilganligi, imkoni va qachon qilish kerakligini kuzatishga imkon beradi.

Anniversary (Muhim sanalar)dan har yili eslash kerak bo'ladigan muhim sanalar (tug'ilgan kunlar, firmalarni vujudga kelishlari va boshqalar)ning ro'yxatini olib borish uchun foydalanish mumkin. Bu bo'lim muhim sanalarga ega yozuvlarni yaratish, yozuvlarni yillar, oylar, zodiak belgilari bo'yicha navlarga ajratish va ko'rib chiqish, sanani yaqinlashayotgani haqida eslatishga imkon beradi.

Calls (Telefon qo'ng'iroqlari) telefon qo'ng'iroqlarini rejalashtirish va avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan. Bu bo'lim telefon daftarchasiga rejalashtirilayotgan telefon qo'ng'iroqlari haqidagi axborotlarni kiritish, zarur qo'ng'iroqlar haqida eslatish, qilingan qo'ng'iroqlarni (shu jumladan suhbat vaqtini) ro'yxatga olish, abonent modem yordamida qo'ng'iroq qilishga imkon beradi.

Notepad (Bloknot) oddiy qog'ozli bloknot vazifasini bajaradi. Bu bo'lim shakllantirish vazifasidan foydalanish bilan yozuvlar qilish, yordamida avtomatik ravishda bloknotda sarlavha shakllanadigan boblarni yaratish, matnga boshqa dasturlarda yaratil-

gan obyektlarni, shu jumladan grafik tasvirlarni kiritishga imkon beradi.

‘lanner (Rejalashtiruvchi) uzoq davom etadigan hodisalarni rejalashtirish uchun mo‘ljallangan, ular bir kun yoki ko‘proqni egallaydilar, masalan xizmat safarlari va ta‘tillar.

Lotus Organizer tizimi ham bo‘limning ichidagi va turli bo‘limlardagi har xil elementlar (hodisalar, manzillar, ishlar) o‘rtasida aloqalarni yaratish va shu bilan elementlar o‘rtasidagi turli munosabatlarni tasvirlashga va muhim ishlar haqida eslatishga imkon beradi. Ishlar, telefon qo‘ng‘iroqlari, muhim sanalarni kundalikda, kundalik hodisalarini rejalashtiruvchida ko‘rib chiqishi mumkin, masalan, ishlar ro‘yxatidan vazifaga kundalik ish kontekstida qarash mumkin.

Tizim turli xil axborotlarni – yon daftarchadan tanlab olingan elementlarni ular tomonidan ma‘lum kategoriyalar: loyihalar, g‘oyalar, xizmat safarlari va h.k. yordamida birlashtirishga imkon beradi. Masalan, yon daftarchadagi ma‘lum loyihaga tegishli bo‘lgan elementlarni guruhlariga ajratishi mumkin. Kategoriyalar yordamida har xil bo‘limlarga tegishli bo‘lgan elementlar guruhini boshqarishi mumkin, masalan, elementlarning faqat tanlab olingan guruhini ko‘rib chiqish va u bilan ishlashi mumkin. O‘z kategoriyalarini yaratish imkoniyati ham bor.

Ushbu dasturning boy vazifaviy imkoniyatlari va farosat bilan tushuniladigan interfeysi ishlarni tashkil etishni ancha sod-dalashtirish va menejer mehnati samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Quyidagilar menejerning boshqa yordamchi vositalari bo‘ladi: elektron kalkulyatorlar, teleks, nusxa ko‘chirish-ko‘paytirish mashinalari, nazorat tablosi va boshqalar.

### **Nazorat savollari:**

1. Qanday mehnat boshqaruvchi bo‘ladi?
2. Boshqaruv mehnatining xarakteri nimadan iborat?
3. Boshqaruv mehnatining qaysi turlari mavjud?

4. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish nimaga asoslana-  
di?
5. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etishning yoʻnalishlari  
qanday?
6. Ish kunini suratga olishda nimalar oʻrganiladi?
7. Rahbarning «oʻzini oʻzi boshqaruv» atamasi nimani bildiradi?
8. Rahbarning shaxsiy ishini (oʻzini oʻzi boshqaruvini) tashkil  
etish qanday vazifadan boshlanishi kerak?
9. Oʻzini oʻzi boshqarish doirasining markazida qanday vazifa  
turadi?
10. Menejer vaqtini rejalashtirishning qanday asosiy qoidalari  
mavjud?
11. Oʻrtacha statistik odamning ishlash qobiliyati ish kuni da-  
vomida qanday oʻzgaradi?
12. Ishga doir majlislarni tayyorlash va oʻtkazishning asosiy  
qoidalari qanday?
13. Oʻzini oʻzi nazorat qilishning qanday turlari mavjud?
14. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etish qurollari  
ni nimalar tashkil etadi?

## VIII bob. MEHNAT JAMOALARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH

VIII bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: «mehnat jamoasi» tushunchasi, uni shakllantirish bosqichlari, rasmiy va norasmiy jamoalar; menejerning ta'siri va hukmronligi, ularning shakllari; «nizo» tushunchasi, uning turlari, vujudga kelish sabablari va hal etish usullari.

### 8.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

Ishlab chiqarishning zamonaviy rivojlanganligi darajasi jamoaviy mehnatning zarurligini asoslab beradi, u o'z navbatida, mehnat jamoasining mavjud bo'lishini belgilaydi. Tashkilotni samarali faoliyat yuritishi uchun mehnat jamoalarini faoliyat yuritishlari qonunlarini bilish va ulardan foydalanishni ko'zda tutadi.

**Mehnat jamoasi** ostida birgalikdagi mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi xodimlar birlashmasi tushuniladi. Ular bir-birlari bilan shunday o'zaro hamkorlik qiladilarki, har biri boshqa shaxsga ta'sir ko'rsatadi va bir vaqtda uning ta'siri ostida bo'ladi. Mehnat jamoalari ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonni tashkil etish uchun mehnat taqsimoti amalga oshirayotgan vaqtda rahbarlikni yaratadilar. Bu birlashma tashkiliy yagonalikka ega va umumiy maqsadlar bilan birlashgan. Boshqaruv yagona irodaga asoslanishi kerak, bu mulk egasi tomonidan tayinlangan yoki saylangan rahbarni mavjudligi bilan ta'minlanadi.

Jamoalar faoliyatining samaradorligi quyidagi bir qator omillarga bog'liqdir:

- ishchi guruhlarining o'lchami va tarkibi;
- guruhli me'yorlar;
- odamlarning jipsligi;
- nizolar darajasi;
- guruh a'zolarining maqomi, vazifaviy rollari va boshqalar.

O'Ichami uning vazifalariga mos keluvchi va tarkibida xarakterning bir-biriga o'xshamas alomatlariga ega odamlar bo'lgan guruh samarali hisoblanadi, bunda guruh me'yorlari tashkilotning maqsadlariga erishish va jamoatchilik ruhini yaratishga yordam beradi, unda nizolarning yuqori darajasi ustunlik qiladi va guruhning yuqori maqomga ega a'zolari ustunlik qilmaydilar.


Menejer uchun jamoa – asosiy tayanchdir, shuning uchun jamoa ishini oqilona tashkil etish uning dolzarb vazifasi hisoblanadi. Jamoaviy ish u yoki bu sabablar bo'yicha xodimlar o'rtasida lavozimli vazifalarni aniq taqsimlash mumkin bo'lmagan joyda juda keraklidir.

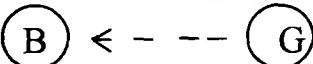
Me'yoriy axloqiy-psixologik muhitga ega ishga qobiliyatli, tashkiliy jamoani tashkil etish uchun sotsiologik, psixologik va boshqa tadqiqotlarni o'tkazish kerak.

Masalan, jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar (8.1-jadval) va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi.

Bunday sotsiomatritsa guruh a'zolarining bir-birlariga munosabatlarini aniqlab olish, guruhda jipslashganlikni o'rnatish, yetakchini aniqlash, guruh a'zolarini sotsiomatrik maqomi va hayajonli ekspansivlik (o'zini tuta bilmaslik)ni belgilashga imkon beradi.

Sotsiogrammani tuzish uchun hammadan avval ramzli ma'no belgilanadi, masalan:

 B ning G ga nisbatan ijobiy tanlovi

 G ning B ga nisbatan salbiy tanlovi

 O'zaro ijobiy aloqa

 O'zaro salbiy aloqa



## 5 kishidan iborat guruh uchun sotsiomatritsa

№ t/r	Kim laydi	say-	Kimni saylaydi					Qilingan tanlovlar		Jami
			1	2	3	4	5			
1	A		+	-	-	+	-	1	3	4
2	B		+	x	-	+	-	2	2	4
3	C		-	+	x	0	0	1	1	2
4	D		+	0	0	x	+	2	0	2
5	E		-	+	-	+	x	2	2	4

Olingan (+) 2 2 0 3 1

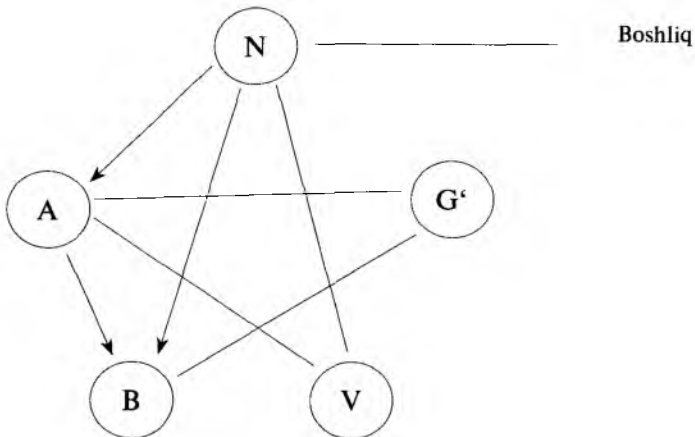
Tanlovlar: (-) 2 1 3 0 2

Jami 4 3 3 3 3 8 8 16

Keyin ma'lum savollar yordamida ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar o'tkazish kerak.

Masalan, jamoaning barcha a'zolariga (anonim ravishda) «Siz kim bilan ishni davom ettirishni xohlaysiz» degan savol beriladi.

Kiritilgan ramzlar ma'nosidan foydalanib, ushbu jamoa a'zolari javoblarni grafik ravishda sotsiogramma ko'rinishida rasmiylashtirishi mumkin (8.1-rasm).



8.1-rasm. «Siz kim bilan ishlashni davom ettirishni xohlaysiz?» savoliga javoblarning natijasi.

8.1-rasmda ko‘rinishicha, norasmiy yetakchi — «B» emas, balki «N» — rasmiy boshliq bo‘ladi.

Korxonada faoliyati uchun mehnat jamoasi a‘zolarining vakolatlari muhim ahamiyatga ega, ular O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi, respublikaning boshqa qonunlari, tashkilotning ta‘sis hujjatlari, jamoaviy shartnoma tomonidan belgilanib beriladi. Masalan, Mehnat Kodeksining 21-moddasiga muvofiq xodimlar quyidagi huquqlarga egalar:

- ushbu kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma‘lum tartib va shartlarda mehnat shartnomasi tuzish, o‘zgartirish va buzishlarga;

- unga mehnat shartnomasi tomonidan ma‘lum ishni taqdim etishga;

- tashkilotning davlat standartlari va mehnat xavfsizligi hamda mehnat shartnomasi tomonidan ko‘zda tutilgan tegishli sharoitlardagi ish joyiga;

- o‘zining malakasi, ishning murakkabligi va bajarilgan ishning miqdori va sifatiga muvofiq ish haqini o‘z vaqtida va to‘liq hajmda to‘lanishiga;

- ish vaqtining me‘yoriy davomiyligi, ayrim kasblar va xodimlar kategoriyalari uchun qisqartirilgan ish vaqtining belgilanishi, haftalik dam olish kunlari, ish kuni bo‘lmagan dam olish kunlari, yillik ta‘tillarini berilishi bilan ta‘minlanadigan dam olishga;

- ish joyidagi mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish haqidagi to‘liq ishonchli axborotlarga;

- ushbu modda, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma‘lum tartibda kasbiy tayyorgarlik, qayta tayyorlash va o‘z malakasini oshirishga;

- birlashishga, shu jumladan kasaba uyushmalarini tashkil etish va o‘z mehnat huquqlari, erkinliklari va qonuniy manfaatlarini himoya qilish uchun so‘zga chiqish huquqiga;

- tashkilotning boshqaruvida ushbu modda boshqa respublika qonunlari va jamoaviy shartnoma shaklida ishtirok etishga;

– o‘z vakillari orqali jamoaviy muzokaralarni olib borish va jamoaviy shartnomalarni tuzishga hamda jamoaviy shartnoma, bitimlarni bajarilishi haqidagi axborotlarni olishga;

– qonun tomonidan man qilinmagan barcha yo‘llar bilan o‘zining mehnat huquqlari, erkinliklari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishga;

– shaxsiy va jamoaviy mehnat nizolarini ushbu modda, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma‘lum tartibda hal qilishga;

– xodimga u tomonidan mehnat vazifalari bajarilishi munosabati bilan yetkazilgan zararni to‘lash va ma‘naviy zararni ushbu modda, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma‘lum tartibda qoplanishiga;

– respublika qonunlari tomonidan ko‘zda tutilgan hollarda majburiy ijtimoiy sug‘urtalashga.

Ushbu mehnat jamoalari rasmiy deb ataladi. Rasmiy tashkilot-korxonalarining ko‘rsatmalar, yo‘riqnomalar, farmoyishlar va me‘yorlar bilan belgilanadigan ijtimoiy munosabatlar tizimidir. U rahbarlar tomonidan tashkilot a‘zolarining ideal xulqi tan olinishida quriladi. Rasmiy tashkilot yoki tuzilma korxonalar (yoki qandaydir muassasa)ning umuman faoliyat yurita olishi uchun zarurdir. Rasmiy tuzilma ushbu korxonaning asosiy vazifalari qandayligi bilan belgilanadi. Ushbu vazifalarni amalga oshirish uchun ham kishilar guruhining texnik asoslangan holati vujudga keltirilib, ularning xizmat vazifalari belgilanadi.

Rasmiy tuzilma – odamlar tashkilotning asosiy vazifalari-ga nisbatan bajaradigan rollari va vazifalarning tizimidir. Tuzilmaning rivojlanishida tashkilotlarga berilgan hokimiyat vakolatlarining roli juda beqiyosdir. Quyidagilar uning asosiy elementlaridir:

- mehnat taqsimoti (gorizontal ixtisoslashish tizimi);
- lavozimlarning vertikal bo‘yicha subordinatsiyasi;
- kommunikatsiyalar tizimi.

Bundan tashqari, tashkilotlarda norasmiy jamoalar – kishilarning ma‘lum maqsadlarga erishish uchun muntazam ravishda

o‘zaro hamkorlik qiluvchi spontan ravishda (tashqi ta‘sir emas, ichki ta‘sir natijasida) vujudga keladigan guruhlar mavjud bo‘ladi. Bu maqsadlar norasmiy tashkilotlarni mavjud bo‘lishining asosiy sababidir. Buning ustiga yirik tashkilotlarda bir emas, bir necha norasmiy tashkilotlar mavjud.

Norasmiy tashkilotlarda rasmiylar bilan ko‘pgina umumiylik bo‘ladi, ular xuddi ko‘chirilgandek bo‘ladi. Ular ma‘lum darajada rasmiy tashkilotlar kabi tashkil qilinganlar, ya‘ni iyerarxiya va yetakchilarga ega.

Norasmiy tashkilotlarning yetakchilari rasmiy tashkilotlarning yetakchilari kabi hokimiyatga erishishga va guruh a‘zolariga nisbatan ta‘sir ko‘rsatish vositalarini qo‘llashga intiladilar. Farqi shundan iboratki, rasmiy tashkilot yetakchilari o‘zlariga berilgan vakolatlar ko‘rinishidagi qo‘llab-quvvatlashlarga egalar va o‘zlariga topshirilgan aniq xizmat sohasida harakat qiladilar. Norasmiy yetakchilarning tayanchi ularni guruhlar tomonidan tan olinishidan iboratdir. O‘zlarining harakatlarida ular odamlar va ularning o‘zaro munosabatlariga suyanadilar. Norasmiy yetakchi ikkita asosiy vazifani bajaradi: guruhga maqsadlarga erishishda yordam berish va uni mavjud bo‘lishini qo‘llab-quvvatlash. Ba‘zida vazifalarni turli kishilar, ya‘ni ikkita yetakchi bajaradi.

Norasmiy tashkilotlarda ham qoidalar va xulq me‘yorlari mavjud, ammo ular yozilmagan. Ular rag‘batlantirishlar va jazolar bilan mustahkamlanadilar. Agar rasmiy tashkilot, uning tuzilishi va turi rahbariyat tomonidan ongli ravishda, oldindan o‘ylangan reja asosida qurilgan bo‘lsa, norasmiy tashkilotning tuzilishi va turi o‘zaro ijtimoiy hamkorlik natijasida vujudga keladi.

Norasmiy jamoaning tashkil topish jarayoni g‘oyatda uzundur. Mutaxassislar bu jarayonni odatda 5 ta bosqichga bo‘ladilar:

- birinchisida kishilar ongsiz xarakterdagi qandaydir hodisaga stixiyali javob qaytarish bilan birlashadilar;
- ikkinchi bosqichda odatda ongliroq tuyg‘ular bo‘ladi;

– uchinchi bosqichda norasmiy jamoa qandaydir tashqi doimiy xatarga qarshi birgalikda kurash uchun tashkiliy ravishda birlashadi;

– to‘rtinchi bosqichda birlashgan odamlarga qandaydir ijobiy narsa, masalan, raqobat kurashida qaror topish, obro‘li klubga tegishlilik va h.k. omil sifatida bo‘ladi;

– beshinchi bosqichda odamlar faqat jamoa bo‘lib hal qilish mumkin bo‘lgan yirik uzoq muddatli maqsadlarni hal qilishi uchun birlashadilar.

Jamoaning jipslashganligi darajasi uni pishib yetilganlik bosqichiga bog‘liqdir.

Odamlarning norasmiy tashkilotlarga kirishlarining bir necha sabablari mavjud;

1) ushbu tashkilotlarga tegishlilik hissiga ehtiyoj;

2) xodimlar norasmiy tashkilotdan oladigan, biroq ular menajerdan olmaydigan yordam;

3) xodimlarning himoyasi, masalan, mehnat sharoitlari talablariga rioya qilish. Buning ustiga himoya vazifasi rahbarga ishonmagan vaqtda muhimroq ahamiyat kasb etadi;

4) kishilarning muloqot qilishga ehtiyoji. Odamlar atrofida nimalar sodir bo‘layotganligini bilishni istaydilar, ammo ko‘pgina tashkilotlarda ularni yetarlicha xabardor qilmaydilar. Buning ustiga, rahbarlar ba‘zida axborotlarni o‘z xodimlaridan ataylab yashiradilar;

5) odamlarning o‘zaro xayrixohligi. Ular ko‘pincha norasmiy tashkilotlarga o‘zlari xayrixoh bo‘lganlariga yaqinroq bo‘lish uchun kiradilar.

Norasmiy tashkilotlar quyidagi muammolarni yaratishlari mumkin: korxonada faoliyati samaradorligi pasayishi, yolg‘on xabarlarining tez tarqalishi, ilg‘or o‘zgarishlarga qarshilik qilish va boshqalar. Shu bilan bir vaqtda agar guruhli me‘yorlar rasmiy ma‘lumotlardan ustunlik qilsa norasmiy tashkilotlar foyda keltirishlari mumkin (korxonaga sodiqlik, jamoatchilikni yuqori ruhi va mehnatning yuqori unumdorligi). Muammolarni yengish

va norasmiy tashkilotlardan foydasidan foydalanish uchun menejerlar ularni tan olishlari, ular bilan ishlashlari, ularning qarorlarini hisobga olishlari, ularning yetakchilari va a'zolari fikriga quloq solishlari, norasmiy tashkilotlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilishlar, ovozalarning rasmiy axborotlarni operativ berish bilan yo'lini to'sishlari kerak.

Bundan tashqari, menejer faoliyatini tashkil etishga rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro munosabati ham ta'sir ko'rsatadi, chunki ko'pgina shunday vazifa va xizmatlarni bajarishga to'g'ri keladi, ular amalga oshirilishi bevosita rasmiy ko'rsatmalar pirovardida paydo bo'ladigan xarakterlar va ularning natijalariga qanchalik mos kelishiga bog'liqdir.

Keyingi vaqtlarda rasmiy va norasmiy tashkilotlarning muvofiqligini ta'minlash, ularning o'zaro hamkorligini uyg'unlashtirish g'oyasi keng tan olinmoqda. Ko'pincha shuni kuzatish mumkinki, tashkilot a'zolarining norasmiy aloqalari tashkilotning rasmiy rejasiga mos keladi. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning o'zaro hamkorligi albatta qandaydir tasodifiy chetga chiqish bo'lmaydi. U doimo mavjud bo'ladi. Menejerlar tomonidan bu narsa hisobga olinishi, ikki tuzilmalarning o'zaro hamkorligidan ishning manfaatlari yo'lida foydalanish maqsadida harakat qilinishi kerak.

## **8.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik**

Rahbar mehnat jamoasini boshqara turib, unga ta'sir ko'rsatadi, natijada qo'li ostidagilarning holati va ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlar o'zgaradi. Hukmronlik yordamida bitta shaxs boshqasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan aniq vositalar turli-tumandir: pichirlab aytilgan so'rovdan ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishgacha bo'lishi mumkin. Bu ta'sir maqsadga yo'naltirilgan, samarali bo'lishi uchun rahbar hukmronlikni qo'llashi kerak.

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 – uni foydalanuvchisida mavjud bo'lgan salohiyatdir, ya'ni u faqat qo'llanayotgan vaqtda mavjud bo'ladi;
- hukmronlikdan kim foydalanishi va u kimga nisbatan qo'llanishining o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud;
- hukmronlik qo'llanilayotgan shaxs harakatlarining ba'zi bir erkinligiga bog'liq.

Zamonaviy tashkilotda amalda hech kim bitta shaxsning bo'yrug'iga faqat u boshliq bo'lganligi uchun to'liq bo'ysunmaydi. Buning ustiga, nafaqat qo'li ostidagini rahbarga, balki rahbarning ham qo'li ostidagiga bog'liqligi mavjud. Shuning uchun jamoa (guruh)ni muvofiq faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida hukmronlikni munosib tarzda qo'llash zarur.

Hukmronlik mavjud bo'lishi, ammo undan foydalanmaslik mumkin. Agar xodim qoida bo'yicha ishlasa, unda boshliqda unga nisbatan mavjud bo'lgan hukmronligini qo'llashga zarurat qolmaydi.

Rahbar hukmronlikka ega bo'lishi uchun ijrochi ma'lum ahamiyatga ega bo'lgan nimanidir nazorat ostida ushlashi kerak, natijada rahbarga bog'liqlik vujudga keladi. Bu fiziologik va ijtimoiy ehtiyojlar himoyalani, hurmat qilish va o'zini o'zi ifoda qilishga ehtiyoj bo'lishi mumkin.

Shu munosabat bilan hukmronlikni quyidagi turlarga ajratish mumkin:

### **1. Majbur qilishga asoslangan hukmronlik.**

Ijrochini rahbar 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 tizimidan foydalanadigan tashkilotlarda, qoidaga ko'ra, mehnat unumdorligi yuqori emasligi va mahsulot sifati pastroqligi hamda xodimlarning o'z ishidan qanoatlanmaganligi kuzatiladi.

## **2. 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 xodimlarini 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 qo'rsatishi mumkin emas.

## **3. Ekspertli hukmronlik.**

Ijrochi rahbar ushbu loyiha haqida va muammoni hal qilish uchun maxsus bilimlarga egaligi va uning ehtiyojini qanoatlantirishi 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'li ostidagilar endi uning maslahatiga oqilona rioya qilmaydi va ta'sir kamayadi.

## **4. Namuna yoki xarizma hukmronligi.**

Bu hukmronlik yetakchining shaxsiy sifatleri 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 mu-loqotga qobiliyat);



5) o'zining shaxsiy xulqi bilan qoyil qoldira olishni bilish (takabburlik yoki xudbinlikning yo'qligi);

6) o'zini munosib va xotirjam tuta bilish (vaziyatga egalik qilishni bilish).

### **5. Qonuniy hukmronlik.**

Ijrochi rahbar u bajarishi kerak bo'lgan buyruqni berish huquqiga 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, rahbarning ko'rsatmasiga u tashkiliy iyerarxiyaning yuqoriroq zinachasida turganligi uchun qo'li ostidagilar itoat etgan vaqtdagina haqiqiy bo'ladi. Rahbarlar, o'z navbatida bu hukmronlikdan foydalanadilar, chunki ularga boshqalarni boshqarish vakolatlari berilgan. Buning ustiga rag'batlantirish 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.

### **6. Resurslarga egalik qilishga asoslangan hukmronlik.**

Har bir tashkilot va bo'linma resurslarga muhtoj bo'ladi. Resurslarni o'la bilishlikni tartibga solish hukmronlik manbasini tashkil qiladi. Tashkilotda resurslarni taqsimlash oqimi odatda yuqoridan 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 mustahkamlashga imkon beradi.

### **7. Axborot olish va ulardan foydalanishga asoslangan hukmronlik.**

Bu hukmronlik atrofdagilarga, qo'li ostidagilarga ta'sir ko'rsatish uchun qo'llaniladi. Olingan axborot uning egasiga kerakli qa-

rorlarni qabul qilish va shu bilan hukmronlikni amalga oshirishga imkon beradi. Axborot oqimlarini tartibga solish va kommunikation 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 yetakchi 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'li 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 maqsadida ular bilan hamkorlik qilishi kerak.

**Ta'sir ko'rsatishning** ijrochini faol hamkorlik qilishga undashi mumkin bo'lgan ikkita shakli mavjud: ishontirish va ishtirok etish.

**Ishontirish** — o'z nuqtayi nazarini samarali berishdir. U oqilonahonch kabi, ekspertning misoli va hukmronligining kuchi ga 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'rsatish 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'ladi, 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 na-

zarda tutish kerakki, ba'zi bir qo'li 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'arbiyning rivojlangan mamlakatlari tajribasi qiziqarlidir. Turli shakllarga qaramay ikkita variantga ajratish mumkin. Qonunchilik 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, qoidaga ko'ra, teng huquqlilik asosidagi aralash vakilliklariga asoslanadi.

Uchinchi tur — kasaba uyushmali vakillik. Bu holda kasaba uyushmalar nafaqat o'zlarining a'zolari, balki korxonada band bo'lgan barcha xodimlarning manfaatlarini ifodalaydi.

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'i nazar saylaydilar. Ular band bo'lganlar soni beshtadan kam bo'lmagan barcha korxonalarda tashkil qilinadi.

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 (tarifli) 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 biroz 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, oqilonahonch, 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.

### 8.3. Nizolarni boshqarish

Ko‘pincha mehnat jamoalarida u yoki bu nizoli vaziyatlar davriy ravishda vujudga keladi.

**Nizo** – ikkita yoki ko‘proq tomonlar, ya‘ni aniq shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi haqiqiy kurashdir, bunda har bir tomon o‘zining nuqtayi nazari yoki maqsadini qabul qilinishiga va boshqa tomonni ushbu narsani qilishiga xalaqit berishga harakat qiladi.

Shunday fikr borki, nizo bu hamma vaqt ham istalmagan hodisa, undan qochish va uni vujudga kelgan paytdayoq darhol hal qilish kerak. Haqiqatda esa nizolar tashkilot faoliyati samaradorligi oshishiga olib keluvchi vazifaviy yoki guruhli hamkorlik va ular faoliyat samaradorligini pasayishiga olib keluvchi disvazifaviy bo‘lishlari mumkin. Aniqrog‘i, nizolar ham ijobiy va ham salbiy vazifalarni bajarishi mumkin (8.2-jadval). Nizolarning u yoki bu vazifalarini ustunlik qilishi asosan ularni boshqarishga bog‘liqdir.

*8.2-jadval*

#### Nizolarning vazifalari

Ijobiylar	Salbiylar
Nizolashuvchi tomonlar o‘rtasidagi keskinlikni kamaytirish	Nizoda ishtirok etishga katta moddiy, ruhiy xarajatlar
E‘tiroz bildiruvchilar, nizing sabablari haqidagi yangi axborotlarning olinishi	Xodimlarning ishdan bo‘shatilishi, intizom pasayishi, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitning yomonlashuvi
Tashqi dushman bilan kurashda tashkilot jamoasining jipslashishi	Mag‘lub guruhlar haqida dushmanlar haqidagi kabi tasavvur
O‘zgarish va rivojlanishga rag‘batlantirish	Ishga ziyon yetkazgan holda nizoni o‘zaro hamkorlik jarayoniga g‘oyatda berilib ketishi
Qo‘li ostidagilarda tobelik sindromining pasayishi	Nizo tugagandan keyin ishtirokchilar o‘rtasidagi hamkorlikning kamayishi yoki tugashi
Muammolarning aniqlanishi	Ishga doir nizolarning qiyinchilik bilan tiklanishi

Nizolarni to'rtta asosiy turi mavjud:

**Birinchi tur — shaxs ichidagi nizo.** U turli shakllarda bo'lishi mumkin. Uning eng keng tarqalgan shakllaridan biri — rolli nizolar, bunda bir kishi oldiga uning ishi natijalari qanday bo'lishi sababdan ziddiyatli talablar qo'yiladi. Masalan, bevosita boshliq — bo'lim mudiri tovarshunosga poyafzal sifatini tekshirishni jadallashtirish topshirig'ini beradi, sifat bo'yicha rahbar esa poyafzal sifatini tekshirishni texnologik jarayonni sekinlashtirish yo'li bilan yaxshilashni talab qiladi. Nizo yakka hukmronlikning buzilishi va qo'l ostidagi shaxs oldiga ziddiyatli talablar qo'yilishi tufayli vujudga keladi.

Bir qator hollarda yakka shaxsning ichida sodir bo'layotgan shaxs ichidagi nizo uning maqsadlari yoki qarashlari nizosi bo'ladi. U yakka shaxs o'zaro bir-birlarini istisno qiluvchi maqsadlarni tanlagan yoki ularga erishishga harakat qilayotgan holda maqsadlarning nizosiga aylanadi. Yakka shaxs o'zining fikrlari, qadriyatlar va umuman xulqining qoniqarsizligini tan olgan vaqtda u fikrlarning nizosi bo'ladi.

**Ikkinchi tur — shaxslararo nizo** (eng keng tarqalgan). Rahbarlarga ko'pincha jamoa manfaatlarini himoya qilishga to'g'ri keladi (uskunalardan foydalanish vaqtini taqsimlash va h.k.). Bunda har bir kishi yuqori rahbariyatni ushbu resurslarni xuddi unga ajratishga ko'ndirishi kerak. Yana ikkita mutaxassislarni o'z loyihalarini amalga oshirilishi uchun to'qnashuvi bo'lishi mumkin. Bitta bo'sh o'rin (lavozim)ga ikkita nomzodlar o'rtasida hamda xarakter, qarashlar va qadriyatlarining turli alomatlariga ega alohida shaxslar o'rtasida ham nizo bo'lishi mumkin.

**Uchinchi tur — shaxs va guruh o'rtasidagi nizo.** Norasmiy guruhlar xulq me'yorini belgilaydilar. Har bir kishi bu guruhga qabul qilinishi uchun ularga rioya qilishi kerak. Ammo agar guruhning tilaklari alohida shaxsning tilaklariga nisbatan ziddiyatda bo'lsa, bu holda nizo kelib chiqadi.

Nizo lavozimli vaziyatlar zaminida ham vujudga kelishi mumkin. Rahbar intizom choralari qo'llashga majbur bo'ladi, ular



qo‘l ostidagilarda ommabop bo‘lmasliklari mumkin. Bu vaqtda guruh javob zarbasini berishi – rahbarga nisbatan munosabatni o‘zgartirishi mumkin.

**To‘rtinchi tur – guruhlararo nizo**, ya‘ni guruhlar (rasmiy va norasmiy) o‘rtasidagi hamda kasaba uyushmalari va ma‘muriyat o‘rtasidagi. Xizmat guruhlari ko‘pincha maqsadlardagi farqlari tufayli bir-birlari bilan nizolashadilar. Masalan, xaridorga sotish bo‘limida hamma vaqt ham byurtmalarni bajarish uchun ko‘proq tovar zaxiralari bo‘lishi kerak, bu o‘z navbatida, xarajatlarning ko‘payishiga olib keladi va buning oqibatida, u moliyaviy va boshqa bo‘limlarning manfaatlariga zid bo‘ladi. Bevosita menejerlar muhitidagi nizolarning bir necha turlarini ajratish mumkin, ya‘ni:

- boshqaruvning har xil darajasidagi menejerlar o‘rtasidagi;
- menejerlar va korxonaga bosim o‘tkazuvchi guruhlar o‘rtasidagi;

- ham alohida shaxslar va ham menejmentning turli g‘oyalari manbalari katta va kichik yoshdagi boshqaruvchilar vakillari bo‘lgan menejerlar o‘rtasidagi;

- menejerlar va jamiyatdigi turli tashkilotlar (kasaba uyushmalari, birlashmalar, matbuot guruhlari, lobbistlar va h.k.) o‘rtasidagi.

Shuni ta‘kidlash kerakki, nizolarni turlarga bo‘lish yetarlicha shartlidir. Nizolarning har xil turlari o‘rtasidagi qat‘iy chegaralar mavjud emas va amaliyotda quyidagicha nizolar vujudga keladi: tashkiliy vertikal shaxslararo, gorizontalli ochiq guruhlararo va boshqalar.

Quyidagilar nizolarning asosiy sabablari bo‘ladi:

1. Hamma vaqt cheklangan resurslarni xodimlar yoki bo‘linmalar o‘rtasida taqsimlanishi. Rahbariyat materiallari, kishi resurslari va moliyaviy mablag‘larni turli guruhlar o‘rtasida shunday taqsimlashga harakat qiladiki, u tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga yordam bersin. Bunda har bir guruh oz emas, balki ko‘proq olishni istaydi natijada nizo vujudga keladi.

2. Vazifalarning o'zaro bog'liqligi. U bir odam yoki guruh vazifani bajarishda boshqa odam yoki guruhga bog'liq bo'lgan barcha yerda mavjud bo'ladi.

3. Maqsadlardagi farqlar. Korxonada borgan sari ixtisoslashayotgan bo'linmalarga bo'lingan vaqtda nizoli vaziyatlar vujudga keladi. Ular o'z maqsadlarini o'zlari shakllantiradilar va ularga erishishga, butun tashkilot maqsadlariga erishishga qaraganda ko'proq e'tibor qaratishlari mumkin.

4. Vaziyat va fikrlarni baholashdagi farqlar. Qandaydir vaziyat haqidagi tasavvur ma'lum maqsadga erishish istagiga bog'liqdir. Vaziyatni obyektiv baholashning o'rniga, odamlar, ularning fikrlariga ko'ra, faqat o'zlarining guruhlari va shaxsiy ehtiyojlari uchun qulayroq vaziyatning muqobilligi va jihatlarni ko'rib chiqishlari mumkin. Masalan, qo'li ostidagi kishi o'zini hamma vaqt ham o'z fikrini ifodalash huquqiga ega deb hisoblaydi, shu bilan bir vaqtda rahbar, qo'li ostidagi kishi faqat undan so'ralgan paytdagina o'z fikrini ifodalash huquqiga ega va unga aytilgan narsani so'zsiz bajarishi kerak deb hisoblaydi.

5. Xulqning odatlar va hayot tajribasidagi farqi. Tadqiqotlarga ko'ra turli hayot tajribasi (ma'lumot, ish staji, yoshi va ijtimoiy ta'riflar)ga ega kishilar hamma vaqt ham to'liq o'zaro bir-birlarini tushunishga erisha olmaydilar. Ularning hamkorlik qilishlarida nizolar vujudga keladi.

6. Qoniqarsiz kommunikatsion aloqa. Axborotlarga ega bo'lmagan xodimlar vaziyat yoki boshqalarning nuqtayi nazarini tushuna olmaydilar, bu nizoning sababi bo'ladi.

7. Xodimlarning lavozimli yo'riqnomalari hamda bo'linmalar haqidagi qoidalarning yo'qligi, noaniqligi yoki takrorlanishi.

8. Xodimning huquqlari, uning faoliyat natijalari uchun javobgarligining mutanosib yetarli emasligi.

9. Jamoa a'zolari mehnatini baholashning o'ylab ko'rilmagan mezonlari.

10. Mehnatni yomon tashkil etilishi va sharoitlari.

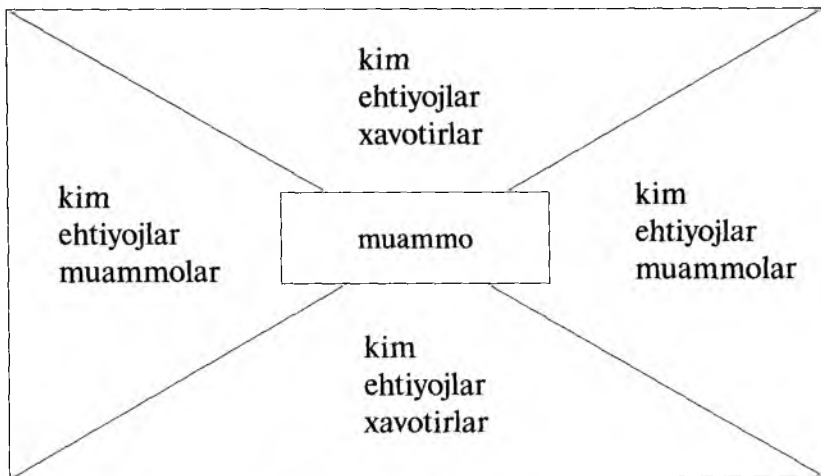
11. Rahbarlik lavozimiga yangi kelgan kishida rahbarlik faoliyati, xodimlar bilan ishlash qobiliyati va ko'nikmalari yo'qligi. Bunday rahbar odamlarni uyushtira olmaydi. Hatto uning qo'li ostidagilarga qo'ygan qonuniy talablari ham e'tiroz, salbiy reaksiyani, ba'zida esa nizoni keltirib chiqadi.

12. Shaxsning atrofdegilar bilan to'qnashuvga beriluvchi barqaror sifatlari, xarakteri alomatlarining mavjudligi, masalan o'z so'zida qattiq turib olishga moyillik, boshqalarning kamchiligiga chidamaslik, o'zini o'zi tanqid qilishning pasayishi, manmanlik va tarbiyasizlik.

13. Boshqa odamning xususiyatlari yoki xulqiga nisbatan yangilish munosabatga asoslangan psixologik chidamaslik. Masalan, qandaydir kamchiliklarni u yoki bu yosh, millat, kasb, partiyalikning barcha vakillariga asossiz to'nkashdan iborat bo'lgan xurofiy odatlar.

Ammo obyektiv sabablar faqat shaxs yoki guruh o'z ehtiyojini amalga oshirishi mumkin bo'lmagan, shaxsiy va/yoki guruhli manfaatlariga qattiq tegilgan vaqtdagina nizoga sabab bo'ladi. Yakka shaxsning javobi ko'proq shaxsning ijtimoiy yetukligi, xulqining uning uchun yo'l qo'yiladigan shakllari, jamiyatda qabul qilingan ijtimoiy me'yorlar va qoidalar bilan belgilanadi. Bundan tashqari, yakka shaxsni nizoda ishtirok etishi qo'yilgan maqsadlarni uning uchun ahamiyatliligi va vujudga kelgan to'siqlar ularni amalga oshirishga qanchalik xalaqit berishi bilan belgilanadi. Subyektning oldiga qanchalik muhimroq vazifa qo'yilgan, unga erishish uchun u qanchalik ko'proq harakat qilayotgan bo'lsa, qarshilik shunchalik kuchliroq va bunga xalaqit beruvchilar bilan o'zaro nizoli munosabat shunchalik keskin bo'ladi.

Nizo sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. **Kartografiya usuli** asosiylaridan biridir. Uning mohiyati nizoni tashkil qiluvchilarni grafik tasvirlash, nizoli o'zaro harakat ishtirokchilari xulqini izchil tahlil qilish, asosiy muammolar, ishtirokchilar ehtiyojlari va xavotirlari, nizo olib keluvchi sabablarni bartaraf qilish usullarini shakllantirishdan iborat (8.1-rasm).



8.1-rasm. Nizoning kartasi.

Uchinchi bosqichda asosiy ehtiyojlar va bu ehtiyoj bilan bogʻliq xavotirlarni, nizoli oʻzaro harakatning barcha ishtirokchilarini sanab chiqish koʻzda tutiladi. Bunda ishtirokchilarning nuqtayi nazarlari orqasida turgan xulqining sabablari aniqlanadi.

Ehtiyojlar va xavotirlarni grafik tasvirlash imkoniyatlarni kengaytiradi va kartografiyaning butun jarayoni tugagandan keyingi ehtimol boʻlgan qarorlarning kehgroq doirasi uchun sharoitlar yaratadi. Kartani tuzish natijasida nizolashuvchi tomonlar manfaatlarini mos kelish nuqtasi yuzaga chiqadi, har bir tomonning qoʻrqishlari va xavotirlari namoyon boʻladi vaziyatdan chiqishning ehtimol boʻlgan yoʻllari belgilanadi.

Nizolarning oqibatlari vazifaviy boʻlishi mumkin. Muammo barcha tomonlar uchun qulay boʻlgan yoʻl bilan hal qilinishi va natijada odamlar muammoni hal qilishga oʻzlarini daxldor ekanliklarini koʻproq his qiladilar. Bu oʻz navbatida, qarorlarni amalga oshirishdagi qiyinchiliklar: dushmanlik, adolatsizlik, oʻz ixtiyoriga qarshi borish zaruriyatini kamaytiradi yoki butunlay bartaraf qiladi. Nizoning boshqa oqibati shundan iboratki, to-

monlar bo'lg'usi vaziyatlarda ko'proq ziddiyatlarga emas, balki hamkorlikka moyil bo'ladilar. Nizoning ehtimol bo'lgan muhim oqibatlari yana guruhli fikrlash ehtimoli va qo'l ostidagilar rahbarning g'oyasiga zid g'oyani ayta olmaydigan tobelik sindromi pasayishidan iboratdir.

Nizolar, agar ularni hal qilishning samarali yo'li topilmasa, quyidagi salbiy oqibatlarga olib kelishlari mumkin:

– xodimlar qo'nimsizligi oshishi va mehnat unumdorligining pasayishi;

– kelgusida boshqa guruhlar bilan hamqorlik qilishni istamaslik;

– o'z guruhlariga haddan tashqari sodiqlik va boshqa guruhlar bilan unumsiz raqobat;

– muammoni hal qilishdan ko'ra, nizodagi «g'alaba»ga katta-roq ahamiyat berish.

Nizolarni boshqarish — nizo vujudga keltirgan sabablarni bar-taraf qilish (kamaytirish), nizo ishtirokchilari holatiga o'zgarishlar kiritish, ularning maqsadlarini o'zgartirish bo'yicha maqsadga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir necha usullari mavjud bo'lib, ular tarkibiy va shaxslararoga bo'linadi.

**Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari** quyidagilardan iborat:

– ishga talablarni tushuntirib berish. Har bir xodim va guruhga ularni qanday natijalar kutayotganligi, axborotlarni kim taqdim etishi va kim olishi vakolatlar va mas'uliyatning tizimi qandayligi tushuntirilishi kerak;

– vakolatlar (vazifalar)ni nizolashuvchi bo'linmalar orasida tegishli qoidalarga muvofiq to'la, asoslangan va mustahkamlangan holda taqsimlanishi;

– nizolashuvchi bo'linmalar uchun maxsus muvofiqlashtiruvchi va integratsiyalovchi mexanizmlardan foydalanish. Vakolatlar iyerarxiyasini o'rnatish kishilarning o'zaro hamkorligini tartibga solishga imkon beradi. Nizolarni boshqarishda xizmat guruhleri (maqsadiy guruhlar, kengashlar), bilimlar, xo-

dimlar o'rtasida aloqani amalga oshiruvchi xizmatlar muhim rol o'ynaydi;

– umumtashkiliy majmuaviy maqsadlarni belgilash. Bu maqsadlarni amalga oshirish uchun ikkita yoki ko'proq xodimlar yoki bo'limlarning birgalikda harakat qilishi talab etiladi. Masalan, agar savdo bo'limining uchta sektori bir-birlari bilan nizolashsalar, unda umuman bo'lim uchun maqsadlarni shakllantirish kerak. Umuman korxonaga uchun aniq shakllangan maqsadlarni shunday tartibda belgilanishi bo'lim rahbarlari faqat o'zlarining bo'limlarini emas, balki korxonaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishlariga yordam beradi;

– tashkilot boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish, bo'linmalarni nizoni to'xtatish maqsadida bo'lish yoki qo'shib yuborish;

– mukofotlash tizimidan foydalanish. Umumiy tashkiliy maqsadlarga erishishga o'z ulushini qo'shayotgan, boshqa guruhlarga yordam berayotgan va muammolarni hal qilishga majmuaviy yondashuvga harakat qilayotgan xodimlar va bo'linmalar mukofotlanishlari kerak. Shuning bilan bir vaqtda mukofotlash tizimi alohida shaxslar va guruhlarning noma'qul holatini rag'batlantirmasligi kerak.

**Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullariga quyidagilar kiradi:**

– bosh tortish usuli. Rahbar ziddiyatlarni vujudga kelishiga, nizoli vaziyatlarga tushib qolmaslik oqibatida kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi masalalarni muhokama qilishga kirishmaslikka harakat qiladi;

– silliqlash usuli. Rahbar hamkorlikka murojaat qilib, nizoli vaziyatdan qochishga harakat qiladi. Afsuski, bu usulda ko'pincha nizo asosida yotgan muammo esdan chiqariladi, u esa qoladi. Tuyg'u namoyon bo'lmaydi, ammo yig'ila boradi. Pirovardida portlash sodir bo'lishi ehtimoli tug'iladi;

– ishontirish usuli;

– majbur qilish usuli. Rahbar o‘z nuqtayi nazarini qabul qilinishiga majbur qilish uchun hukmronlikdan foydalanadi.

Quyidagilar ushbu usulning kamchiliklari bo‘ladi:

– qo‘li ostidagilarning tashabbusini bo‘g‘ish, faqat bitta nuqtayi nazar taqdim etilganligi sababli barcha muhim omillar ham hisobga olinmasligi ehtimoli vujudga keladi;

– murosaga kelish usuli, ya‘ni boshqa nuqtayi nazarning qabul qilinishi. Ushbu usul boshqaruv vaziyatlarida yuqori baholanadi, chunki yomon niyatlilikning oldini oladi va nizoni tez hal qilish imkoniyatini beradi. Ammo muhim muammoni hal qilish munosabati bilan vujudga kelgan nizoning boshlang‘ich bosqichida murosadan foydalanish, muqobillarni qidirib topishga xalaqit berishi mumkin.

– muammoni hal qilish usuli. Bu usuldan foydalanayotgan rahbar nizoli vaziyatni hal qilishning eng yaxshi variantini topishga harakat qiladi. Tadqiqotlar nizoli vaziyatlarni boshqarishga ushbu yondashuvning yuqori samaradorligini tasdiqlaganlar.

Menejer tomonidan nizoli vaziyatlarni hal qilishda tashkilotning qadriyatli mo‘ljallari (xulq me‘yorlari)ga o‘zgarishlarni tashkiliy kiritish yo‘li bo‘yicha borish; turli manfaatlarni hisobga olish mexanizmlarini ishlab chiqish; qarashlardagi yagonalikni ishlab chiqish uchun tadbirlar kiritish (guruhlar bilan muzokaralar olib borish, ishontirish usulidan foydalanish, maslahatlar o‘tkazish, rozi bo‘lish) tavsiya etiladi.

Bunda menejerlarga hech qachon faqat nizoda ishtirok etuvchi bir tomonni o‘rganish bilan cheklanmaslik va buning asosida qarorlar qabul qilmaslik kerak.

Nizolarni hal qilishning usul va vositalari turli bo‘lishi mumkin.

- shaxsiy (shaxsli yondashuv);
- rasmiy (ishlab chiqilgan yo‘riqnomalar, qoidalar asosida);
- ijtimoiy (guruhlarning ijtimoiy holatini hisobga olish bilan);

– yuridik (qonun doirasidagi harakatlar).

Shunday qilib, mehnat jamoalaridagi nizoli vaziyatlarni boshqarsa bo‘ladi. Ularni bartaraf etishda rahbar va menejerlarning roli kattadir.

Turli-tuman yondashuvlar va aniq axborotlar qarorlar qabul qilishga ta‘sir ko‘rsatuvchi muhim omillar bo‘lgan murakkab vaziyatlarda menejerlar vujudga kelayotgan nizolarni o‘z vaqtida aniqlashlari va ularni hal qilishlari, alohida hollarda vujudga kelgan vaziyatlarni rag‘batlantirishlari va ulardan muammolarni hal qilish uchun foydalanishlari kerak.

#### **8.4. Xodimlarni boshqarish**

**Xodimlarga** ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish, mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha ishlovchilar kiradi. Xodimlardan quyidagilar ajratiladilar: ishchilar, rahbarlar, mutaxassislar va texnik ijrochilar.

**Xodimlarni boshqarish** – bu jamoa va alohida xodimlarga ulardan muvofiq foydalanish, ularni faoliyat yuritishi va rivojlanishi bo‘yicha maqsadga qaratilgan, tashkilot maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan ta‘sir ko‘rsatishdir.

Xodimlarni boshqarishning texnologik jarayoni quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- odam resurslarini rejalashtirish;
- xodimlarni tanlash;
- xodimlarni tanlab olish va baholash;
- xodimlarga haq to‘lash va rag‘batlantirish;
- kasbga qayta yo‘naltirish va moslashuv;
- xodimlarning rivojlanishi;
- mavjud xodimlarni baholash;
- rahbar xodimlarni tayyorlash, martabani rejalashtirish;
- ko‘tarish, pasaytirish, boshqa ishga o‘tkazish, ishdan bo‘shatish;
- xodimlardan foydalanish.



Avvalo tashkilot xodimlariga bo'lg'usi ehtiyojlarini rejalashtirish vazifasi turadi. Ular asosida quyidagilar yotadi:

- tashkilotning ishlab chiqarish dasturi;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotish)ni rejalashtirish strategiyasi;
- tashkilot xodimlarining vujudga kelgan ta'minlanganligi, tuzilishi va sifati.

Tashkilotning kelgusi davrdagi xodimlarga ehtiyojlarini rejalashtirishda hisoblash usuli, ekspert baholari usuli va ekstropol-yatsiyalash usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Rejani quyidagilar kesmasida turkumlashtirish kerak:

- mutaxassisliklar;
- davrlar;
- xodimlarni jalb qilish manbalari.

Shundan so'ng rejaning bajarilishi amalga oshiriladi. Keyin **xodimlarni tanlash** keladi. U bo'sh o'rinlarga munosib nomzodlarni topish jarayonidan iborat bo'ladi. Xodimlarni to'g'ri tanlashga bir tomondan bo'sh lavozimga rasmiy talablar, boshqa tomondan xodimlar haqidagi axborotlar, ularni asoslangan ravishda birlashtirishni bajarish uchun mavjudligi asos bo'ladi.

Tashkilot xodimlarining tanlash jarayoni o'z ichiga quyidagi bosqichlarni olishi mumkin:

- tashkilotning xodimlarga ehtiyoji rejasini ishlab chiqarish;
- ishchi kuchi bozorining haqiqiy monitoringi;
- liniyali menejer tomonidan xodimlar bo'limiga buyurtmaning tuzilishi;
- nomzodga talablarni belgilash;
- kompaniyani ichidan va tashqarisidan qidirish;
- xodimlarni tanlash;
- xodimlarni baholash.

Xodimlarni tanlashning ichki va tashqi manbalari mavjud: masalan, quyidagilar xodimlar tanlashning tashqi manbalari bo'ladilar:

- OO'Yu, kollejlilar;

- ishga joylashtirish bo‘yicha vakilliklar;
- ommaviy axborot vositalari;
- internet.

Xodimlarni tanlashning ham ichki, ham tashqi manbalari ma’lum afzallik va kamchiliklarga ega (8.3-jadval).

Xodimlarni tanlashning muhim bosqichi malakali xodim tanlab olinishidan iborat bo‘lib, u o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- xodimlar komissiyasini tashkil etish;
- uni egallashi lozim bo‘lgan xodimga lavozim va talablarni bayon qilish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e’lon qilish;
- nomzodlarning salomatligi va ishlash qobiliyatini tibbiy tekshiruvdan o‘tkazish;
- har bir nomzodni baholash;
- nomzodlarni reyting bo‘yicha majmuaviy baholash;
- bo‘sh lavozimga nomzodlarni tanlash bo‘yicha xodimlar komissiyasining xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash va shartnoma tuzish;
- xodimning hujjatlarini rasmiylashtirish va ularni xodimlar bo‘limiga topshirish.

*8.3-jadval*

### **Xodimlarni tanlashning ichki va tashqi manbalarini solishtirish**

<b>Afzalliklar</b>	<b>Kamchiliklar</b>
<b>Ichki manbalar</b>	
«ilgari surish» g‘oyasining shakllanishi; baholashning ijobiy imkoniyatlari; qidirishga kam xarajatlar; xodimlarni motivatsiyalash	«buzilish» ehtimoli; boshqa xodimlar bilan muammolar; tashkilot ichidagi istalmagan aloqalar; xodimlarni rivojlantirish dasturini amalga oshirish zarurligi
<b>Tashqi manbalar</b>	

<p>«yangi qon» o'qitishga xarajatlarning pasayishi; tashkilotda istalmagan aloqalar-ning yo'qligi; tashqi tajribani aralashtirishi</p>	<p>birga bo'la olmaslikning ehtimoli; tashkilotda ishlovchi nomzodlar uchun ma'naviy muammolar; moslashuvning uzoq davri</p>
--	--

Nomzodlarni baholash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

– manbashunoslik (bibliografik). Xodimlar haqidagi ma'lumotlar, ularni hisobga olish bo'yicha varaq, ariza, tajrimayi hol, ma'lumot haqidagi hujjatlar, ta'rifnoma, rezyumeni tahlil qilishdan iborat bo'ladi;

– xodim bilan inson va uning kasbiy tayyorgarligi haqidagi ma'lumotlarni olish uchun ixtiyoriy shaklda yoki yaxshisi – oldindan tuzilgan sxema bo'yicha «savol-javob» tarzida suhbatlashish (intervyu olish). Bunda ekspert guruhlarining xodim bilan ikki va ko'proq bosqichli suhbatlashishlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir;

– anketa so'rovlarini o'tkazish – o'ziga o'zi baho berish va ularni keyinchalik tahlil qilish uchun maxsus anketa yordamida so'rov;

– baholanayotganini yaxshi biluvchi xodimlarni sotsiologik (anketali) so'rash va shaxs sifatleri diagrammasini qurish;

– baholanayotgan xodimning orqasidan norasmiy va ishchi holatida kuzatish;

– testdan o'tkazish, ya'ni kasbiy bilim va ko'nikmalar, qobiliyatlarni maxsus testlar yordamida belgilash va keyinchalik ularni «kalitlar» yordamida shifrlarini ochish;

– keskin hodisa, ya'ni vaziyatni yaratish va odamning uni hal qilish jarayonidagi holatini orqasidan kuzatish;

– ishbilarmonlik o'yini, uning natijalari bo'yicha bilim va ko'nikmalarning tahlili, o'yinchilarning ularni rollari bo'yicha ranjirovkalash («g'oyalar generatori», «tashkilotchi», «tanqidchi»

va boshqalar) va kichik guruhda ishlash qobiliyatini baholash bajariladi;

– nomzodga tahlil qilish va uni hal qilish bo'yicha takliflarni tayyorlash vazifasi bilan berilgan aniq vaziyatning tahlili;

– dasturlashtirilgan nazorat, ya'ni nazorat savollari yordamida kasbiy bilim va ko'nikmalar, aql darajasi, tajriba, ishlash qobiliyatini baholash;

– imtihon (sinov, biznes-rejalarni himoya qilish) ma'lum fan bo'yicha tayyorgarlik va imtihon komissiyasi oldida so'zga chiqishni ko'zda tutuvchi bilim va ko'nikmalarning nazorati.

Bunda bir necha usullardan foydalanishni o'z ichiga oluvchi majmuaviy yondashuv eng yaxshi natijalarni beradi.

Ushbu ishni o'tkazishda aniq lavozimga talab va nomzodlarning ushbu lavozimga ma'lumotlarini solishtirilishini o'tkazish kerak.

Buning uchun lavozimning professiogrammasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Professiogramma – bu mutaxassislik, kasb, lavozimning (psixologik, ishlab chiqarish-texnik, tibbiy-gigiyenik va h.k.) xususiyatlari aks ettirilgan (bayon qilingan) hujjatdir.

Professiogrammada kasb, lavozimning batafsil ta'rifi uni o'zlashtirishda ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqaruvchi ushbu kasb, lavozimning eng murakkab vazifalarini ko'rsatish bilan beriladi. Bunda odamning psixo-fiziologik sifatlari (ko'zning xiraligi, sekin javob qaytarish va h.k.) va ishlab chiqarishni tashkil etish bilan bog'liq qiyinchiliklar ko'rsatiladi.

Professiogramma asosida ushbu lavozimni egallaydigan odam albatta ega bo'lishi lozim bo'lgan sifatlarni ajratishi kerak.

Keyin ekspert yo'li bilan har bir sifatning salmog'i belgilanadi hamda ushbu lavozimga da'vogar bo'lgan aniq odamning har bir sifatiga baho beriladi.

Shuni ta'kidlash joizki, sifatlarni tanlab olish va ayniqsa menejrlarning har bir guruhi uchun salmog'i o'zgartiriladi.

Ko'rsatib o'tilgan ishbilarmonlik sifatlarining ekspert baholari jadvalga kiritiladi, har bir kishining salmog'i ham xuddi shunday qilinadi (8.4-rasm).

## Menejning ishbilarmonlik sifatlarini baholash

Ekspertlar	Menejning sakkizta sifatlarining besh balli tizim bo'yicha ekspert baholari							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Besh balli tizim bo'yicha salmog'i								

Shundan keyin, jadval ma'lumotlaridan foydalanish bilan ishbilarmonlik sifatleri ( $Km$ )ning integralli ko'rsatkichi (o'rtacha o'lchangan miqdori) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqiladi:

$$Km = \frac{\sum_{i=1}^{n8} \sum_{j=1}^8 a_j \beta_{ji}}{n}$$

bu yerda,  $Km$  – ishbilarmonlik sifatlarining o'rtacha o'lchangan integralli ko'rsatkichi, ballar;

$i=1,2,\dots,n$  – ekspertlarning soni;

$j=1,2,\dots,8$  – baholanayotgan sifatlar soni;

$a_j - j$  – sifatning o'n balli tizim bo'yicha salmog'i, menejer va mutaxassislarining har bir guruhi uchun alohida aniqlanadi;

$\beta_{ji}$  –  $i$  eksperti tomonidan menejning  $j$  sifatini besh balli tizim bo'yicha baholash.

Jadval ma'lumotlari bo'yicha ishbilarmonlik sifatleri eng kichik, o'rtacha va eng katta ehtimol bo'lgan miqdori chiqariladi.

Aniq odamning ishbilarmonlik sifatlarini oldindan hisoblab chiqilgan integralli ko'rsatkichi quyidagilar bilan solishtiriladi:

- chegaraviy (etalonli yoki eng katta) miqdor bilan;
- eng kichik miqdor bilan;
- raqiblarning xuddi shunday ko'rsatkichi bilan.

Buning asosida aniq odamning ishbilarmonlik sifatleri yakuniy bahosi chiqariladi, odamning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatleri, qobiliyatlari va imkoniyatlarini u egallashni mo'ljallagan kasb yoki lavozim talablariga mosligi darajasi haqida xulosa qilinadi.

Xodimlarni yollash – qidirish va tanlab olishning yakuniy pallasi bo'ladi. Yollash jarayonida ish beruvchi va yollanma xodim o'rtasidagi bo'lg'usi munosabatlarning yakuniy aniqlab olinishi sodir bo'ladi, u O'zbekiston Respublikasining qonunlari, muassasaviy va boshqa hujjatlar asosida quriladi. Xodimlarni yollash ma'lum va noma'lum muddatga, ma'lum ishni bajarish vaqtiga mehnat shartnomasi (kontrakt) bilan rasmiylashtiriladi.

Xodimning korxonaga moslashuvi uni qidirish, tanlab olish va yollash bo'yicha ishning muvaffaqiyatligining o'ziga xos indikator bo'ladi. Moslashishning bir necha jihatlari ajratish mumkin:

- psixofiziologik, ya'ni yangi psixologik va fiziologik yuklamalarga moslashish;
- ijtimoiy psixologik, ya'ni xulq va o'zaro munosabatlarning yangi me'yorlariga moslashish;
- tashkiliy, ya'ni umumiy tashkiliy tuzilmada o'zining tashkiliy mavqeyini topish;
- kasbiy, ya'ni kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qilinyotganlargacha yetkazish.

Xodim moslashish jarayonida quyidagi bosqichlardan o'tadi:

- vaziyat bilan tanishish;
- moslashish (ko'nikish);
- assimilyatsiyalash (to'liq moslashish);
- identifikatsiyalash (shaxsiy maqsadlarni jamoa maqsadlari bilan tenglashtirish).

Yangi xodimni faoliyatga sekin kiritish va uni jamoaning mehnat jarayoniga kirishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan vaziyatlar – ortiqcha yuk tushishi, axborotning yetishmasligi bilan bog'liq ko'zda tutilmagan qiyinchiliklarni istisno qilishi kerak.

Bundan tashqari, mavjud xodimlarni davriy ravishda baholashni (xodimlarning egallagan lavozimlariga mosligini belgilash uchun) amalga oshirish maqsadga muvofiqdir, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ularning shaxsiy ulushlari (mehnat natijalari)ni baholash;
- bu xodimlarning salohiyati (bo'lg'usi davrdagi kasbiy imkoniyatlari)ni baholash.

Buning uchun xodimlarning ko'rsatib o'tilgan baholarini o'z ichiga oluvchi majmuaviy bahosi sifatida xodimlarning attestatsiyalaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun dastlabki ma'lumotlar:

- xodimlarning attestatsiyasi haqidagi qoidalar;
- lavozimning professiogrammasi;
- tashkilotning shtat jadvali;
- xodimlarning shaxsiy ishlari;
- xodimlar bo'yicha buyruqlar;
- psixologik testlar va h.k.

Attestatsiya natijalari bo'yicha xodimni ko'tarish, joyini o'zgartirish yoki pasaytirish haqida qaror qabul qilinadi. Tashkilot xodimlarini boshqarishda xodimlar martabasini boshqarish muhim ahamiyatga ega. «Martaba» atamasining tor va keng ma'nosini ko'rib chiqish mumkin. Bu – ham tashkilotdagi elementar vazifaviy o'sish, ham inson hayot yo'lining katta o'zgarishi.

Tadqiqotlarga ko'ra, zamonaviy menejer martabasini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:

- dastlabki (25 yoshgacha);
- oyoqqa turishi (30 yoshgacha);
- ilgari siljishi (45 yoshgacha);
- saqlanishi (60 yoshgacha);
- nafaqaviy.

Amaliyot martabaning ba'zi bir turlarini shakllantirgan:

- gorizontal;
- vertikal;

- tadbirkorlik (yutuqlarga erishish, foyda olish, yangi loyihalarni rivojlantirishga qaratilgan);
- tashkilot ichidagi (insonning tashkilotdagi harakatlanishi);
- ixtisoslashtirilgan;
- kasbiy (sevimli ish bilan shug‘ullanish, ma’lum ishda martaba cho‘qqilariga erishish istagi – intilish);
- odatiy (o‘sish, barqarorlanish, martabadagi pasayish o‘rnining almashinuvi);
- barqaror (xizmat zinapoyalari bo‘yicha asta-sekin, qat’iy ilgari siljish).

Yana martabaning modellari ham ajratiladi. Masalan «Tramplin» martabasida xodimning hayot yo‘li uning salohiyati, bilimlari, tajribasi va malakasi asta-sekin o‘sishi bilan xizmat zinapoyasida uzoq ko‘tarilishidan iborat bo‘ladi. Egallangan lavozimlar tegishli ravishda murakkabroq va yaxshi haq to‘lanadiganlarga almashadi. Ma’lum bosqichda xodim o‘zi uchun yuqori lavozimni egallaydi va uni uzoqroq vaqt davomida ushlab qolishga harakat qiladi. Keyin esa nafaqaga ketish tufayli «trampkindan sakrash» sodir bo‘ladi.

«Zinapoya» modeli martabaning har bir zinachasi xodim, masalan, 5 yildan kamroq muddatda egallaydigan lavozimdan iborat bo‘ladi, u lavozimga kirish va to‘liq kuch bilan ishlash uchun yetarlidir. Martabaning yuqori pog‘onasiga xodim eng yuqori tajriba va malakaga erishgan davrda yetadi. Keyin xizmat zinapoyasi bo‘yicha rejali ravishda pastga tushish ketadi. Bu model rahbarlar uchun «birinchi rollar»dan ketishni istamaslik uchun noqulaydir, shuning uchun boshqaruvning yuqori idorasi tomonidan xodimning salomatligi va ish qobiliyatini saqlab qolish nuqtayi nazaridan qo‘llab-quvvatlanishi kerak.

Martabaning «Ilon» modeli bir lavozimdan boshqasiga har birini 1–2 yil egallab turish bilan gorizontallik ko‘chib yurishni ko‘zda tutadi. Bu liniyalik rahbarga boshqaruvning unga yuqori lavozimda kerak bo‘lishi mumkin bo‘lgan vazifalarini o‘rganish imkoniyatini beradi. Bu model Yaponiyada kengroq tarqalgan.



«Ikkilanish» modeli, ma'lum muddat o'tishi bo'yicha, davriy ravishda rahbar tomonidan majmuaviy baholash (attestatsiya)dan o'tishni ko'zda tutadi, uning natijalari bo'yicha ko'tarish, joyni o'zgartirish yoki pasaytirish haqida qaror qabul qilinadi. Bu model kontrakt (shartnoma)ni qo'llovchi korxonalar uchun tavsiya etiladi. Bu amerikacha modeldir.

**Martabani boshqarish** — xodimni lavozimlar yoki ish joylari iyerarxiyasi bo'yicha ma'lum vaqt oralig'ida, uning motivatsiyasi, kasbiy mahorati, tajribasi, bilim va ko'nikmalari shakllanishi hamda korxonada rivojlanishining talablari, strategiyasi va rejalarini hisobga olish bilan tashkiliy ilgari siljitishdir.

Martabali boshqarishni oqilona yoki va lavozimlarni egallashning me'yoriy muddatlarini xodimning istaklari va shaxsi hamda korxonada ehtiyojlarini hisobga olish bilan ilmiy asoslashni ko'zda tutuvchi rejalashtirishdan boshlash kerak.

Ushbu maqsadda martabagramma, ya'ni tashkilotdagi (va uning tashqarisidagi) kasbiy va lavozimli o'rinlarni ro'yxatidan foydalanish kerak, u kasb egasini u tomonidan tashkilotdagi ma'lum o'rinni egallash uchun muvofiq rivojlanganligini; mutaxassislik aniq joyda samarali ishlashi uchun kerakli bilimlarni olish va zarur ko'nikmalarni egalashi uchun qanday yo'lni bosib o'tishi kerakligi haqidagi shakllantirilgan tasavvurni qayd etadi.

Bundan tashqari, aniq xodim martabasining rivojlanishi yillar bo'yicha ko'rsatilgan, uni martabali o'sishini ta'minlovchi ehtimoliy aniq tadbirlar ro'yxatini o'z ichiga oluvchi reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotda martabani rejalashtirish bilan xodimlar bo'yicha menejer, xodimlarning o'zi, uning bevosita rahbari (liniyali menejer) shug'ullanishi mumkin.

**Xodimlardan foydalanish** — xodimlarning mehnat salohiyatini samaraliroq amalga oshirish uchun sharoitlarni ta'minlashga qaratilgan tadbirlar majmuasidir.

Xodimlardan oqilona foydalanish quyidagilarni ko'zda tutadi:

– ish joylari va xodimlarning miqdoriy va sifatiy muvofiqlashtirilganligiga erishish;

– bandlikning egiluvchan shakllarini qo‘llash;

– xodimlardan foydalanish chegaralarini tashkilotning joriy va bo‘ljak ehtiyojlarini hisobga olish bilan aniqlash;

– xodimlarning mehnat salohiyatini aniqlash, mehnatni to‘liqroq amalga oshirilishiga ko‘maklashuvchi ish sharoitlari va tashkil etishni ta‘minlash;

– bandlik tizimiga mehnat qobiliyatining turli darajalariga ega xodimlarni kiritishga tabaqalashtirilgan yondashuvni qo‘llash.

Ishchi o‘rinlari va xodimlarning sonini muvofiqlashtirishga ish joyini almashtirishlar, xodimlarning rotatsiyasini ko‘zda tutuvchi xodimlarni joylariga to‘g‘ri qo‘yish, tashkilot ichidagi safarbarlikni kuchaytirish vositasida erishiladi.

Xodimlarni joy-joyiga qo‘yish xodimlar tarkibini tarkibiy bo‘linmalar bo‘yicha oqilona taqsimlashdan iborat. U ishlab chiqarishning o‘ziga xosligi, odamning psixofiziologik sifatlarini ishning mazmuniga mos kelishini hisobga olish bilan amalga oshirilishi kerak. Bunda ikkita maqsad ko‘zlanadi: bo‘linmalarlarning faol harakat qiluvchi mehnat jamoalarini shakllantirish va xodimlarni joy-joyiga qo‘yishning ularni o‘shishiga ko‘maklashuvchi istiqbolliligi. Xodimlarni joy-joyiga qo‘yishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur: xodimning shaxsiy sifatlarini aniqlavozimlar, xodimlarning istiqbolliligi va xodimlarni almashtira olishlik talablarga mos kelishi.

Xodimlarni joy-joyiga qo‘yish va ulardan yaxshiroq foydalanishga tashkilot ichidagi ish joylarini o‘zgartirishga yordam beradi, uning ostida mehnat taqsimoti tizimidagi xodimlarning joylarini o‘zgartirish hamda tashkilot doirasida mehnatni qo‘llash joylarini almashtirish jarayonlari tushuniladi. Joylarni bunday o‘zgartirishlar avvalo tashkilotning doimo o‘zgarib turuvchi ehtiyojlari bilan asoslanadi.

Ish joylarini o‘zgartirishning quyidagi sabablari mavjud:

– xodimga ko‘proq mos keladigan ishni taqdim etish;

- xodimlarga bir-biriga bog‘liq mutaxassisliklarni o‘zlashtirishga ko‘maklashish;
- xodimning tajribasini kengaytirish;
- ishlab chiqarish vazifalarini bajarish.

Xodimlardan yaxshiroq foydalanishga xodimlarning rotatsiyasi, ya‘ni ularni muntazam ravishda almashtirilishi ham yordam beradi. Rotatsiyada ishning xarakteri tubdan o‘zgarishi mumkin, bu hollarda keng ko‘lamli malakaga ega xodim, ishlab chiqarishning rahbari shakllanadi. Agar xodim qardosh mutaxassisliklarning doirasiga kiruvchi bir necha ish joylarini o‘zgartirsa, unda ishlab chiqarishning ma‘lum uchastkasidagi chuqur va har tomonlama bilimlarga ega mutaxassis shakllanadi.

Xodimlarning tashkilot ichidagi safarbarligini ishning unumdorligi va sifati o‘shining zarur sharti bo‘lgan xodimlar tarkibining ma‘lum barqarorligi bilan birlashtirish kerak. Xodimlar joyini o‘zgartirish jarayonini ularning yoshiga muvofiq sekinlashtirish kerak.

### **Nazorat savollari:**

1. «Mehnat jamoasi» tushunchasiga ta‘rif bering.
2. Qanday jamoalar rasmiy deb ataladi?
3. Hukmronlik nima?
4. Rahbarning «ta‘sir etishi» va «hukmronligi»ning farqi nimadan iborat?
5. Qonuniy hukmronlik nimaga asoslanadi?
6. Menejrlarni qo‘li ostidagilarga ta‘sir etishining qanday shakllari mavjud?
7. Rivojlanishning qanday bosqichida norasmiy jamoa tashqi xatar bilan kurashish uchun tarkibiy jipslashadi?
8. Hukmronlikning qaysi shaklidan foydalanish yuqori xarajatli hisoblanadi?
9. Hukmronlikning qaysi shakli uchun menejerning xatoli qarori g‘oyatda istalgan emas?
10. Xarizma nima?

11. Qanday hukmronlik eng insonparvar hisoblanadi?
12. Ishontirish nima?
13. Qanday nizolar disvazifaviy deb ataladi?
14. Nizoni hal qilishning qaysi shaxslararo usullarini eng samarali deb hisoblash mumkin?
15. Nizolarni hal qilishning qaysi usuli boshqa tomonning nuqtayi nazarini qabul qilishni ko'zda tutadi?
16. Nizolarni hal qilishning qaysi usuli hukmronlikdan foydalanish, qo'l ostidagilar tashabbuslarini bo'g'ishni talab qiladi?
17. Ikkita rahbar xodimga ziddiyatli talablarni beruvchi nizo qanday nomlanadi?
18. Tashkilot xodimlariga kimlar kiradi?
19. Xodimlarni baholashning qanday zamonaviy usullari mavjud?
20. Menejer martabasini boshqarish nimani bildiradi?

## **IX bob. KORXONA QUDRATINI BOSHQARISH**

IX bobda korxonada qudratini boshqarish bosqichlari, korxonada qudratidan foydalanish dinamikasi va samaradorligining tuzilishi, uning bozordagi ulushini baholash, korxonada qudratini raqobatbardoshligini baholash, korxonaning iqtisodiy qudrati, korxonada qudrati rezervlari va yo'qotishlari tahlil qilingan.

### **9.1. Korxonada qudratini boshqarishning mazmuni**

Har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyati ko'proq xorijiy biznesda menejmentning tarkibiy elementi bo'lgan korxonada (bu yerda korxonada ostida firma, konsern, kompaniya, aksiyadorlik jamiyati, kooperativ, ijara, kichik korxonada va biznesning boshqa birliklari tushuniladi) xodimlarini boshqarishning to'g'ri tanlangan strategiyasiga bog'liq. Strategiyani tanlash o'z navbatida bir necha omillarga bog'liq: korxonada salohiyati qanday hajmga ega; korxonada salohiyatining raqobatbardoshligi darajasi qanchalik yuqori; bozordagi uning ulushi qanday va u yetakchimi, raqibmi yoki orqada qoluvchimi; korxonada o'zining oldiga qanday maqsadlar qo'ygan — yetakchilikni mustahkamlash, yetakchilar safiga kirish, «o'rtada» mustahkamlanish yoki inqirozdan qochish. Korxonada qo'yilgan maqsadlarga ko'ra bozordagi holatning u yoki bu strategiyasini tanlaydi. Bunda korxonada salohiyatini boshqarish texnologiyasi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- 1) korxonada salohiyatidan foydalanish dinamikasi va samaradorligi tuzilishi va uning bozordagi ulushini baholash;
- 2) korxonada salohiyati raqobatbardoshligini baholash;
- 3) korxonada salohiyati rezervlari va yo'qotishlarini tahlil qilish;
- 4) korxonada salohiyati raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiya va taktikani tanlash;
- 5) tanlangan strategiya va taktikadan kelib chiqqan holda korxonada salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlarni o'tkazish.

Shunday qilib, bozor sharoitida korxonalar salohiyatini boshqarish mohiyatiga ko'ra, uning raqobatbardoshligini boshqarish (korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini oshiruvchi yoki pasaytiruvchi omillarni baholash va tahlil qilish, u yoki bu mo'ljallangan maqsadga erishish uchun tegishli strategiya va taktikani tanlash)dan iborat bo'ladi. To'g'ri strategiyani tanlash uchun menejerga avvalo iqtisodiy salohiyat nimadan iborat ekanligini bilish dardkor.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyati — korxonalar ixtiyorida bo'lgan resurslar (mehnat, moddiy, nomoddiy, moliyaviy va boshqalar)ning majmuasi va uning xodimlari hamda menejrlarining tovarlar, xizmatlarni yaratish va kattaroq daromad olish maqsadida resurslardan foydalanish qobiliyatidir.

## 9.2. Korxonalar qudratining xususiyatlari

Korxonaning iqtisodiy salohiyati to'rtta asosiy xususiyatlar bilan ta'riflanadi.

**Birinchi xususiyat.** Korxonaning iqtisodiy salohiyati — uning iqtisodiy faoliyati u yoki bu sohadagi *haqiqiy imkoniyatlari* bilan belgilanadi. Buning ustiga nafaqat amalga oshirilgan, balki qandaydir sabablar bo'yicha amalga oshirilmagan imkoniyatlar ham.

**Ikkinchi xususiyat.** Har qanday korxonaning imkoniyatlari ko'proq unda mavjud bo'lgan resurslar va ishlab chiqarishda ishga tushirilmagan zaxiralar (iqtisodiy, ijtimoiy)ga bog'liq. Shuning uchun korxonaning salohiyati yana ham ishlab chiqarishga jalb qilingan va ham jalb qilinmagan, ammo undan foydalanish uchun tayyorlangan *resurslar va zaxiralarning hajmi* bilan belgilanadi.

**Uchinchi xususiyat.** Shaxsiy va xorijiy tajribaga ko'ra, har qanday biznesda muvaffaqiyat uchun resurslarga ega bo'lish zarur, ammo hali bu yetarli emas. Buning uchun yana mavjud resurslardan foydalanishni ham bilmoq kerak. Bu esa — har qanday biznesda birinchi darajali vazifadir. Menejer shuni esdan chiqarmasligi kerakki, korxonaning salohiyati nafaqat unda mavjud

bo'lgan imkoniyatlar va resurslar bilan, balki ulardan tovar va xizmatlarni yaratish va kattaroq foyda olish maqsadida foydalanish qobiliyatilari bilan ta'riflanadi.

**To'rtinchi xususiyat.** Korxonalar salohiyatini amalga oshirishning darajasi va natijalari (yaratilgan mahsulotlar va daromadlarning hajmi) yana tanlangan *tadbirkorlikning shakli* va korxonaning unga mos keluvchi *tashkiliy tuzilmasi* bilan izohlanadi. Masalan, IBM 1981-yilda mavjud tashkiliy tuzilma o'zini ko'rsatib bo'lganligini tushunib, markazlashtirilganlikni tugatgan. Natijada belgilangan tijorat doirasida bir-birlari bilan haqiqatdan ham raqobatlashuvchi 14 ta mustaqil birliklar – kompaniyalar vujudga kelgan. Bu firma ichidagi tadbirkorlikning rivojlanishi va umuman IBMning foydasi ko'payishiga olib kelgan. Uning bo'linmalari endi nafaqat «foyda markazlari» sifatida, balki «yangilik kiritishlar markazi» sifatida faoliyat yuritmoqda, bu natijada ham IBMga va ham undan ajrab chiqqan 14 ta kompaniyalardan har biriga muvaffaqiyat keltirmoqda.

Xorijiy biznesning nazariyasi va amaliyotida yaqin yaqingacha bu barcha to'rtta alomatlarini, ya'ni korxonalarning «iqtisodiy salohiyati»ni birlashtiruvchi tushuncha bo'lmagan. G'arbdagi texnologik ko'tarilish paytida ustuvorlik asosiy kapital: mashinalar, dastgohlar, uskunalar va boshqa moddiy-ashyoviy resurslar tur-larida bo'lgan. Keyin esa texnik omildan yuqori samara olish imkoniyatlari tugashi munosabati bilan asosiy e'tibor kishilik kapitaliga, xuddi xodimlarning qobiliyatlariga, ularning shaxsiy salohiyatidan to'liq foydalanishga qaratilgan. Shunday strategiya firmaga hatto barcha boshqa texnik imkoniyatlar tugagan bo'lib ko'ringan paytda ham katta daromadlar keltirgan. Shuning uchun bugun muvaffaqiyat qozonayotgan firmaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha ko'rinadi: *kishilik kapitali + asosiy kapital + aylanma kapital = firmaning iqtisodiy salohiyati*. G'arbiy biznesmenlar iqtisodiy salohiyatning barcha ko'rsatib o'tilgan elementlarini avvalo kishilik va asosiy kapitalning muvofiqlashuvida har qanday tadbirkorlik faoliyati muvaffaqiyatiga «kalit»ni ko'radilar.

Shu munosabat bilan biznes doiralarida katta obro‘ qozongan. Li Yakokkaning fikrini dalil qilib keltiramiz. U quyidagicha yozadi: «Barcha xo‘jalik operatsiyalarini pirovardida uchta so‘zlar bilan belgilanadigan ifodaga olib kelish mumkin: kishilar, mahsulot, foyda. Birinchi o‘rinda odamlar turadi. Agar sizda ishonchli jamoa bo‘lmasa, qolgan omillardan juda kam narsa qilish mumkin».

An‘anaviy ravishda xorijiy biznesda kishilik kapitali faqat qisman va to‘g‘ridan to‘g‘ri bo‘lmagan holda (aylama kapital tarkibidagi ish haqiga xarajatlar shaklida) hisobga olingan, shuningdek, hozir bir vaqtda kishilik kapitali ishlab chiqarishni rivojlanishida mustaqil asosiy omil bo‘ladi. Pul hisoblashni biluvchi xorijiy biznesmenlar o‘z tajribalarida shunga iqror bo‘ldilarki, insonga kiritma (malakani oshirish, ta‘lim, sog‘liqni saqlash, firma hisobidan bo‘sh vaqt va dam olishga xarajatlar) daromadlarni ko‘paytiradi va raqobatbardoshlikni oshiradi.

Xorijiy biznesda iqtisodiy salohiyat modelidan tashqari boshqalardan ham keng foydalaniladi. Masalan, insonparvarlik, innovatsion, ilmiy-texnik va moliyaviy salohiyat modellari.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha izohlanadi:

– unda mavjud bo‘lgan resurslarning hajmi va sifati bilan (asosiy ishlab chiqarish va noishlab chiqarish fondlarida band bo‘lganlarning soni, aylanma fondlar va moddiy zaxiralar, moliyaviy va nomoddiy resurslar – patentlar, litsenziyalar, axborotlar, texnologiyalar bilan);

– xodimlar (mutaxassislar, ishchilar, yordamchi xodimlar) ning qandaydir mahsulotni yaratishga qobiliyatlari, boshqacha qilib aytganda, ularning ma‘lumotli, malakali, psixofiziologik va undovchilik salohiyatlari bilan;

– menejerning korxonadagi mavjud resurslardan muvofiq foydalanishga qobiliyati (menejerning tayyorgarligi, iste‘dodi va kasbiy moslashganligi, korxonada tashkiliy tuzilmasini yaratish va yangilashni bilishi) bilan;



– innovatsion qobiliyatlari bilan (ya’ni korxonani ishlab chiqarishlarini yangilash, texnologiyalarni almashtirish va h.k.ga qobiliyatlari bilan);

– axborot qobiliyatlari bilan (ya’ni axborotlarni ularda, ishlab chiqarishda foydalanish uchun ishlab chiqish va «qo‘shimcha ishlov berish» usuli);

– moliyaviy qobiliyatlari (korxonaning raqobatbardoshligi, moliya sohasidagi ichki va tashqi qarzdorligi) va boshqalar bilan.

Yig‘ilgan holda ular korxonaning yig‘ma (iqtisodiy va ijtimoiy) qobiliyatini tashkil etadilar, u xuddi shunday, masalan boshqa korxonaning qobiliyati bilan solishtirilganda uning raqobatbardoshligi darajasini aks ettiradi.

### **9.3. Korxonada qudratini baholash usullari**

**Korxonada salohiyatining raqobatbardoshligi** – uning muhim parametrlari holati qandaydir tanlab olingan standartlar (jahon, xalq xo‘jaligi, soha, boshqa korxonaniki)ga nisbatan kompleks baholashdan iborat bo‘lgan salohiyatining solishtirma ta’rifidir. Xorijiy biznesda korxonada salohiyati raqobatbardoshligini baholash uchun turli usullardan foydalaniladi.

**Indikatorli usul.** Uning asosiga indikatorlar tizimi qo‘yilgan bo‘lib, uning yordamida firma, kompaniya, korporatsiya, boshqa korxonada va umuman milliy iqtisodiyot salohiyati raqobatbardoshligining bahosi beriladi. Xorijiy biznesda indikator ostida u yoki bu tadqiqot qilayotgan obyektning shakllantirilgan ko‘rinishda bayon qilishga imkon beruvchi ta’riflarning majmuasi va ular asosida uni faoliyat yuritishining natijaviyligi (performance)ni oshirish bo‘yicha tavsiyalarni tanlab olish tushuniladi. Har bir indikator, o‘z navbatida, endi tadqiqot qilayotgan obyektning alohida elementlari holatini aks ettiruvchi bir qator ko‘rsatkichlarga bo‘linadi. Boshqacha qilib aytganda, indikatorlar tizimi – u yoki bu korxonalar, mintaqalar, mamlakatlarning ahvoli va «salomatligi»ning holatini belgilashga imkon beruvchi o‘ziga xos «gradusnik» – «barometr»dir. Keyin sog‘lomlashish va ularning holatini

yaxshilash (ya'ni raqobatbardoshligini oshirish) uchun retseptlar taklif qilinadi. Va nihoyat, muvofiq rivojlanish va mavjud salohiyatdan foydalanish yo'llari bashoratlanadi, ularni boshqarishning yangi strategiyasi va taktikasi ishlab chiqiladi.

Hozirgi vaqtda indikatorli usul xorijiy biznesda raqobatbardoshlikni baholash uchun keng qo'llaniladi. Masalan, g'arbiy biznesmenlar ishlab chiqarishning muvofiq joylashgan yerini va unga sarmoyalar kiritishni belgilash uchun avvalo u yoki bu mamlakat salohiyatining raqobatbardoshligini o'rganadilar. Ushbu maqsadlar uchun «Boshqaruv muammolari bo'yicha Yevropa forumi» (Jenevadagi markazi bilan) xalqaro tashkiloti har yili rivojlangan mamlakat salohiyatlari raqobatbardoshligi darajasini belgilaydi. Bunda 340 dan ortiq ko'rsatkichlar va 100 dan ortiq iqtisodchi-ekspertlar baholaridan iborat bo'lgan indikatorlar tizimidan foydalaniladi. Ushbu tahlil 10 asosiy omillar kabi guruhlashtiriladi:

- iqtisodiyot (iqtisodiy salohiyat)ning dinamikasi;
- sanoat ishlab chiqarish quvvati;
- bozor dinamikasi;
- kishilik kapitali;
- davlat obro'si;
- xomashyo bilan ta'minlanganlik;
- tashqi bozorga qaratilganlik;
- innovatsion salohiyat;
- ijtimoiy barqarorlik.

Bu 10 ta omillardan har biri 20–40 yakka indikatorlardan vujudga keladi. Bu turli-tumanlik menejerning iste'dodidan ishlab chiqarishga bevosita sarmoya kiritishlargacha, ilmiy tadqiqotlarga xarajatlardan o'g'itlarga xarajatlargacha, soliqqa tortishdan davlat qarzlarigacha, mahsulotlarning sifatidan ishchi kuchining qiymatigacha, sement ishlab chiqarishdan bo'sh vaqtni rejalashtirishgacha yoziladi. Bunda keltirilgan 10 ta omillardan har birini baholash uchun eng ahamiyatli indikatorlarni tanlab olish bo'yicha murakkab vazifa vujudga keladi. Shveysariyalik mutaxas-

sislar, masalan, «kishilik kapitali»ni ta'riflash uchun quyidagi indikatorlardan foydalanishni taklif qiladilar (9.1-jadval).

9.1-jadval

**«Kishilik kapitali» omilini baholash uchun indikatorlarning Shveysariya tizimi (Jahon Jeneva iqtisodiy forumi. 1989)**

«Insonparvarlik (kishilik) kapitali» omilining yig'ma indikatorlari	22 ta mamlakat orasidagi o'rin		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Aholi soni	AQSH	Yaponiya	GFR
2. Aholi sonining dinamikasi	Turkiya	Avstriya	AQSH
3. Aholining iqtisodiy o'sishga ta'siri	AQSH	Portugaliya	Ispaniya
4. Aholining yoshli tuzilmasi	Irlandiya	Turkiya	AQSH
5. Urbanizatsiya darajasining ta'siri	Finlandiya	AQSH	Kanada
6. Yosh shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Turkiya	Irlandiya	Yangi Zelandiya
7. Katta yoshdagi shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Avstriya	Yaponiya	Yangi Zelandiya
8. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi (15–64 yoshlar) shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Daniya
9. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi sonining dinamikasi	Yangi Zelandiya	Avstriya	Kanada
10. Ayollarning mehnatga qobiliyatli yoshdagilarning aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Finlandiya	Daniya
11. Band bo'lganlarning mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Finlandiya
1	2	3	4
12. Band bo'lganlarning dinamikasi	AQSH	Avstriya	Norvegiya
13. Ishsizlikning umumiy darajasi	Shveysariya	Shvetsiya	Yaponiya

14. Yoshlar orasidagi ishsizlikning darajasi	Daniya	Shveytsariya	GFR
15. Davomli ishsizlik darajasi	Yaponiya	Portugaliya	Shveytsariya
16. 1986-yilda yangi ish joylarini tashkil etilishi	Yaponiya	Portugaliya	Finlandiya
17. Istiqbolda yangi ish joylarini tashkil etilishi	Yaponiya	Portugaliya	Kanada
18. Yuqori malakali ishchi kuchining ko'chib ketishi	AQSH	Finlandiya	Shveytsariya
19. Kasbiy o'qitish	GFR	Yaponiya	Shveytsariya
20. Yuqori malakali ishchi kuchi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
21. Yuqori malakali ishchi kuchining band bo'lganlar sonidagi ulushi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
22. Yollangan xodimlarni motivatsiya	Yaponiya	Shveytsariya	Shvetsiya
23. Yollangan xodimlar uchun rag'batlar	Yaponiya	AQSH	Fransiya
24. Yollangan xodimlarning safarbarligi	Yaponiya	AQSH	Irlandiya
25. Menejrlarni tayyorlash	Irlandiya	Shvetsiya	Shveytsariya
26. Menejrlarni kasbiy moslashtirish	Shvetsiya	Irlandiya	AQSH
27. Menejarning iste'dodi	Yaponiya	Shveytsariya	AQSH
28. Ish haqi (oklad)	Yaponiya	Shveytsariya	Shvetsiya
29. Daromad solig'ining eng yuqori stavkasi	GFR	Fransiya	Yangi Zelandiya
30. Aholi soniga ta'limga davlat xarajatlari	AQSH	Kanada	Shvetsiya
31. Yuqoriroq darajadagi o'rta ta'lim	Kanada Daniya	—	Shveytsariya
32. Oliy ta'lim	AQSH	Kanada	Shvetsiya

33. Gazetalar chiqarish	Yaponiya	Finlandiya	Shvetsiya
34. Bo'lg'usi hayotning o'rtacha davomiyligi	Yaponiya	Yangi Zelandiya Shveytsariya	—
35. Sog'liqni muhofaza qilish tizimi	Shvetsiya	Shveytsariya	GFR
36. Hayotning xatarliligi darajasi	Yaponiya	Angliya	Turkiya
Umuman kishilik kapitali omili	AQSH	Kanada	Yaponiya

80-yillarda AQSH, Yaponiya, GFR, Kanada va Shveysariya hamisha yuqori raqobatbardoshlik bilan ajralib turganlar. Bunda nafaqat iqtisodiy tashkil qiluvchi, balki eng asosiysi – ularning raqobatbardoshligi tuzilishi bilan ham. Chunonchi: iqtisodiyotni jahon talabi o'zgarishlariga moslashganligi darajasi, ichki imkoniyatlarga mos keluvchi milliy ixtisoslashishni to'g'ri tanlanishi, qat'iy va ba'zida ma'nosiz raqobatdan epchillik bilan qocha bilishlik, yangi tovarlarni ishlab chiqarishga o'ta olishlik, yangi bozorlarni o'zlashtirish va h.k. bilan. Yetakchi G'arbiy mamlakatlarda va firmalarning muvaffaqiyatlari sababi xuddi safarbarlikda, ya'ni jahon talabi evolyutsiyasiga moslasha olish va o'z salohiyatini tarkibiy qayta qurish yo'li bilan unga o'z vaqtida javob qaytarish va uni kerakli yo'nalishlarda rivojlantirishdir.

Mutaxassislarining ta'kidlashlaricha, zamonaviy raqobat kurashida «shtik bilan» hujumga boruvchi emas, balki to'g'ri holatni tanlab, undan qochishni biluvchi kishi g'alaba qozonadi.

**Matritsa usuli.** Uning asosida raqobat jarayonini ularni dinamika bilan bog'liqlikda ko'rib chiquvchi g'oya yotadi. Tovarining egri chiziqli yashash davri ushbu usulning metodologik asosi hisoblanadi.

70-yillarning o'rtalarida «Boston konsalting grupp» marketing firmasi o'zining yetarlicha oddiy holatlariga asoslangan holda turli tovarlarning raqobatbardoshligini baholashning matritsa usulini ishlab chiqqan bo'lib, hozir u turli korxonalar va sohalarning raqobatbardoshligini tadqiqot qilishda qo'llaniladi. Tadqiqotning

asosiy quroli ikkita ko'rsatkichlar asosida qurilgan matritsadir. Vertikal bo'yicha bozor sig'iminining to'g'ri chiziqli ko'lamdagi o'sishi sur'atlari ko'rsatiladi. Gorizontal bo'yicha esa – tadbirkor yoki korxonaning bozordagi logarifmli ko'lamdagi ulushi. Barcha kompaniyalar, korporatsiyalar, firmalar va biznesning boshqa birliklari bu matritsada o'zlarining parametrlari va bozor sharoitlariga ko'ra joylashadilar. Bozorda eng katta ulushga ega bo'lganlar raqobatbardoshroq hisoblanadilar.

Matritsa usulidan foydalangan holda, menejer va biznesmen nafaqat o'z korxonasining, balki raqibining salohiyati raqobatbardoshligi darajasini ham baholashi hamda bozordagi holatining strategiyasini ishlab chiqishi mumkin. Matritsa usuli amerikalik maslahat firmalarida keng qo'llaniladi, tadbirkorlarimiz uchun ham salohiyatning baholanishi raqobatbardoshlikning ishonchli quroli hisoblanadi.

Korxonaning salohiyati turli bozorlardagi raqobat kurashida amalga oshiriladi. Uni amalga oshirilishining muvaffaqiyati ko'proq menejerlar san'ati, ularning bilimlari, tajribasi va kasbiy mahoratiga bog'liq. Biznesning murakkab dunyosida bunday o'zini o'zi baholash yetarli emas. Ammo muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklarning sabablariga mustaqil ekspertlar, maslahatchi va raqiblarning ko'zlari bilan qarash va solishtirish uchun maxsus ishlab chiqilgan standartlardan, ya'ni etalon uchun qabul qilingan turli korxonalar, sohalar va boshqalar salohiyatlari raqobatbardoshligining baholaridan foydalanish foydalidir. Bu holda yutuqlarni o'zi tomonidan baholashga aniqlik, tuzatishlar kiritiladi va u endi korxonaning bozor tizimidagi haqiqiy holatiga mos keladi.

Qadimgilarning aytishicha, dunyoning yaralishida so'z yotadi. Muvaffaqiyatli biznesning asosida esa nima yotadi? Biznes strategiya (uzoq muddatli maqsadlar)ni belgilashdan, ya'ni jamiyatda qabul qilingan va mustahkamlangan qonunlar, axloqiy me'yorlar, iste'molchilarning ruhiy qarashlari, milliy an'analar va h.k. ko'rinishidagi huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik va boshqa

standartlarni hisobga olish bilan kattaroq daromad olishga imkon beruvchi resurslar (xodimlar, moddiy-ashyoviy va boshqalar) ni muvofiq tanlab olishdan boshlanadi va u asosida taktika ishlab chiqiladi. Muvaffaqiyatli biznes strategiyasining umumiy ko'rishini quyidagicha aks ettirish mumkin:

$$E_{bft} = D_{Nt} + D_{po} + D_{pb} + D_{pf}$$

$P_{ht}$  Pa yoki  $P_{prim}$  shartida max

bu  $E_{bft} > E_{bnt}$ , agar  $E_{bft} > E_{bnt}$ , unda biznes: yoki umuman, yoki korxonaga uchun, yoki faqat jamiyat uchun samarali bo'ladi.

$E_{vf}^*$  va  $E_{b_i}^*$  belgilanishlar tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi biznes samaradorligining haqiqiy va me'yoriy darajasi:

$D_{nr}$  va  $D_{nt}$  – tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi korxonaning yig'ma daromadlari va resurslari;

$D_{po}$  – soliqlar va ijtimoiy fondlarga ixtiyoriy to'lovlar to'langandan keyin korxonaga ixtiyorida qoladigan daromadlar;

$D_{pb}$  – korxonaning respublika va mahalliy budjetga topshirilgan daromadlari;

$D_{pf}$  – korxonaning ijtimoiy fondlarga ixtiyoriy ajratmalar shaklida topshirilgan daromadlari;

$Ra$  – korxonaga tomonidan avanslashtirilgan resurslar (korxonaning qiymati, baholanishdagi barcha mavjud resurslari, shu jumladan rezerv qilingan ish joylari, xomashyo, materiallarining me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

$R_{prim}$  – korxonaga tomonidan qo'llanilgan resurslar (avanslashtirilgan resurslar minus foydalanilmagan resurslar, ya'ni zaxirali ish joylari, xomashyo, materiallarining me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Ushbu formula umuman jamiyat nuqtayi nazaridan muvaffaqiyatli biznesni aks ettiradi. Chunki u solikli budjet tushumlari va ijtimoiy fondlarni shakllantirishda faol ishtirok etish hamda daromad va xarajatlarning faol balansi bilan raqobat qilishga qa-

ratilgan. Bunday strategiyani amalga oshiruvchi korxonalar na-  
faqat raqobatbardosh salohiyatga egalar, balki davlatning iqtisodiy  
qudratini oshiradilar. G'arbda ular o'zlari o'sgan mamlakatlari-  
ning faxri bo'ladilar, ularning menejerlari esa eng mashhur va  
nomi chiqqan kishilardir.

Jahon amaliyotida korxonalar faoliyatining asosiy natijalari  
daromadlar kategoriyasi bilan belgilanadi. Iqtisodiyot tilida —  
sof foyda (soliqlar va ijtimoiy fondlarga ixtiyoriy to'lovlar to'lan-  
ganidan keyin korxonalar ixtiyorida qoladigan foyda), ishlab chi-  
qish bilan qo'shilgan qiymat (sotilgan tovarlar qiymati minus  
xarid qilingan tovar va xizmatlar qiymati), yalpi daromad (ij-  
timoiy to'lovlarni o'z ichiga oluvchi ish haqi fondi va plyus —  
balansli foyda). Barcha daromad korxonalar ixtiyorida qoluvchi  
daromadlar va undan soliqlar, rentalar, to'lovlar, subsidiyalar,  
badallar, xayriyalar hamda raqobat natijasida (narxdagi yon be-  
rishlar, holatli yo'qotishlar va h.k.) ko'rinishida undirib olinadi-  
gan daromadlarga bo'linadi. Daromadlar odatda ishga kiritiladi-  
gan resurslar (asosiy fondlar va moddiy aylanma mablag'lar,  
avans qilib berilgan yoki qo'llanilgan sarmoyalar) bilan teng-  
lashtiriladi. Daromad va xarajatlar (sarmoyalar, mehnat, vaqt,  
bozor sig'imining o'zlashtirilgan ulushi)ning turli nisbatlarini  
ekspert yo'li bilan aniqlangan xuddi shunday standartlar bi-  
lan solishtirishda korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini baho-  
lashga imkon beradi. Bunday baho bir qator ko'rsatkichlar va  
standartlar (normativlar)dan foydalanishga beriladi, unga erisha  
turib, korxonalar raqobatbardosh bo'ladi. Standartlarni ishlab chi-  
qish usullari g'oyatda turli-tumanligi bilan ajralib turadi. Chun-  
ki rivojlangan mamlakatlardagi bozor munosabatlari amaliyoti  
asrdan ortiqqa tengdir. Hozir ular orasidan ekspertli balli baho-  
larga afzallik berilmoqda.

Umuman, korxonalar salohiyati raqobatbardoshligi o'zgarishi —  
uning tijorat sirining o'zagidir. Shuning uchun ham bunday baho-  
lashning eng muhim va batafsil usullarini korxonalar menejerlari sir  
tutishga harakat qiladilar. Yetakchi indikatorlarning aniq miqdor-



lari va ularni boshqarish strategiyasi odatda korporatsiyalar uchun maxfiy bo'ladir. Shunga qaramay biznes bo'yicha g'arb adabiyotlarini ko'rib chiqib bozor holati va korporatsiyalarning iqtisodiy holatini kuzata turib, eng ahamiyatli va ko'proq foydalaniladigan standartlarni, korxonalar faoliyati natijalari va resurslari harakati ularning raqobatbardoshligi ostida yotuvchi indekslarini ajratish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligi salohiyati standartlari iqtisodiy-ijtimoiyga bo'linadi. Ular odatda sinchiklab tanlab olinib yetarlicha ko'p yoki nisbatan kam bo'lishi mumkin. Bu o'tkazilayotgan tadqiqotning kengligiga bog'liqdir. Minimum korxonalar salohiyatining iqtisodiy raqobatbardoshligini baholashga imkon beruvchi beshta indikatorlar bilan belgilanadi. Ya'ni: ashyoviy va axborot resurslari, iqtisodiy kenglik, vaqt, texnologiyalar, daromadlar darajasidan foydalanishning samaradorligi. Ushbu indikatorlardan kelib chiqqan holda korxonalar salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligini baholashning u yoki bu metodikasini tanlash mumkin. Ularni aniq misolda namoyish qilamiz.

Misol.

Indikatorlar va ularga mos ko'rsatkichlar sifatida quyidagilarni olamiz:

1)  $Kdp(P_{chp})$  va  $Krp(R_a)$  koeffitsientlari o'rtasidagi nisbat,

$$D_{pb} + D_{pf} R_{prim}$$

bu yerda:  $PChP$  – korxonaning sof foydasi, qolgan ko'rsatkichlar – oldin qabul qilingan belgilanishlarda. Bunda:

$$KR = \frac{Kdp \max}{Kn}$$

2) korxonaning sof foydasi va korxonalar ish joylarining qiymati o'rtasidagi nisbat ( $RMp$ ):

$$KT = \frac{P_{chp} \max}{RM_p}$$

Korxonada ish joyining o'rtacha yillik qiymati asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati va ish joylarining o'rtacha yillik nisbati sifatida belgilanadi. Korxonadagi ish joylari umumiy sonining miqdori xodimlarning o'rtacha yillik soni va ish joylarining hisoblab chiqilgan koeffitsient (ish joylarining o'rtacha yillik miqdoriga bo'lingan xodimlar soni)ning nisbati kabi belgilanadi.

3) korxonaning balansli foydasi ( $Pbp$ ) va ushbu tovar bozor sig'imi nisbati ( $ERp$ ):

$$KE = \frac{Pbp}{YeRp} \max$$

Bozorning foydali sig'imi iste'molchilarni tovarga xarid qiluvchi yig'ma pulli talabi bilan talabning tovarni ishlab chiqarish va sotishga ketadigan xarajatlarini qoplashga ketadigan qismini ajratib olingan holda belgilanadi.

4) korxonaning bitta xodimga, shu jumladan korxonada mulki egalari ham, to'g'ri keladigan yalpi daromadi ( $VDrsp$ ) va umuman xalq xo'jaligi bo'yicha faoliyatning tijorat sohasida vujudga kelgan xuddi shunday daromad ( $VDrenk$ )ning nisbati:

$$KD = \frac{Vdsp}{VDrenk} \max$$

5) korxonaning olingan yalpi daromadini o'lchash uchun davr sifatida qabul qilingan vaqt ( $t_{vd}$ ) va yalpi daromadni ikki marta ko'paytirish uchun talab qilinadigan vaqt ( $t^2_{vd}$ ) o'rtasidagi nisbat:

$$KU = \frac{tvd}{t^2_{vd}} \max$$

Bu barcha ko'rsatkichlar raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy yoki haqiqiy ko'rsatkichlar bilan solishtiriladi. Shunday qilib, solishtirish uchun qabul qilingan indikatorlarning har biri bo'yicha korxonada salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligining shaxsiy darajasi o'lchanadi:

$UKP=KR$ ;  $UKT+KT$ ;  $UKE+KE$ ;  $UKD=KD$ ;  $UKU=KU$

$KRn/x$        $KTn/x$        $KE n/x$        $KDn/x$        $KUn/x$ ;

bu yerda  $KRn/x$ ,  $KTn/x$ ,  $KE n/x$ ,  $KDn/x$ ,  $KUn/x$  raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy va haqiqiy ko'rsatkichlar.

Barcha ko'rsatilgan indikatorlar (yoki ularning boshqa majmuasi) faqat majmuaviy holda quyidagi savolga javob berishga imkon beradi: korxonada salohiyati qanchalik raqobatbardosh? Baribir bunday indeksning hatto eng mukammal majmuasiga ega bo'lish ham yetarli bo'lmaydi. Yana raqobat kurashining turli darajalari va ularga berilgan indikatorlarning miqdori haqida axborotlar olinishi va tartibga solinishi kerak.

Ushbu maqsadlar uchun avvalo me'yoriy ko'rsatkichlar va korxonada raqobatbardoshligining darajalarini ajratish zarur. Bunday darajalar tadqiqotning maqsadlariga ko'ra, bir nechta bo'lishi mumkin. Ulardan eng muhimlarini ajratamiz. Bu jahon yetakchisi (yetakchi firmalar uchun indikatorlarning aniq miqdorlarini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar); jahon standarti (ekspert yo'li bilan olingan me'yoriy ko'rsatkichning o'rtacha darajasi, unga chiqish korxonani etalon-mo'ljallar safiga kiritilganligini bildiradi); xalq xo'jaligi yetakchisi; xalq xo'jaligi standarti; sohaviy yetakchilik; sohaviy standart darajalari; chegaraviy daraja (undan keyin korxonada raqobatbardosh bo'la olmaydi). Raqobatbardoshlikning har bir darajasiga aniq ko'rsatkichlar ko'rinishidagi indikatorlarning belgilangan majmuasi mos keladi. Ularning barchasi korxonada salohiyati raqobatbardoshligining matritsasini tashkil qiladi, unda tanlab olingan ko'rsatkichlarning nisbiy miqdorlari va ularning foizli-balli aks ettirilishi aks ettiriladi (9.2-jadval).

Ushbu matritsani aniq ko'rsatkichlar bilan to'ldirish oson ish emas. U korxonada malakali aqliy markazning mavjud bo'lishini, raqiblar tomonidan yashirilgan tijorat sirini qo'shish va o'zini saqlab qolish hamda axborot manbalarini, shu jumladan xorijnikini qo'shimcha o'rganish va ulardan foydalanishni taqozo

qiladi. Rivojlangan mamlakatlarda — bu «oltin yoqachalar»: maslahatchilar, menejerlar, olimlar, yuristlar, tizim tahlilchilari, hokimiyat va hokimiyatning parlament tuzilmalarining sobiq a'zolari va boshqalarning oddiy ishi bo'lsa ham. Bunday ishsiz obro'li va o'zini hurmat qiluvchi firma biznesdagi uzoq muvaffaqiyatga umid qila olmaydi. Bunday ishning sifati va hajmi ko'proq firmaning iqtisodiy salohiyatiga bog'liq va yetarlicha oddiy shaklda bo'lishi mumkin.

Raqobatbardoshlik matritsasida bugungi eng yuqori — ekspert yo'li bilan olingan indikatorning darajasi 100% deb qabul qilinadi va shunga ko'ra 100 ball bo'ladi. Ushbu matritsa asosida raqobatbardoshlik darajasini ham alohida indikatorlar bo'yicha ham, umuman, ularning butun majmuasi bo'yicha balli hisoblanishlarini berish mumkin. Bunda yettita ehtimoliy darajalardan tanlab olingan korxonalar salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligining umumiy haqiqiy darajasini hisoblash formulasi quyidagicha ko'rinishga ega:

$$UEK_{pf} = \frac{KR8b + KT8b + KE8b + KD8b + KU8b}{KRub + KTub + KEub + KDub + KUub}$$

$U$  — raqobatbardoshlikni baholash uchun tanlab olingan daraja ( $U=1,2,\dots,7$ ).

Raqobatbardoshlik matritsasi unga kiritilgan axborotlar qanchalik aniq bo'lsa, shunchalik foydali bo'ladi. Uning asosida korxonalar salohiyati zaxiralari va yo'qotishlari jadvalini tuzish va uning tahlilini o'tkazish maqsadga muvofiqdir (9.3-jadval).

7- va 8-qatorlarda yo'qotishlar minus belgisi bilan aks ettiriladi (ular — salohiyatdan ajratilishdir).  $U$  yoki bu indikatorning yuqoriroq ko'rsatkichi va korxonalar o'zining ko'rsatkichi miqdori o'rtasidagi farq korxonalar uchun zaxiralar bo'ladi. Bu shuni bildiradiki, u bir vaqtning o'zida ham yo'qotishlarga va ham zaxiralarga ega bo'la olmaydi. Yoki unisi, yoki bunisi, yo'qotishlar bor joyda — rezervlar yo'q (raqiblarga sof yutqazish). Rezervlar bor joyda esa yo'qotishlar yo'q (raqiblarga shartli yutqazish). Am-

mo baholarning butun majmuasi bo'yicha, turgan gapki, ham yo'qotishlar, ham zaxiralar bor. Xususan, ... (va h.k. har qanday turdagi zaxiralar uchun). Agar... (va h.k. har qanday darajadagi barcha yo'qotishlar uchun). Jadval aniq sonlar bilan to'ldirilgan holda quyidagilarga ega bo'lamiz. Agar yo'qotishlar ustunida nol bo'lmasa, unda indikator ustunidagi barcha zaxiralar nolga teng va, aksincha.

Yetarlicha ishonchli ma'lumotlarga ega bo'lgan holda, korxonaga o'z salohiyati raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha ustuvor tadbirlarni tanlab olishda bozorning eng muhim va barqaror tablari («ko'rinmas qo'lini») tanlab olish va nafaqat texnologik siyosat yo'nalishini savodli tasniflash, balki ulardan eng ishonchli va birinchi navbatdagilarini tanlashga qodirdir. Tabiiyki, har qanday baholarda ham tavakkalchilik elementi saqlanib qoladi. Ammo usiz na raqobat, na bozorning o'zi bor.

Raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha tadbirlarni qanday qilib tanlash va silliqlash mumkin? Olinadigan zaxiralar va yo'qotishlar haqidagi aniq bilimlardan tashqari, korxonaga mutaxassislar ishga barcha bo'limlarni jalb qilgan holda u yoki bu indikatorning darajasini oshirish bo'yicha tadbirlar haqidagi qarorlar qabul qilishda mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan investitsiyalarning hajmi (I) vaqt (t), iqtisodiy samara (Ef)ni aniqlashlari kerak. Yakuniy xulosalar uchun samaradorlikning ikkita koeffitsientlarini hisoblab chiqish dardkor: 1) investitsiyalar samaradorligidan foydalanish koeffitsienti:

$$K^{EI} = \frac{Ef \max}{I} \longrightarrow$$

2) investitsiyalar va vaqtdan foydalanish samaradorligining integral koeffitsienti:

$$K^{int} = K \int_t \longrightarrow$$

Korxonalar salohiyati qobiliyati konturining matritsasi

Indikatorlar Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligi darajasi	KR		KT		KE		KD		KU	
	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Ballar
1			2		3		4		5	
1. Jahon yetakchiligi	KR <sub>1</sub>	KR <sub>1b</sub>	KT <sub>1</sub>	KT <sub>1b</sub>	KE <sub>1</sub>	KE <sub>1b</sub>	KD <sub>1</sub>	KD <sub>1b</sub>	KU <sub>1</sub>	KU <sub>1b</sub>
2. Jahon standartlari	KR <sub>2</sub>	KR <sub>2b</sub>	KT <sub>2</sub>	KT <sub>2b</sub>	KE <sub>2</sub>	KE <sub>2b</sub>	KD <sub>2</sub>	KD <sub>2b</sub>	KU <sub>2</sub>	KU <sub>2b</sub>
3. Xalq xo'jaligi yetakchiligi	KR <sub>3</sub>	KR <sub>3b</sub>	KT <sub>3</sub>	KT <sub>3b</sub>	KE <sub>3</sub>	KE <sub>3b</sub>	KD <sub>3</sub>	KD <sub>3b</sub>	KU <sub>3</sub>	KU <sub>3b</sub>
4. Xalq xo'jaligi standartlari	KR <sub>4</sub>	KR <sub>4b</sub>	KT <sub>4</sub>	KT <sub>4b</sub>	KE <sub>4</sub>	KE <sub>4b</sub>	KD <sub>4</sub>	KD <sub>4b</sub>	KU <sub>4</sub>	KU <sub>4b</sub>
5. Sohaviy yetakchilik	KR <sub>5</sub>	KR <sub>5b</sub>	KT <sub>5</sub>	KT <sub>5b</sub>	KE <sub>5</sub>	KE <sub>5b</sub>	KD <sub>5</sub>	KD <sub>5b</sub>	KU <sub>5</sub>	KU <sub>5b</sub>
6. Sohaviy standart	KR <sub>6</sub>	KR <sub>6b</sub>	KT <sub>6</sub>	KT <sub>6b</sub>	KE <sub>6</sub>	KE <sub>6b</sub>	KD <sub>6</sub>	KD <sub>6b</sub>	KU <sub>6</sub>	KU <sub>6b</sub>
7. Chegaraviy daraja	KR <sub>7</sub>	KR <sub>7b</sub>	KT <sub>7</sub>	KT <sub>7b</sub>	KE <sub>7</sub>	KE <sub>7b</sub>	KD <sub>7</sub>	KD <sub>7b</sub>	KU <sub>7</sub>	KU <sub>7b</sub>
8. Korxonalar	KR <sub>8</sub>	KR <sub>8b</sub>	KT <sub>8</sub>	KT <sub>8b</sub>	KE <sub>8</sub>	KE <sub>8b</sub>	KD <sub>8</sub>	KD <sub>8b</sub>	KU <sub>8</sub>	KU <sub>8b</sub>

## Korxonalar salohiyati zaxiralari va yo'qotishlari

Indikatorlar Korxonalar salohiyatining yo'qotishlari va zaxiralari	KR		KT		KE		KD		KU		Barcha zaxira va yo' qotish- lar
	1		2		3		4		5		
	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Bal- lar	Nisbiy birlik	Ballar	Nisbiy birlik	Bal- lar	Nisbiy birlik	Ballar	
ZAXIRALAR											
1. Jahon yetakchiligi	RKR <sub>1</sub>	RKR <sub>1b</sub>	RKT <sub>1</sub>	RK- T <sub>1b</sub>	RKE <sub>1</sub>	RKE <sub>1b</sub>	RKD <sub>1</sub>	RK- D <sub>1b</sub>	RKU <sub>1</sub>	RKU <sub>1b</sub>	R <sub>1b</sub>
2. Jahon standarti	RKR <sub>2</sub>	RKR <sub>2b</sub>	RKT <sub>2</sub>	RK- T <sub>2b</sub>	RKE <sub>2</sub>	RKE <sub>2b</sub>	RKD <sub>2</sub>	RK- D <sub>2b</sub>	RKU <sub>2</sub>	RKU <sub>2b</sub>	R <sub>2b</sub>
3. Xalq xo'jaligi yetakchiligi	RKR <sub>3</sub>	RKR <sub>3b</sub>	RKT <sub>3</sub>	RK- T <sub>3b</sub>	RKE <sub>3</sub>	RKE <sub>3b</sub>	RKD <sub>3</sub>	RK- D <sub>3b</sub>	RKU <sub>3</sub>	RKU <sub>3b</sub>	R <sub>3b</sub>
4. Xalq xo'ja- ligi standarti	RKR <sub>4</sub>	RKR <sub>4b</sub>	RKT <sub>4</sub>	RK- T <sub>4b</sub>	RKE <sub>4</sub>	RKE <sub>4b</sub>	RKD <sub>4</sub>	RK- D <sub>4b</sub>	RKU <sub>4</sub>	RKU <sub>4b</sub>	R <sub>4b</sub>
5. Sohaviy yetakchilik	RKR <sub>5</sub>	RKR <sub>5b</sub>	RKT <sub>5</sub>	RK- T <sub>5b</sub>	RKE <sub>5</sub>	RKE <sub>5b</sub>	RKD <sub>5</sub>	RK- D <sub>5b</sub>	RKU <sub>5</sub>	RKU <sub>5b</sub>	R <sub>5b</sub>

Bu yerda, t – sarmoyadan samara olish va investitsiyalar kiritish vaqti. Shunda jadvalni qurish mumkin. U ustuvor tadbirlarni tanlash mantig'ini – salohiyat raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha korxonalar strategiyasining asoslarini ishlab chiqilishini aks ettiradi.

**Salohiyatning raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiyani tanlash (jahon yetakchiligi darajasi uchun)**

Maqsadga erishish uchun mablag'lar va resurslar indikatorlari	Investitsiyalar (I)	Vaqt (t)	Iqtisodiy samara (Ef)	Samara-dorlikning integral koeffitsienti ( $NK^{int}$ )	Ustuvorliklar (firmaning strategiyasi)
1. RKR <sub>1</sub>	$I_{kr}$	tip	$Ef_{kr}$	$K_1^{int}$	5
2. RKT <sub>1</sub>	$I_{kt}$	1kt	$Ef_{kt}$	$K_2^{int}$	3
3. RKE <sub>1</sub>	$I_{ke}$	tie	$Ef_{ke}$	$K_3^{int}$	1
4. RKD <sub>1</sub>	$I_{kd}$	1>d	$Ef_{kd}$	$K_4^{int}$	4
5. RKU <sub>1</sub>	$I_{ku}$	tny	$Ef_{ku}$	$K_5^{int}$	2

Har bir korxonada tavakkalchilikning o'zi yengib o'tishi mumkin bo'lgan «planka»sini tanlaydi. Biznesda ham jizakilik, ham ortiqcha kamtarlik qarama-qarshidir. Korxonada zaxiralarning bir qismini safarbar qilishga harakat qilib «o'rtacha» holatga da'vogarlik qilishi mumkin. Faraz qilamizki,  $K_3^{int} > K_5^{int} > K_2^{int} > K_4^{int} > K_1^{int}$ . Bunda 9.4-jadvalning 5-ustunidagi raqamlash korxonada salohiyati raqobatbardoshligini oshirishning silliqilanishi (navbatiyligi)ni beradi. Dastavval KD, keyin KU, keyin esa KE va h.k. indikatorining darajasini oshirish bo'yicha ishni o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Agar barchasiga birdaniga kirishilsa, unda u yoki bu darajadagi raqobat kurashida mustahkam o'rinni egallashga kuch va vaqt yetmay qolishi mumkin. Nimanidir, belgilangan narsani, tanlab olib korxonada sinergetik samarani, ya'ni qo'shimcha foydani olishi mumkin, chunki yaxshi o'ylab ko'rilgan tadbirlar majmuasi barcha qolgan indikatorlarga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu raqobatbardoshlik matritsasi elementlarini yangitdan ko'rib chiqish, hisoblash va baholashlarning butun majmuasini yangilashni taqozo etadi.



Ko'rsatib o'tilgan tahlilni rezervlar, yo'qotishlar va samaradorlikning integral koeffitsienti dinamikasini o'rganish bilan to'ldirish darkor (9.5-jadval).

Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini oshirish sohasidagi muvaffaqiyatning koeffitsienti ( $K_{us}$ ) deb quyidagi formulani hisoblash mumkin:

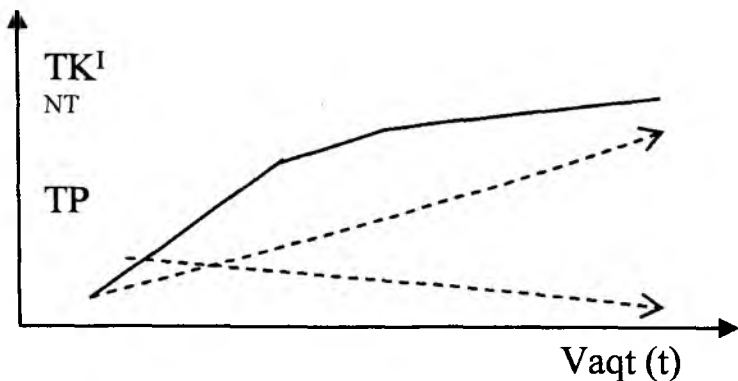
$$K_{us} = TK^{int} - \frac{TP_{max}}{TR}$$

9.8-jadval

**Korxonalar salohiyati samaradorligi zaxiralari, yo'qotishlari va integral koeffitsienti balli baholarining dinamikasi**

Zaxiralar, yo'qotishlar, samaradorlik							
Zaxira	$t_1$	$t_2$	$t_3$	...	$t_1$	...	$t_p$
1. Zaxiralar o'zgarishi sur'atlari	$TR_1$	$TR_1$	$TR_1$		$TR_1$		$TR_1$
2. Yo'qotishlarning o'zgarish sur'atlari	$TP_1$	$TP_1$	$TP_1$		$TP_1$		$TP_1$
3. Korxonalar salohiyati samaradorligi integral koeffitsientining o'zgarish sur'atlari	$TK_1^{int}$	$TK_1^{int}$	$TK_1^{int}$		$TK_1^{int}$		$TK_1^{int}$

Eng yaxshisi yo'qotishlar dinamikasi nolga qadar keskin pasayishi, samaradorlikning integral koeffitsienti o'zgarishlar sur'atlari to'g'ri chizig'i ( $TK^{int}$ ) esa ular bir-birlariga nisbatan yetarlicha yaqinroq joylashishlaridagi zaxiralar o'zgarishlari sur'atlari to'g'ri chiziqlaridan yuqoriroqdaligidir. Ya'ni eng katta muvaffaqiyatga  $TP = 0$ ,  $TK^{int} > TR$  bo'lgan holda erishiladi. Bu shuni bildiradi, ki, korxonalar agar raqobatning u yoki bu darajasidagi yetakchilariga emas, tenglar o'rtasidagi eng yaxshilarga qarab shiddat bilan harakatlanadi. Buni quyidagicha namoyish qilish mumkin:



9.1-rasm. Raqobat muvaffaqiyatining «o‘qlari».

Rivojlangan mamlakatlarda ijtimoiy standartlar korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini baholashda katta rol o‘ynaydi. Bu ko‘rsatkichlar – korxonalar salohiyati ijtimoiy raqobatbardoshligini yoki korxonaning ijtimoiy sifatini ta’riflovchi me’yorlardir. Xorijiy va qisman mamlakatimiz tajribasining ko‘rsatishicha, keyingilar beshta o‘ziga xos reytinglardan vujudga keladi. Ya’ni iste’molchilar va jamoatchilik tomonidan korxonalar faoliyati ahamiyati baholanishi (korxonaning iste’molchilik reytingi –  $RPpf$ ); korxonalar faoliyati raqiblar tomonidan baholanishi (ishga doir reyting –  $RDpf$ ); xodimlar va mulk egalari tomonidan o‘z korxonasini o‘zlari baholashlari (obro‘li reyting –  $RSpf$ ); korxonaning xorijiy baholanishi (xalqaro reyting –  $RMpf$ )dan. O‘zimizdagi va raqiblardagi reytinglarning yig‘ma balli baholarini solishtira turib, korxonalar salohiyati ijtimoiy raqobatbardoshligining haqiqiy darajasini aks ettiruvchi ko‘rsatkichni olamiz ( $USKpf$ ):

$$VCV = \frac{RPpf + RDpf + RSpf + RMpf}{RPpp + RDpp + RSpp + RMpp} mav$$

Agar raqiblar orasida qabul qilingan me’yor, standart  $USKp N$  orqali belgilansa,  $USKpf > USKpn$  da ushbu paytda korxonalar o‘zini

ijtimoiy munosabatlar nuqtayi nazaridan g'oyatda obro'li va raqobatbardosh hisoblashi mumkin. Agar  $USK_{pf} < USK_{pn}$  bo'lsa, unda korxonada iqtisodiy raqobatbardoshligini yo'qotish xavfiga ega. Chamasi bunday korxonada ishbilarmonlik dunyosida hurmatga ega emas, iste'molchilar uning mahsulotlari va xizmatlaridan voz kechadilar, u ekologiyaga salbiy ta'sir ko'rsatadi, xodimlar esa ish haqi va mehnat sharoitlaridan norozilar.

Bizning voqeligimiz hozircha me'yoriy ijtimoiy raqobatbardoshlikka ega korxonalarni bera olmaydi. Bunga bir qator holatlar xalaqit beradi. Ular orasida mamlakat sanoatining rivojlanishi davridan o'tmaganligi va unga ko'proq sanoatlashgan jamiyatlarning muammolari begona ekanligi mavjud. Yalpi tanqislik va bozor munosabatlari madaniyati yo'qligi kuzatiladi. Xo'jalik aloqalarining tabiiylashuvi sodir bo'ladi; iste'molchilar harakatlari kuchsiz rivojlangan, ular umuman cheklangan talabni taqdim etadilar; biznes doirasida korxonaning ishbilarmonlik obro'si kabi omili yo'qligi va korxonalarining jahon bozoridan uzoq vaqt ajralib qolganligi o'z so'zini aytadi. Bizning korxonalar qandaydir darajada tashqi iqtisodiy sohadagi ijtimoiy raqobat talablariga duchor bo'lmoqdalar. Shubhasiz, bu oqibatlariga ega bo'ladi. Mamlakatda iste'molchilarning jamiyatlari, ijtimoiy assotsiatsiyalar, shu jumladan menejerlar, fermerlar ittifoqlari, «yashillar» harakati va h.k. vujudga keladilar.

Mamlakatimizdagi sotsiologik bazani nisbatan rivojlanmaganligi (busiz yetarlicha ishonchli baholar va reytinglar yo'q) va korxonalarining biznesga, iste'molchiga va xorijga chiquvchi qandaydir jiddiy reklama axborot bazasining amalda yo'qligi muammoni tashkil etadi. Biznes tizimida ko'rsatib o'tilgan omillar rivojlangani sari korxonalarining ijtimoiy sifatiga talablar ham o'sa boshlaydi.

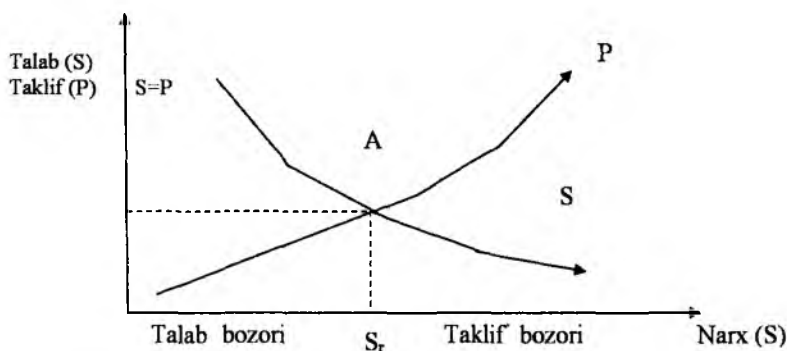
Iqtisodiy darajalar ( $UEK_{pf}$ ) va ijtimoiy raqobatbardoshlik ( $USK_{pf}$ ) o'rtasida belgilangan aloqa mavjud. Korxonada salohiyati raqobatbardoshligining haqiqiy darajasi ( $OUK_{pf}$ ) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqilishi mumkin:

$$\underline{OUK_{pf}} = \frac{UEK_{pf} + USK_{pf}}{UEK_{pn} + USK_{pn}} \max$$

bu yerda,  $UEK_{pn}$  va  $USK_{pn}$  – raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy va haqiqiy darajalar.

Yana bitta muhim muammo mavjud. U bozor sharoitida salohiyatni boshqarish samaradorligi bilan bog'liq. Korxonada mulot qiladigan bozorlarning turlari salohiyat elementlari tuzilishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Bular qanday bozorlar va ularning ta'siri qanday aniqlanadi?

Biznesda talab, taklif, muvozanat va aralash bozorlar ajratiladi (9.2-rasm).



9.2-rasm. Talab, taklif va muvozanat bozori.

Bu yerda: A – muvozanat nuqtasi;

$S_r$  – muvozanatning narxi.

Faraz qilamizki, korxonaga belgilangan tovarning uch elementli navi (T) bilan har xil turdagi bozorlarga chiqqan holda ishlab chiqaradi. Bozorning belgilangan turlaridagi tovar-oqimlar bo'yicha segmentlarga bo'lamiz. Bunda quyidagilarni ko'ramiz (9.9-jadval).

Jadvalda  $UEK_{pf} > UEK_{pf1} > UEK_{pf2}; UEK_{pf3}$  – chegaraviy daraja;  $Ye331-UEK_{pf}$  raqobatbardoshlik koeffitsientiga ega muvozanat bozori segmentida sotiladigan (3) navli tovarning hajmi.

### Bozor turlari, tovar oqimlari va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bo'yicha segmentlarga bo'lish

Bozor turlarining ko'rsatkichlari	$UEK_{pf1}$	$UEK_{pf2}$	$UEK_{pf3}$
1. Taklif bozori	$T_{111}$	$T_{212}$	$T_{313}$
2. Talab bozori	$T_{121}$	$T_{122}$	$T_{223}$
3. Muvozanat bozori	$T_{331}$	$T_{332}$	$T_{133}$
4. Aralash bozor	$T_{141}$	$T_{342}$	$T_{143}$

Bu jadval qaysi bozordan ketish va qaysinisiga mustahkam o'rnashib olish maqsadga muvofiqligi haqida qarorlar qabul qilish uchun yetarlicha axborotlar beradi. Masalan, korxonaga  $T_{313}$ ,  $T_{222}$ ,  $T_{133}$ ,  $T_{143}$  tovarlar hajmlari va navlariga ega taklif, talab, muvozanat va aralash bozorlardan ketish foydalidir. Chunki ular uning uchun raqobatbardosh emas. Shuning bilan bir vaqtda bo'shagan resurslarni  $UEK_{pf1}$  va  $UEK_{pf}$  koeffitsientlariga ega segmentlarga yo'naltirish maqsadga muvofiqdir. ( $UER_f$ ) bozorlaridan foydalanishning samaradorligi darajasi quyidagicha belgilanadi:

$$UER_f = T_1 + T_2 + T_3 + T_{11} + T_{12} + T_{22} + T_{31} + T_{32} + T_{41} + T_{43}.$$

bu yerda,  $T_1$ ,  $T_2$ ,  $T_3$  – tovarlar ishlab chiqarishning hajmlari va navlari;  $T_{11}$ ,  $T_{12}$  va h.k.  $T_{43}$  gacha –  $UEK_{pf}$  va  $UE_{kpf2}$  segmentlaridagi tovarlar.

Ushbu formuladan ko'rinib turibdiki, agar korxonada raqobatbardoshlikning chegaraviy darajasidagi tovarlarga ega bo'lmasa eng yuqori samaradorlikka erishadi.

Ammo quyidagi savol aniqlanmay qoladi: uning raqobatbardoshligini haqiqiy amalga oshirilishi uchun salohiyatda qanday o'zgarishlarni qilish afzalroq? Buning uchun korxonada salohiyati tarkibiy o'zgarishlarini baholash zarur, uni quyidagi jadvaldan olish mumkin.

## Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligi tuzilishi va dinamikasi

Ko'rsatkichlar					
Tovarlar	Davrlar		Davrlar		Davrlar
	1	2	3	4	5
T	$UE^{T1}Kpf_{t1}$	$UE^{T1}Kpf_{t2}$	$I_{t1}^{T1}$	$I_{12}^{T1}$	$T1t1$
nT2	$UE^{T2}Kpf_{t1}$	$UE^{T2}Kpf_{t2}$	$I_{t1}^{T2}$	$I_{12}^{T2}$	$T2t1$
T3	$UE^{T3}Kpf_{t1}$	$UE^{T3}Kpf_{t3}$	$I_{t1}^{T3}$	$I_{12}^{T3}$	$T3t1$

Korxonalar salohiyati tarkibiy o'zgarishlari samaradorligini uning raqobatbardoshligi darajasini oshirish maqsadida umumlashtiruvchi baholash (*Jes*) uchun ikkita indeksni hisobga olish zarur: raqobatbardoshlik darajalari indeksi (*Juek*) va investitsiyalar indeksi (*Jn*)ni:

$$Juek = \frac{UEK^T pf_{t2} \cdot T_{1t} + UEK^r pf_{y2} \cdot T_{2t2} + UEK^{T2} pf_{t2} \cdot T_{3t}}{\sum_{i=1}^{T_{t2}}$$

$$\cdot \frac{UEK^T - pf_{t2} - T_{1t} + UEK^T pf_{t1} \cdot T_{2t1} + UEK^{T2} pf_{t2} T_{at}}{\sum_{i=1}^{T_{t2}}$$

$$J = \frac{T_{1t} - I_{t2}^{T2} + T_{3t2} - I_{t2}^{T3}}{\sum_{i=1}^{I_{t2}}} \cdot \frac{T_{1t1} - I_{t1}^{T1} + T_{2t1} - I_{t1}^{T2} - T_{3t1} - I_{t1}^{T3}}{\sum_{i=1}^{I_{t1}^{T1}}}$$

Bu vaqtda  $Jes = Juek \rightarrow \max$

*Jn*

Odatda, bu formulada, *Juek* ning *Jn* sur'atlaridan oshib ketuvchi sur'atlarida *Juek*  $\rightarrow \max$  va *J*  $\rightarrow \max$  — korxonalar uchun yaxshi ko'rsatkich. Teskari nisbatda ish yomon keta boshlaydi. Albatta, *Jn* ning ba'zi bir pasayishi bo'lishi mumkin, ammo u agar tovarning yig'ma narxidagi daromad ulushini qisqarishi bilan qoplan-

masa, bu holda daromad investitsiyalar va tovar taklifini o‘shishi sur‘atlaridan tezroq o‘sadi.

Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligi va bozor foydaliligini baholashning biz tomonimizdan taklif qilingan metodikasi yagona va universal emas. Bunday metodikalarning turli variantlari bo‘lishi mumkin. U aniq detallarni, korxonalar iqtisodiyotining nozik tomonlarini hisobga olishi, ammo shu bilan bir vaqtda o‘z ichiga umumiy qabul qilingan indikatorlarni, salohiyatning ko‘rsatkichlari va bozor jarayonlarini olishi kerak.

### **Nazorat savollari:**

1. Korxonalar qudrati deganda nimani tushunasiz?
2. Korxonalar qudratidan foydalanish dinamikasi nima?
3. Korxonalar qudrati raqobatbardoshligi deganda nimani tushunasiz?
4. Korxonalar iqtisodiy qudrati nima?
5. Korxonalar qudratining samaradorligi qanday aniqlanadi?

## ATAMALAR LUG'ATI

**Aloqa** — boshqaruv tizimi elementlarining o'zaro hamkorligi uchun muhim elementlardan biri bo'lib, uning vositasida ushbu tuzilma uchun ma'lum munosabatlar shakllanadi. Boshqaruv tizimlaridagi aloqani loyihalashtirish axborot nazariyasi usullari hamda axborotlarning texnik manbalarini tanlash va aloqa kanallarini loyihalashtirish usullariga asoslanadi. Boshqaruv shakllariga ega boshqaruv tizimlarining tarkibiy tizimlaridan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar zanjirlari ajratiladi. Ular axborotlarni harakatlanish yo'nalishlari bo'yicha farqlanadi.

**Boshqaruv (umumiy ko'rinishda)** — ikkita obyektlar o'zaro hamkorligining ma'lum turi — bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa boshqaruv obyekti holatida bo'ladi.

**Boshqaruv vazifalari** — boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

**Boshqaruv jarayoni** — tashkilot resurslarini u tomonidan o'zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning majmuasi.

**Boshqaruv iyerarxiyasi** — murakkab turli-tuman va o'zaro bog'langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta'riflanadi, ularning soni qanchalik ko'p bo'lsa, tizim shunchalik yirikdir. Iyerarxiya bo'yicha, masalan, korxonada, sex, uchastka va h.k. boshqaruvi ajratiladi. Har bir darajaning boshqaruv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqaruv obyekti bo'ladi. Umumiy holda boshqaruv iyerarxiyasi har bir darajadagi boshqaruvni avtonom holda belgilanishini ko'zda tutadi. Ko'pincha bu boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishning vosita va usullarini tanlashga tegishli bo'ladi. Iyerarxiya boshqaruvning murakkab tizimidagi boshqaruv tizimchalarining birgalikda bo'ysunishidan iborat bo'ladi.



**Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi** – tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

**Boshqaruv mehnatining gorizontaal taqsimlanishi** – mehnatni ishning turlari va vazifalar bo‘yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarining ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo‘linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo‘ladi.

**Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish** – bu boshqaruv xodimlari mehnatini shunday tashkil etishki, u fan yutuqlari va ilg‘or tajribalar, xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, texnika vositalarini qo‘llashga asoslanadi hamda xizmatchilarni bir-birlari va ishchilar bilan o‘zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o‘rnatishga imkon beradi hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish va ishlab chiqarish (tijorat)ni muhandislik – texnik va iqtisodiy ta‘minlash jarayonida texnika vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

**Boshqaruv obyekt** – boshqaruv subyekti tomonidan boshqaruvchi ta‘sirlarni qabul qiluvchi idora. U impulslar (boshqaruv buyuruqlari)ni oladi, ularga muvofiq harakat qiladi. Xodim mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv obyekt sifatida bo‘ladi.

**Boshqaruv subyekti** – boshqaruv tizimining boshqaruv obyektiga ta‘sir ko‘rsatish manbayi bo‘lgan bo‘g‘ini yoki qismi. Boshqaruv subyekti sifatida firmaning bo‘limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo‘linma, yakka shaxs va boshqalarni ko‘rib chiqish mumkin. Boshqaruv subyektni ajratish boshqariladigan ijtimoiy-iqtisodiy tizimning ko‘lami va undagi boshqaruv tizimini ta‘riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.

**Boshqaruv tamoyillari** — boshqaruv subyektlari aniq obyektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari lozim boʻlgan obyektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

**Boshqaruv tizimi** — 1. Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yigʻindisi. 2. Boshqaruvni amalga oshiruvchi boʻgʻinlar va ular oʻrtasidagi aloqalarning yigʻindisi.

**Boshqaruv usuli** — rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullari yigʻindisi, uning qoʻli ostidagilarga nisbatan odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish — inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini isteʼmolchilar soʻrovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofdegilar tomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobat afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epchillik bilan tartibga solishlar va oʻz vaqtidagi oʻzgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv boʻlib, u tashkilotni uzoq yillar faoliyat koʻrsatishi va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.

**Boshqaruv usullari** — boshqaruvchi tizimcha — boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha — boshqaruv obyektiga qoʻyilgan maqsadlarga erishish uchun taʼsir koʻrsatish usullaridir. Boshqaruv usullarini ijtimoiy ishlab chiqarishga xos boʻlgan obyektiv qonunlar asosida, birgalikdagi mehnat jarayonida vujudga keladigan munosabatlarning oʻziga xosligini hisobga olish bilan tasniflash katta ahamiyatga egadir. Ushbu alomat boʻyicha maʼmuriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullar ajratiladi.

**Boshqaruv qarori** — harakatlarning maʼlum variantini topish, faoliyat jarayonining oʻzi, uning yakuniy natijasi.

**Boshqaruvning maqsadi** — ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida erishilishi lozim boʻlgan istalgan, ehtimoliy

va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash — boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadi rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadi talablar, qonunlarga mos kelishi va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolli va bevosita umumiy va xususiy, oraliq va yakuniy sifatida tavsiflanadi.

**Boshqaruvchanlik ko'lami** — boshqaruv idorasini boshqarish qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o'rtasidagi nisbat.

**Yetakchilik** — boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning turli manbalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va kishilarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

**Yetakchining kasbga egaligi** — menejer tomonidan ishlab chiqarish (tijorat)ni tashkil etish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilim va ko'nikmalarni egallashi, turli sohalardagi odamlar bilan ishlash mahorati.

**Iqtisodiy boshqaruv usullari** — boshqaruv subyekti va obyekt o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va hududning soliq tizimi, moliya — kredit mexanizmi, bojxona tizimi, firmaning faoliyat yuritishi iqtisodiy normativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment maqsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.

**Kommunikatsion tarmoqlar** — ma'lum kommunikatsion jarayon ishtirokchilarini tegishli axborot oqimlari yordamida birlashtirish.

**Ma'muriy boshqaruv usullari** — aniq maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bitta-

gina ishni turli tashkiliy sharoitlar, uni tashkil etishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h.k. bilan bajarish mumkin. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatish ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.

**Ma'naviy-ruhiy holat** — ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljal-lanishi va shaxslararo munosabatlar xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlar kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlanganligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu orqali pirovardida xodimlar qo'nimsizligi, mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning eng muhim alomatlar: guruh a'zolari-ni bir-birlariga ishonchi va yuqori talabchanligi; samimiy va ishga doir tanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosim yo'qligi; jamoa a'zolarining vazifalari va ishlar holati haqida ye-tarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi to-monidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'zi-ga olishi.

**Menejer** — doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoli-yatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (di-rektor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), butunlay bir xilda bo'lmagan masalalarni hal qiladilar, turli vazifalarni bajaradilar.

**Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi** — menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yax-shilanadi, qo'yilgan maqsadga erishildimi yoki yo'qligi tekshiri-ladi hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.

**Menejment** – ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foydani ko‘paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo‘llaniladigan boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasidir.

**Menejmentning samaradorligi** – ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi. Boshqaruv natijalari va ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menejment samaradorligining vazifaviy roli – uning rivojlanish darajasi va dinamikasi, ushbu jarayonning sifatiiy va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.

**Mexanik tashkilot** – quyidagilar bilan ta’riflanadi: egiluvchan bo‘lmagan tuzilma, standartlashtirilgan barqaror vazifalar, o‘zgarishlarga qarshilik, nazoratning iyerarxik tizimi, kommunikatsiyalarning buyruqli turi.

**Mehnat jamoasi** – xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashma.

**Motivatsiya** – menejmentning, inson xulqining motivatsiyadan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko‘zda tutuvchi vazifasi. Har bir kishining xulqi motivatsiya, ya’ni kishining ma’lum harakatlarini amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivatsiya uning ichki holati omillari yoki atrof-muhit, tashqi holat, vaziyat, sharoitlar ta’siriga javobi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Har bir kishi motivatsiyaning shaxsiy tuzilishiga ega, bu uning rivojlanishi, o‘z qobiliyatlari, qandaydir natijalarga erishishini namoyon qilish va o‘zicha baholashi jarayonida shakllanadi. Motivatsiya kishining ehtiyojlari, ularni qanoatlantirilish darajasi va imkoniyatlarini his qilish bilan belgilanadi.

**Muvofiqlashtirish** — boshqaruv vazifalaridan biri bo‘lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo‘g‘inlari ishdagi muvofiqlikni ular o‘rtasida oqilona aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o‘rtasidagi o‘zaro hamkorliklarni o‘rnatish yo‘li bilan ta‘minlash, boshqaruvning barcha vazifalari yagonaligi va muvofiqligini ta‘minlashdan iborat bo‘ladi.

**Nazorat** — menejmentning dasturlar, rejalar vazifalar, boshqaruv qarorlari bajarilishini ta‘minlash bo‘yicha vazifasi. U o‘z ichiga boshqaruv obyektidagi jarayonlarning borishi orqasidan kuzatish, nazorat qilinayotgan parametrlarni berilgan dastur bilan solishtirish, dasturdan chetga chiqishlar, ularning sabablari va xarakterini aniqlashni oladi. Boshqarilayotgan obyektga sodir bo‘layotgan jarayonlar nazoratning objekti bo‘ladi. Nazoratning ikkita asosiy shakllari mavjud — faol va passiv. Passivi qandaydir jarayonni yanunlanishi bo‘yicha diskretli amalga oshiriladi, faoliyatda butun jarayon davomida boshqarilayotgan obyektga ta‘sir ko‘rsatiladi, bu chetga chiqishlarni bartaraf etish va jahl bilan ta‘sir ko‘rsatishni o‘rnini qoplashga imkon beradi.

**Nizo (janjal)** — ikkita yoki ko‘proq tomonlar, ya‘ni aniq shaxslar yoki guruhlar o‘rtasidagi ziddiyat bo‘lib, bunda har bir tomon o‘zining nuqtayi nazari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonni shunday qilishiga xalaqit beradi.

**Noverbal axborotlar** — jo‘natuvchi tomonidan so‘zlardan foydalanmasdan yuborilgan axborotlar.

**Norasmiy jamoa** — kishilarning sirtqi ta‘sir natijasida emas, balki ichki sabab natijasida vujudga kelgan guruhi, u ma‘lum maqsadlarga erishish uchun vaqtinchalik o‘zaro hamkorlikka kirishadi.

**Organik (moslashuvchan) tashkilot** — egiluvchan tuzilma bilan ta'riflanuvchi, maqsadlar, vazifalar, xizmatlar o'zgarishi, tashqi muhitdagi o'zgarishlar, faoliyat sharoitlariga tez moslashuvchi tashkilot.

**Rasmiy tashkilot, guruh** — ma'muriyatning istagiga ko'ra ma'lum vazifalarni bajarish uchun tashkil etilgan tashkilot, guruh.

**Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi** — rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalanilishi, uning o'zini o'zi rivojlantirishi.

**Rejalashtirish** — boshqaruvning tashqi muhit vaziyatlari va omillarini tahlil qilish, maqsadlarga erishishning muqobil variantlarini bashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimning bo'lg'usi holati, unga yetishish yo'llari, usullari va vositalarini belgilab beruvchi rejalarni ishlab chiqishdan iborat bo'lgan vazifalaridan biridir. Kompaniyalar darajasida rejalashtirish strategik va biznes rejalar shaklida amalga oshiriladi. Umummilliy darajada u indikativ yo'naltiruvchi xarakterga ega. Rejalashtirishda iqtisodiy-matematik, muvozanatli usullar va ekspert baholaridan foydalaniladi.

**Sinergetik samara** — shundan iboratki, tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyati va imkoniyatlari uning alohida elementlari salohiyati va imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu narsa ularni o'zaro qo'llab-quvvatlanishlari va to'ldirilishlari bilan asoslangan.

**Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari** — xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma'naviy-ruhiy holatni saqlash, qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo'yilgan maqsadga erishish bo'yicha jamoa (xodim)dagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldir.

**Sotsiogramma** – sotsiometriya ma’lumotlarini grafik tasvirlash usuli. Boshqaruv uchun guruhning sotsiogrammasini bilish majburiydir, chunki rahbar guruhli vazifalarni hal qilishi uchun birinchi uchta guruhlarning obro’sidan foydalanishi va keyingi guruhlarga bu xodimlarning psixologik mavqeyini oshirish va uning rivojlanganlik darajasini oshirish maqsadida ta’sir ko’rsatishi kerak.

**Tashkiliy madaniyat** – tashkilotning ichida va uning chegarasidan tashqaridagi munosabatlar asosidagi tashkilotning kattaroq qismi tomonidan qo’llaniladigan falsafa, qadriyatli mo’ljallar, xulqning me’yorlari, qoidalar va muhitdir.

**Tashkilot** – kishilarning ma’lum maqsadlari: boshqaruv vazifalariga erishishini ko’zda tutuvchi tizimlashtirilgan ongli birlashmasi.

**Tashkilot (korxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi** – tashkilotning maqsadlariga erishish uchun foydalaniladigan xizmat sohalari va boshqaruv darajalarining mantiqiy nisbati.

**Tashkilotning missiyasi** – tashkilotning mavjud bo’lishi ma’nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiq, unda ushbu tashkilotning boshqalardan farqi namoyon bo’ladi.

**Tashkilotchilik qobiliyati** – odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshishiga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari.

**Xarizma** – yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida ta’zim qilish va uning imkoniyatlariga so’zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutlaq iste’dod va alohida sifatlardan berilganligi. Xarizma – hukmronlikni tashkil etishning alohida turi.



**Xodimlar** — ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish, mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xodimlar.

**Xodimlarni boshqarish** — insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanish sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo'naltirilgan maqsadga qaratilgan ta'sir.

**Xodimlarni tanlab olish** — bo'sh lavozimlarga nomzodlarni baholash. O'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: dastlabki suhbatlashish, anketa ma'lumotlarini tahlil qilish; nomzod haqida ma'lumotlarni to'plash; tekshiruvchi sinovlar, test o'tkazish, tibbiy ko'rikdan o'tkazish; asosiy suhbat; ekspertlar xulosasini tayyorlash.

**Yumshoq tizimlar** — tizimlarda insoniy omil gorizontal tuzilmalarning o'zini juftlik deb ataluvchi resurslarni olib yuruvchi munosabatlari uzluksiz o'zgarib turuvchi kompozitsiyalari asosida vaqtincha o'zini o'zi tashkil qiluvchi orqali namoyon bo'ladi.

**Yakka hukmronlik** — boshqaruvni tashkil etish shakli bo'lib, unda muassasa yoki tashkilot (uning tarkibiy bo'linmasi) boshqaruv idorasining boshida o'zining huquqiy doirasida yuridik majburiy qarorlarni qabul qilish vakolatiga ega bitta shaxs turadi. Yakkahukmronlik qarorlarni operativ qabul qilish imkoniyatini yaratadi, ushbu idora, tashkilot, muassasadagi ishlarning umumiy holatiga shaxsiy javobgarlikni oshiradi.

**O'zini o'zi boshqarish** — tashkilotning qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun amaldagi qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyati.

**Hukmronlik** — boshqa insonlar xulqiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatidir.

## TEST SAVOLLARI

### 1. Boshqaruv ilmi qachon paydo bo'lgan?

- A. Sanoatni rivojlantirish davrida
- B. Mehnatni kooperatsiyalash davrida
- C. Odamlar bilan birga paydo bo'lgan
- D. Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish davrida

2. «Agar rahbarlar o'z xodimlari haqida g'amxo'rlikni oshirsalar, unda xodimlarning qanoatlanganlik darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikni oshishiga olib keladi, deb ishonganlar» – bu qaysi maktab vakillarining g'oyasi bo'lgan?

- A. Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab (1950-yildan hozirgi vaqtgacha)
- B. Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950)
- C. Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul (1950-yildan hozirgi vaqtgacha)
- D. Vaziyatli yondashuv (1960-yildan hozirgi vaqtgacha)

3. Insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligi deb hisoblaydigan mamlakatni ko'rsating.

- A. AQSH
- B. Xitoy
- C. Yaponiya
- D. Germaniya

4. Sohibqiron Amir Temur davlat va jamiyatni boshqarishda nechta ijtimoiy siyosiy guruhga tayangan?

- A. 12 ta
- B. 10 ta
- C. 9 ta
- D. 7 ta

5. Amir Temurning e'tiqod qo'ygani, tinchliksevar va raiyatparvar inson Zaynuddin Abubakr Toybodiy Temurga maktub yozib, uning saltanat yumushlarida quyidagi ishlarining qaysi birini qo'llashini tavsiya etgan?

- A. Hushyorligu-mulohazakorlikni

- B. Kengash, mashvaratu-maslahatni  
 C. Kengash, mashvaratu-maslahatni, hushyorligu-mulohazakorlikni  
 D. Kengash, hushyorligu-mulohazakorlikni
- 6. 1885–1920-yillarda ilmiy menejment namoyandalari...**
- A. A.Fayol, M.Veber, G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshq.  
 B. A.Fayol, M.Veber va boshq.  
 C. G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshq.  
 D. F.Teylor, G.Emerson va boshq. E.Meyo, R.Laykert va boshq.
- 7. 1920–1950-yillarda ma’muriy menejment namoyandalari...**
- A. E.Meyo, R.Laykert va boshq.  
 B. A.Fayol, M.Veber va boshq.  
 C. F.Teylor, G.Emerson va boshq.  
 D. G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshq.
- 8. Empirik maktabning asosiy g‘oyasi nimadan iborat?**
- A. Muammoni amaliyotning o‘zida hal qilish g‘oyasi  
 B. Ilmiy maktab g‘oyalari qo‘llab-quvvatlamaydi  
 C. Ilmiy maktab g‘oyalari qo‘llab-quvvatlaydi  
 D. Falsafiy va matematik g‘oyalarga tayanadi
- 9. Klassik — ma’muriy maktabning yorqin namoyandasi:**
- A. Meri Parker Follett  
 B. Anri Fayol  
 C. F.Teylor  
 D. Abraham Maslou
- 10. X (iks) va Y (igrek) nazariyasining namoyandasi kim?**
- A. Amerikalik muhandis F.Teylor  
 B. Amerikalik iqtisodchi G.Emerson  
 C. Amerikalik olim D. Mak-Gregor  
 D. Fransuz olimi A.Fayol
- 11. X (iks) nazariyasiga ko‘ra yollanma hodim...**
- A. Tabiatan yalqov bo‘ladi  
 B. Tabiatan faol, tashabbuskor bo‘ladi  
 C. Uddaburon bo‘ladi

D. O'z zimmasiga mas'uliyat olishga tayyor bo'ladi

**12. Y (igrek) nazariyasiga ko'ra yollanma xodim...**

A. Tabiatan yalqov bo'ladi

B. Tabiatan faol, uddaburon, tashabbuskor bo'ladi

C. Fahm-farosatsiz bo'ladi

D. Izzattalab bo'ladi

**13. X (iks) nazariyasi sharoitida menejer...**

A. Xodimlarga qulay muhit yaratib bersa kifoya

B. Xodimlarni doimo majburlashi, nazorat o'tkazib turishi zarur

C. Xodimlarni doimo jazolashi va jarima solish bilan qo'rqitib turishi zarur

D. Xodimlarni doimo majburlashi, nazorat o'tkazib turishi, hodimlarni doimo jazolashi va jarima solish bilan qo'rqitib turishi zarur

**14. Y (igrek) nazariyasi sharoitida menejer...**

A. Xodimlarni rag'batlantirib, ularga qulay muhit yaratib bersa kifoya

B. Xodimlarga qulay muhit yaratib bersa kifoya

C. Xodimlarni doimo majburlashi, nazorat qilib turishi zarur

D. Xodimlarni rag'batlantirib tursa kifoya

**15. Amerikalik ruhshunos Abraham Maslouning motivatsiya nazariyasi...**

A. «Gigiyenik omillar» nazariyasi deb yuritiladi

B. «Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi» deb yuritiladi

C. «Boisiy tozalanish nazariyasi» deb yuritiladi

D. «Kutish nazariyasi» deb yuritiladi

**16. 20-yillarda qaysi olim vaziyatli yondashuvni kerakli darajada ishlab chiqqan:**

A. F.Taylor

B. C.Emerson

C. M.Follett

D. A.Maslou

**17. Tizimli yondashuvda muhim ulushi bo'lgan olimlar qatorini ko'rsating:**

- A. P.Drukker
- B. J.Pol, P.Drukker
- C. J.Pol, Getti, Piter, P.Drukker
- D. Piter, P.Drukker

**18. Jarayonli yondashuv 1-marta qaysi maktab vakillari tomonidan taklif qilingan?**

- A. Ijtimoiy maktab
- B. Insoniy munosabatlar maktabi
- C. Ma'muriy maktab
- D. Klassik maktab

**19. Zamonaviy amerikacha menejment quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:**

A. 1. Bozorning mavjudligi; 2. Foydada ishtirok etish; 3. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli

B. 1. Bozorning mavjudligi; 2. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli; 3. Tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi korporatsiya

C. 1. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli; 2. Strategik boshqaruv tuzilmasini tashkil qilish; 3. Bozorning mavjudligi

D. 1. Tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi korporatsiya; 2. Bozorning mavjudligi; 3. Mahsulot sifatini boshqarishda ishtirok etish

**20. Amerika modeli bu....**

- A. Jamoaviy javobgarlik ustun bo'ladi
- B. Boshqaruv qarori jamoaviy qabul qilinadi
- C. Tor mutaxassislikdagi rahbarlarni tayyorlash
- D. Boshqaruvning egiluvchan tizimi

**21. Yapon boshqaruv modeli boshqaruv madaniyatining asosiy jihatlari...**

A. Uzoq muddatli strategiya, innovatsion boshqaruv madaniyatining shakllanishida doimiylik inson omili rivojlanishi va zamonaviylashuvi

B. Jahon texnika madaniyatining so‘nggi namunalari tez o‘zlashtirish

C. Madaniyat me‘yorlarini saqlash, qo‘llab-quvvatlash va ko‘paytirish

D. Uzoq muddatli strategiya

**22. G‘arbiy Yevropa modelining shakllanishiga qaysi davlat olimlarining tadqiqotlari katta ta‘sir ko‘rsatgan?**

A. Amerika davlatlari olimlarining tadqiqotlari

B. Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlari

C. Yaponiya davlatlari olimlarining tadqiqotlari

D. G‘arb davlatlari olimlarining tadqiqotlari

**23. G‘arbiy Yevropalik olimlar boshqaruvga “.....” boshqaruvi nuqtayi nazaridan yondashuvni shakllanishiga hissa qo‘shganlar**

A. Ijtimoiy bozor xo‘jaligi

B. Ratsburg modeli

C. Mehnatni boyitish

D. Ijtimoiy inson

**24. Menejment bu ...**

A. Boshqaruv hokimiyati va san‘ati, resuslarni boshqarish bo‘yicha alohida mohirlik va ma‘muriy ko‘nikmadir

B. Resuslarni boshqarish bo‘yicha alohida mohirlik va ma‘muriy ko‘nikmadir

C. Boshqaruv hokimiyati va san‘atidir

D. Boshqaruv san‘atidir

**25. Rejalashtirish funksiyasini bajarishda qo‘llaniladigan usullar:**

A. Kompleks, sistemali, tarkibiy, integratsion, progressiv, ekstrapolyatsiya, regression tahlil usullari

B. Regression tahlil, diversifikatsiya, modellashtirish, kuzatish, tajriba usullari

C. Prognoz, ekstrapolyatsiya, regression tahlil, delfa, matematik modellashtirish, hujum, omilli tahlil va maqsadlar shajarasi usullari

D. Prognozlash, integratsion va matematik modellashtirish usullari

**26. Boshqarishning iqtisodiy usullari...**

- A. Kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi
- B. Buyruqlar, farmoyishlar va jamoa manfaatlarini nazorat qilishga asoslanadi
- C. Iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi
- D. Boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi

**27. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari...**

- A. Har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilashga asoslanadi
- B. Jamoa manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi
- C. Umumjamiyat manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi
- D. Shaxsiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi

**28. Farmoyish berish shakllariga...**

- A. Farmoyish berish
- B. Buyruq chiqarish
- C. Buyruq chiqarish, farmoyish berish
- D. Loyihalashtirish

**30. Menejment fani bu — boshqaruvchiga...**

- A. Oqil qarorlar qabul qilishni o'rgatuvchi fandir
- B. Ishchan qarorlar qabul qilishni o'rgatuvchi fandir
- C. Tanlovni to'g'ri amalga oshirishni o'rgatuvchi fandir
- D. Tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorlar qabul qilishni o'rgatuvchi fandir

**31. Menejerga qo'yiladigan asosiy talablar**

- A. Hodimlar bilan o'zaro aloqani tiklash, ularda ishonchni, ma'naviyatni mustahkamlash
- B. Hodimlar haqida ma'lumotlarni to'plash va tahlil etish
- C. Psixologik tashxisni belgilash va maxfiy ma'lumotlarni saqlay bilish
- D. Boshqarish texnologiyasini yangilab borish

**32. Menejment obyekti bo'lib...**

- A. Mamlakat tuman yoki shahar hisoblanadi
- B. Qonun chiqaruvchi hokimiyat, tuman yoki shahar hisoblanadi

C. Mamlakat, qonun chiqaruvchi hokimiyat, tuman yoki shahar hisoblanadi

D. Mamlakat tuman yoki shahar hisoblanadi

**33. Menejmen subyekti bo'lib...**

A. Mamlakat hisoblanadi

B. Shahar hisoblanadi

C. Tarmoqlar hisoblanadi

D. Boshqaruv organlari va ijro etuvchi hokimiyat hisoblanadi

**34. Menejment predmeti fan sifatida...**

A. Boshqaruv qonuniyatlarini o'rgatadi

B. Odamlarni boshqarishga o'rgatadi

C. Maqsadga yo'naltirilgan nazariya jihatlarini shakillantiradi

D. Boshqaruv munosabatlari va uslublari, jihatlari va qonuniyatlarini o'rgatadi

**35. Boshqaruvchi obyektlar bilan o'zaro bog'lanmoqchi va aloqadorlik o'rnatmoqchi bo'lsa, u holda menejment fani...**

A. Kompleksli yondashuv usulini qo'llaydi

B. Tizimli yondashuv usulini qo'llaydi

C. Tarkibiy yondashuv usulini qo'llaydi

D. Modellashtirish usulini qo'llaydi

**36. Boshqariluvchi obyektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi. Bu menejment fanining qaysi usuli?**

A. Integratsion

B. Iqtisodiy

C. Vaziyatli

D. Kompleks



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi.// Xalq so‘zi, 2017-yil 22-dekabr, №258 (6922)

2. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. – T.: O‘zbekiston, 2016. – 56 b.

3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruza, 2017-yil 14-yanvar. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 104 b.

4. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 488 b.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. 7- fevral 2017-yil.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi «2017–2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini «Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to‘g‘risida»gi PF 5308-sonli Farmoni.

7. Mirziyoyev Sh.M. «Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta‘minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi». – T.: O‘zbekiston, 2017. — 48 b.

8. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – Toshkent, 2014-yil.

9. O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi. – Toshkent: «Iqtisodiyot va huquq dunyosi» nashriyot uyi, 1997-yil.

10. Karimov I.A. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi «Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi» ma’ruzasi. // Xalq so‘zi, 2010-yil, 13-noyabr.

11. Karimov I.A. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi» ma’ruzasi. //Xalq so‘zi, 2011-yil 22-yanvar.

12. Karimov I.A. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009-yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2010-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi «Asosiy vazifamiz – vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» ma’ruzasi. // Ishonch, 2010-yil 30-yanvar, 13-soni.

13. Karimov I.A. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008-yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish – davr talabi» ma’ruzasi. // Xalq so‘zi, 2009-yil 14-fevral, 33–34-sonlari.

14. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etish yo‘llari va choralari. – T.: O‘zbekiston, 2009.

15. Karimov I.A. O‘zbekiston Konstitutsiyasi – biz uchun demokratik taraqqiyot yo‘lida va fuqarolik jamiyatini barpo etishda mustahkam poydevordir. Prezident I.Karimovning O‘zbekis-

ton Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganligining 17 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi. // Xalq so'zi, 2009-yil 5-dekabr.

16. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учебное 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 Э.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

20. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

21. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. Третье изд. – М.: Гардарики, 2008.

23. Гершикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

24. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд./ Перевод с англ. – СПб.: Питер, 2007.

25. Лерт П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Учебное пособие – М.: Издательский дом «Виллямс», 2007.

26. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. 7-ое изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2008.

27. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999

28. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц./ Под ред. Худокормова А.Г. – М.: ИНФРА-М, 1996.

29. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. Порчиева А.Г., Разу М.Л., Тихомировский А.В. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

30. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. Королева В.И. – М.: Экономист. 2006.

31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.

32. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследования систем управления: Учебное пособие для вузов. 4-ое изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2006.

33. Особый менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред. Казанцева А.К. – М.: ИНФРА-М, 2001.

34. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Плахова Л.В., Анурина Т.М., Легостаева С.А. и др. – М.: КНОРУС, 2007.

35. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

36. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: ЗАО «Журнал эксперт», 2002.

37. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А.. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.

38. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.

39. Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе ночных отношений: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.

40. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.

41. Теория управления: Учебник/ Под ред. Васильева Ю.В., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.Н. – М.: Дело, 2005.

42. Терминология менеджмента: Словарь/ Сост. Семенов А.К., Набоков В.И. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

43. Управление организацией: Учебник/ Под ред. Порчичева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Экзамен, 2008.
45. Файоль А., Эморсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука искусство. – М.: Республика, 1992.
46. Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: АО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
48. Гулин В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. – Минск: Современ. шк., 2009.
49. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. Копчанова В.Б. – СПб.: Питер, 2008.
50. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд. – СПб Питер, 2009.
51. Эрмаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вуза. Изд. 5-е. – Ростов на Дону: Феникс, 2008.
52. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
53. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: Учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
54. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: Учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
55. Пивоваров С.Е., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
56. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009.
57. Стратегический менеджмент. / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2008.

58. Карлик А.Э., Рогова Э.М., Тихонова М.В., Ткаченко Э.А. Инвестиционный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернера Регена, 2008.
59. Основы менеджмента: учебное пособие. / Плахова Л.В., Анурина Т.М., Легостаева С.А. и др. – М.: КНОРУС, 2009.
60. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Гардики, 2002.
61. Галькович Р.С., Набоков В.И.. Менеджмент – Пермь, 2002.
62. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент – Т.: «Фан» 2004.
63. Йўлдошев Н.Қ., Болтабоев М.Р., Рихсимбоев О.Қ., Фаниев Б.О. Стратегик менежмент – ТДИУ 2003.

## MUNDARIJA

KIRISH . . . . .	3
------------------	---

### **I bob. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI**

1.1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari . . . . .	5
1.2. Menejmentning ilmiy maktablari . . . . .	9
1.3. O'zbekistonda boshqaruvning rivojlanishi . . . . .	16
1.4. Menejmentning xorijiy modellari . . . . .	17

### **II bob. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

2.1. Boshqaruv va menejment. . . . .	32
2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi. . . . .	37
2.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari . . . . .	43
2.4. Boshqaruv usullari . . . . .	49

### **III bob. MEHNATNI BOSHQARISH USULLARI**

3.1. Mehnatni boshqarishning ijtimoiy xarakteri. . . . .	55
3.2. Mehnatni boshqarish turlari . . . . .	55
3.3. Mehnatni innovatsion boshqarish xususiyatlari . . . . .	58
3.4. Mehnatni boshqarishning innovatsion turiga o'tish shartlari . . . . .	62

### **IV bob. MENEJMENT TEXNOLOGIYASI**

4.1. Boshqaruv jarayoni va vazifalari. . . . .	68
4.1.1. Rejalashtirish. . . . .	70
4.1.2. Tashkil etish . . . . .	73
4.1.3. Motivatsiya . . . . .	75
4.1.4. Muvofiqlashtirish. . . . .	82
4.1.5. Nazorat. . . . .	83
4.2. Boshqaruvda axborot va kommunikatsiyalar . . . . .	86
4.3. Boshqaruv qarorlari . . . . .	94

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

5.1. Tashkilotlar tushunchasi va ularning tasnifi. . . . .	103
5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti. . . . .	117

5.3. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish.	
Tashkiliy tuzilmalarning turlari . . . . .	122
5.4. Asosiy tashkiliy-huquqiy shakllar . . . . .	142
5.5 Tashkilotlar rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar va ularning yangi turlari . . . . .	167
5.6. Tashkilotlarni strategik boshqarish . . . . .	178
5.7. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish . . . . .	185
5.8. Boshqaruv samaradorligi . . . . .	193

## **VI bob. ZAMONAVIY MENEJER**

6.1 Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatлари, vazifalari . . . . .	208
6.2. Menejer va yetakchi . . . . .	214
6.3. Menejerning uslubi va imidji . . . . .	225
6.4. Ishga doir etika va etiket . . . . .	233

## **VII bob. BOSHQARUV MEHNATINI TASHKIL ETISH**

7.1. Boshqaruv mehnati: ta'rifi, xususiyatlari, turlari . . .	256
7.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish . . . . .	263
7.3. Rahbarning o'zini o'zi boshqarishi . . . . .	268
7.4. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishning qurollari . . . . .	294

## **VIII bob. MEHNAT JAMOALARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH**

8.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari . . . . .	302
8.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik . . . . .	309
8.3. Nizolarni boshqarish . . . . .	318
8.4. Xodimlarni boshqarish . . . . .	327

## **IX bob. KORXONA QUDRATINI BOSHQARISH**

9.1. Korxonada qudratini boshqarishning mazmuni . . . . .	340
9.2. Korxonada qudratining xususiyatlari . . . . .	341
9.3. Korxonada qudratini baholash usullari . . . . .	344

ATAMALAR LUG'ATI . . . . . 367

TEST SAVOLLARI . . . . . 377

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR. . . . . **384**



YO'LDOSHEV Nuritdin Kurbonovich  
ZAXIDOV Gafurdjan Erkinovich

# MENEJMENT

*darslik*

Muharrir *M. Tursunova*  
Musahhih *M. Turdiyeva*  
Dizayner *D. Ermatova*

O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti,  
100029, Toshkent shahri, Matbuotchilar ko'chasi, 32-uy.  
Tel./faks: 239-88-61.

Nashriyot litsenziyasi: AI №216, 03.08.2012.

Bosishga ruxsat etildi 28.09.2018. «Uz-Times» garniturasida. Ofset usulida chop etildi. Qog'oz bichimi 60x84  $\frac{1}{16}$ . Shartli bosma tabog'i 25,0. Nashriyot bosma tabog'i 24,5. Adadi 300 nusxa. Buyurtma № 19

«AVTO-NASHR» XK bosmaxonasida chop etildi.  
Manzil: Toshkent shahri, 8-mart ko'chasi, 57-uy.

«O'ZBEKISTON FAYLASUFLARI MILLIY JAMIYATI»  
NASHRIYOTI

ISBN 978-9943-5489-7-8



9 789943 548978